



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL- Taref-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر القيادة التحويلية
على إدارة التغيير التنظيمي

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

د/ سارة عمرون

من إعداد الطالبتين:

- دزيري خلود

- بوعلاقي سارة

الآية الكريمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا * }

رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ


قَبْلِنَا * }

رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا

وَارْحَمْنَا * }

أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ {

صدق الله العظيم



ملخص الدراسة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي للمؤسسة المبحوثة المتمثلة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الطارف.

وعليه فقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (30) إطارا وموظفا عاملا بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية والذي تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليل البيانات الموجودة في الاستبيان باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS) بالإضافة إلى استخدام أساليب إحصائية متنوعة.

وقد أظهرت النتائج أن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الطارف يولي اهتماما كبيرا بالقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، كما أظهرت أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الطارف.

وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من الاقتراحات المهمة وأبرزها ضرورة التركيز على توفير جميع الطرق التي تعمل على إدارة التغيير التنظيمي عن طريق القيادة التحويلية وأبعادها ما يؤدي إلى إدارة التغيير التنظيمي بما ينعكس إيجابا على الفرد والمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة التغيير، التغيير التنظيمي

Résumé

Cette étude visait à connaître l'étendue de l'impact du leadership transformationnel sur le changement organisationnel de l'institution étudiée représentée par la Caisse nationale de sécurité sociale dans l'État d'El Tarf.

Ainsi, cette étude comprenait un sondage d'opinion auprès d'un échantillon aléatoire composé de (30) cadres et employés travaillant dans l'établissement à l'étude. Le questionnaire a été utilisé dans l'étude de terrain, qui a été conçu selon l'échelle de Likert en cinq points. Dans le questionnaire ont été analysées à l'aide du programme Statistical Package for Statistical Sciences (SPSS) en plus d'utiliser diverses méthodes statistiques.

Les résultats ont montré que la Caisse nationale de sécurité sociale de l'État d'El Tarf accorde une grande attention au leadership transformationnel et au changement organisationnel, et ont également montré qu'il existe un effet statistiquement significatif du leadership transformationnel sur le changement organisationnel de la Caisse nationale de sécurité sociale de l'État d'El Tarf.

Enfin, l'étude s'est conclue par un ensemble de suggestions importantes, notamment la nécessité de se concentrer sur la fourniture de toutes les méthodes qui fonctionnent pour gérer le changement organisationnel par le leadership transformationnel et ses dimensions, ce qui conduit à gérer le changement organisationnel d'une manière qui se reflète positivement sur l'individu et l'établissement.

Mots-clés : Leadership transformationnel, gestion du changement, changement organisationnel.

الإهداء والشكر

الإهداء

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

أفضل الصلاة والسلام على سيدنا وحبیبنا وشفیعنا النذیر البشیر

محمد على الله عليه وسلم.

إلى الذي وهبني كل ما يملك، إلى من اشترى لي أول قلم ودفعني بكل ثقة على
خوض الصعاب، إلى من قربه لا يشتري بالمال والنقود، إلى مدرستي الأولى في الحياة
أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره.

إلى التي صبرت على كل شيء، وكانت سندي في الشدائد، إلى من كان دعائها
سر نجاحي، إلى أعز إنسان في الوجود وقدوتي في الحياة **أمي الغالية** على قلبي أطال
الله في عمرها.

إلى من وجودهم يجري في عروقي، يلهم بذكرياتهم فؤادي، أخوتي الأعمام

إلى من شاركني هذا العمل طويلاً أدامك الله أختاً وصديقة

إلى جميع أصدقاء العمر

إلى كل من علمني حرفاً فكنيت له عبداً في كل مراحل دراستي.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

سارة

الإهداء

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

أفضل الصلاة والسلام على سيدنا وحبیبنا وشفیعنا النذیر البشیر

محمد صلی الله علیه وسلم

إلى أئمة مخلوقین فی هذا الوجود على قلبی إلى من لهما الفضل فی تربیتی
وتعلیمی، إلى من دعانی إلى الإمام ومنجانی القدرة على المواصلة وكانا سندا
لی طوال المشوار الدراسي إلى اللذان شقا وتعبا وتحملا مشاقی من أجل إسعادي
إلى رمز التضحية والنية الخالصة، اللذان قال فیهما سبحانه وتعالى " واخفض لهما
جناح الذل من الرحمة وقل ربی ارحمهما كما ربياني صغیرا "
إلى **والدي الكريمین** حفظهما الله وأطال فی عمرهما مع دوام الصحة والعافية
إلى من تقاسمت معهما الحياة وكانوا خير سندا لی أختوی
إلى كافة العائلة والأقارب عائلة ذریتی.

إلى من شاركني هذا العمل رفیقة ذریتی **سارة**.

إلى جميع أصدقائي.

إلى كل من وسعته ذاكرتی ولم تسعه مذكرتی.

شكرا لكم.

خلود

شكر وعرفان:

بسم الله الرحمن الرحيم

يُؤيِّدُ اللهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿ صدق الله العظيم.

أول الشكر والحمد إلى الله الواحد والقهار صاحب الفضل والإكرام
أكرمنا بنعمة الإسلام والعقل ويسر لنا سبيل العلم وأمدنا بالعزيمة والإرادة،
فله الحمد حتى يرضى وله الحمد بعد الرضا.
بعد تمام الشكر للمولى العليّ القدير، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير
إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "سارة عمرو" لقبول الإشراف على هذه
المذكرة وعلى نسانحه وملاحظاته القيمة وتوجيهاتها الدائمة.
كل الشكر لأساتذتنا الكرام الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي.
عما نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل العلمي وقدم لنا يد العون
والمساعدة سواء من قريب أو من بعيد.

شكراً جميعاً وجزاكم الله خيراً



قائمة

الأشكال

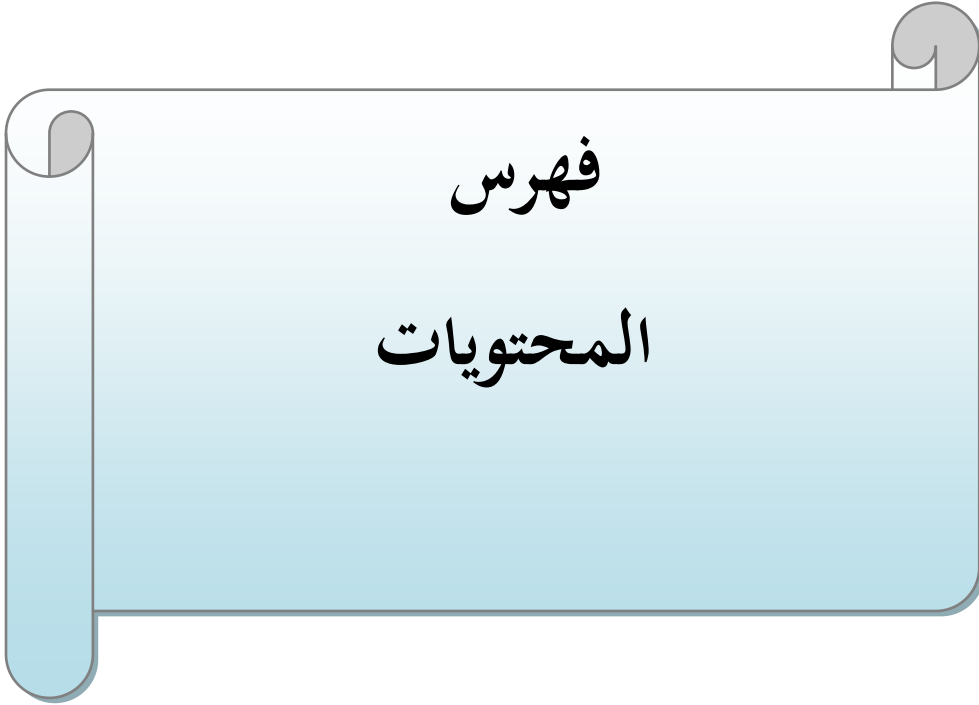
والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(09)	أبعاد القيادة التحويلية الأربعة	01-01
(20)	يوضح مستويات القيادة التحويلية	02-01
(21)	مراحل القيادة التحويلية	03-01
(38)	البيئة الاقتصادية	01-02
(42)	المدخل الوظيفي	02-02
(47)	مرحلة إذابة الجليد	03-02
(63)	نموذج الدراسة	01-03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(65)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	01-03
(67)	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	06-03
(80)	اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	07-03
(67)	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	08-03
(70)	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الاستشارة الفكرية	09-03
(71)	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد التحفيز الالهامي	10-03
(72)	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد التأثير القائم على القدوة والمثال	11-03
(75)	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الاهتمام بالفرد	12-03
(77)	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الاهتمام بالفرد	13-03
(78)	إختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الأولى	9-3
(79)	إختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الثانية	10-3
(80)	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى	11-3
(81)	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثانية	12-3
(82)	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثالثة	13-3
(83)	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الرابعة	14-3
(84)	نتائج إختبار الإنحدار المتعدد	15-3



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	- ملخص
(ii)	- Resumé
(iv)	- إهداء
(v)	- شكروعرفان
(vi)	- قائمة الأشكال
(vii)	- قائمة الجداول
(ix)	- فهرس المحتويات
(1)	- المقدمة
	- الفصل الأول: مدخل نظري حول القيادة التحويلية
(02)	- تمهيد
(03)	المبحث الأول: عموميات حول القيادة التحويلية
(03)	المطلب الأول: الخلفية التاريخية لمفهوم القيادة التحويلية
(07)	المطلب الثاني: عوامل و أبعاد القيادة التحويلية
(09)	المطلب الثالث: أهمية وأهداف القيادة التحويلية
(11)	المطلب الرابع: مبادئ وأنماط القيادة التحويلية وعواملها
(18)	المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية
(19)	المطلب الأول: خصائص القائد التحويلي
(19)	المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي

(20)	المطلب الثالث: مستويات القيادة التحويلية ومراحلها.....
(22)	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية.....
(25)	- خلاصة الفصل الأول
	- الفصل الثاني: الاطار النظري لادارة التغيير التنظيمي
(27)	- تمهيد
(28)	المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي.....
(28)	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.....
(33)	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التغيير التنظيمي.....
(35)	المطلب الثالث: دوافع التغيير التنظيمي.....
(35)	المطلب الرابع: أنماط ومجالات التغيير التنظيمي.....
(37)	المبحث الثاني: عموميات حول التغيير التنظيمي
(37)	المطلب الأول: قوى التغيير التنظيمي.....
(41)	المطلب الثاني: مداخل التغيير التنظيمي.....
(46)	المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي واستراتيجياته.....
(51)	- خلاصة الفصل الثاني
	- الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية على ادارة التغيير لتنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف
(54)	- تمهيد
(55)	المبحث الأول:تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.....
(55)	المطلب الأول: لمحة تعريفية حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ومهامه.....
(56)	المطلب الثاني: تنظيم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.....
(56)	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف.....
(60)	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
(60)	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات.....

(62)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
(63)	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة.....
(67)	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها.....
(68)	المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة.....
(68)	المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة.....
(75)	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.....
(83)	- خلاصة الفصل الثالث.....
(85)	خاتمة.....
(88)	قائمة المراجع.....
(92)	قائمة الملاحق.....

المقدمة

تعيش المنظمات اليوم في ظل محيط يشهد تطورات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات وتغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية ، الإدارية والمعلوماتية ، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة سواء رؤيتها ورسالتها أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة ، والهدف من وراءه هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغيرات المحيط فالتغيير عملية ضرورية لازمة لكافة المنظمات فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس.

وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة ، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية ، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة ، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

يمكن اعتبار موضوع التغيير التنظيمي ومقاومته من مواضيع العصر، وهذا نظرا لما يتميز به المجتمع الحديث من دينامية، وتغيرات وتطورات تكنولوجية هامة شملت كافة الميادين الحياتية للإنسان ومنها ميدان التصنيع الذي تأثر ويتأثر بشكل أو بآخر بهذه التغيرات التي أصبحت أكثر من ضرورة تنظيمية لمواجهة التحولات والتطور العالمي.

تحتل القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات. وأصبح واضحا، في عصرنا الحالي، أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن أفرادها، والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي، في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والقدرات القيادية والاقتصادية.

من هنا نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

1. إشكالية الدراسة:

تبعاً لما سبق، تحاول هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: "ما مدى تأثير القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي؟".

ويتفرع عن الإشكالية الرئيسية للدراسة الأسئلة الرئيسية التالية:

❖ هل يوجد اهتمام من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالقيادة التحويلية؟

❖ هل يوجد اهتمام من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالتغيير التنظيمي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يهتم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالاستشارة الفكرية؟
- هل يهتم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالتحفيز الالهامي؟
- هل يهتم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالتأثير القائم على القدوة والمثال؟
- هل يهتم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالاهتمام بالفرد؟

❖ هل يوجد أثر للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي؟

2. فرضيات الدراسة:

لغرض الإجابة عن التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

❖ يوجد اهتمام من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالقيادة التحويلية

❖ يوجد اهتمام من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالتغيير التنظيمي

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يهتم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالاستشارة الفكرية
- يهتم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالتحفيز الالهامي
- يهتم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالتأثير القائم على القدوة والمثال
- يهتم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالاهتمام بالفرد
- ❖ يوجد أثر للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

3. أسباب اختيار الموضوع:

❖ المبررات الموضوعية:

- الاهتمام المتزايد بالقيادة التحويلية في مختلف القطاعات وخاصة في السنوات الأخيرة.
- محاولة إلقاء الضوء على مدى القيادة التحويلية على تقديم أفضل الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات

❖ المبررات الذاتية:

- الميل الشخصي للبحث في القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي
- الأمان العميق بضرورة اهتمام الباحثين حول موضوع دور وأهمية وأثر القيادة التحويلية على التغيير

التنظيمي

- ارتباط موضوع البحث مجال التخصص.

4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الدور والأهمية البالغة الذي يكتسي موضوع الدراسة نظرا للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل التحولات الذي طرأت، بالإضافة إلى تغير

5. أهداف الدراسة:

تكمن الغاية من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ التعرف على الجوانب الفكرية للقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي؛
- ❖ التعرف على واقع تبني كل من القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؛
- ❖ إبراز أهم المحددات التي تشكل عائقا أمام القيادة التحويلية في المؤسسات، وتحقيق التغيير التنظيمي؛
- ❖ الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها التوصل إلى بعض التوصيات القابلة للتطبيق والتي يمكن الاستفادة منها في المؤسسات.

6. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم الاعتماد على المناهج العلمية المناسبة مع الموضوع، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي وهذا بغرض تغطية الجانب النظري من خلال تحديد المفاهيم وتحليل البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة والتي شكلت مدخلا للدراسة، بالإضافة إلى استخدام المنهج الإحصائي وهذا لتحليل بيانات الاستمارة للوصول إلى طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أما أدوات الدراسة فقد تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS وذلك لاستخدام مجموعة من الاختبارات المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

7. حدود الدراسة:

- ❖ يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى الحدود بشرية مكانية وحدود زمانية وموضوعية، يمكن إنجازها فيما يلي:
- ❖ الحدود البشرية: استهدفت الدراسة مجموعة من موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
- ❖ الحدود المكانية: تمت الدراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
- ❖ الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 20 ماي 2023.

❖ **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بتقييم جودة خدمة البنوك ودور التحول التكنولوجي في تحقيقها.

8. هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية التي أثارها فيما سبق، واختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة وتحليلها، ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حاولنا من خلالها الإلمام بكل جوانب الدراسة، والحرص على الحفاظ على الترابط والتسلسل بين الأفكار، وقد جاءت خطة الدراسة كالآتي:

مقدمة عامة حول موضوع الدراسة، إذ شملت على كل من الإشكالية الرئيسية للدراسة، التساؤلات الفرعية وفرضيات الدراسة.

الفصل الأول بعنوان "الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية".

أما الفصل الثاني بعنوان "الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي"

وفيما يتعلق بالفصل الثالث الذي جاء بعنوان "أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي

بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف".

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة التحويلية

تمهيد

يعتبر كثير من الباحثين أن معيار النجاح في المنظمات اليوم هو قدرتها على الاستجابة للتغيير والتكيف معه، خاصة في ظل ما يعرفه العالم اليوم من تنافسية عالمية شديدة واتجاه العالم نحو الاندماج في سوق واحد، هذا جعل المنظمات اليوم والتي تريد البقاء أن تستجيب للتغيير وتتكيف معه وإلا سوف تقضي عليه المنافسة بعد فترة وجيزة، كل هذا يتطلب قيادة قادرة على تحقيق التغيير في المنظمة بما يحسن وضعها وقدرتها التنافسية، حيث إكتشف الباحثون نمط قيادي له القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال أطلق عليها القيادة التحويلية.

وعليه سنتناول في هذا الفصل مبحثين:

المبحث الأول: عموميات حول القيادة التحويلية

المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية

المبحث الأول: عموميات حول القيادة التحويلية

زاد الاهتمام بالقيادة التحويلية في الفكر الإداري المعاصر نظرا لزيادة حاجة المنظمات لقيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات و التغيرات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة ، كما أن للالتزام دور مهم في تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة وفعالية عالية، مثل القيادة التحويلية المتغير الأساسي لهذا المبحث.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية لمفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة والمتطورة. وبناء على هذا سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى نشأة القيادة التحويلية ثم إلى مفاهيم القيادة التحويلية.

المدخل الأول: نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أبرز النظريات وأحدثها في القيادة الإدارية، حيث ظهرت بناء على مدخل الاتجاهات الحديث في القيادة متأثرة بالنظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي، حيث احتلت القيادة التحويلية مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين في القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد من قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية.

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي "بيرنر" ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال "بيرنر" من قبل عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام 1985م قدم "bass" نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل "Bass et Avolio" وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التحويلية.

كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة.¹

¹ أمال بن عميرة، أسماء بن وارث، دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 -قالة-، الجزائر، 2018، ص 11.

المدخل الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

أولاً: تعريف القيادة

- حظي مفهوم القيادة باهتمام العديد من المختصين في هذا المجال، نذكر منها:
- عرفها (1950) Stogdill على أنها: " عملية التأثير على أنشطة جماعة منظمة في جهودها الرامية إلى وضع الأهداف وتنفيذها".
 - وعرفها (1957) Hemphill et Coons بأنها: " هي سلوك الفرد... في توجيه أنشطة مجموعة نحو هدف مشترك".
 - في حين (1978) Katz et Kahn يعرفها: " هي زيادة التأثير بحيث يتم التأثير ما وراء توجيهات الامتثال المتعلقة بروتين المؤسسة".
 - أما (1978) Burns عرفها انها: " يمارس عندما يجند الأفراد الموارد المؤسسية والسياسية والنفسية وغيرها لإثارة وتلبية دوافع الأتباع".
 - وورد في تعريف (1982) Smirchich et Morgan: " العملية التي يقوم فيها فرد أو أكثر بالنجاح في محاولة تأطير وتحديد واقع الآخرين".
 - أما (1992) Schein فيعرفها بأنها: " هي القدرة على الخروج من ثقافة معينة لبدء عملية التغيير التحسيني التي هي أكثر ملائمة".
 - و(1999) House et al. يعرفها: "هي قدرة الفرد على التأثير و تحفيز و تمكين الآخرين للمساهمة في فعالية ونجاح المؤسسة".
 - ويعرفها (2002) Yukl أيضا بأنها: "عملية التأثير في الآخرين للفهم والاتفاق على ما ينبغي القيام به وكيفية القيام بذلك، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة"¹.
 - عرفها (درويش، 1982م) بأنها القدرة والإمكانات الاستثنائية الموجودة في القائد والتي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الأهداف.

¹ سحيمي فايزة، أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة جيلالي لباس - سيدي بلعباس، الجزائر، 2016-2017، ص 65

- ونظر إليها (مصطفى، 1994م) بأنها العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، ويكون مسئولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها.

ونلاحظ من العرض السابق:

ركزت جميع التعريفات السابقة على أن القيادة هي عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة يراد تحقيق أهدافها بكفاءة عالية¹.

ثانياً: تعريف القيادة التحويلية

لا يوجد تعريف موحد للقيادة التحويلية بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين حولها، فيما يلي إبراز لأهم التعريفات:

- لقد عرفت القيادة التحويلية كعملية على أنها: "عملية ديناميكية يتعاون فيها القادة والمرؤوسين لتحقيق أعلى مستويات الأخلاقية والتحفيز".
- كما عرفت القيادة التحويلية على أنها: "العملية التي تحدث تأثيرات ينتج عنها تغيرات رئيسية في اتجاهات وافتراضات أعضاء المنظمة وتخلق لديهم الالتزام بأهدافها ورسالتها.
- وتعرف بأنها أسلوب القيادة الذي يحفز المرؤوسين للارتقاء فوق مصالحهم الشخصية وذلك بتكليف أو تغيير اهتماماتهم وأفكارهم ومصالحهم وقيمهم ورفع روحهم المعنوية، ويدفعهم للأداء بشكل أفضل من المتوقع.
- تطور مفهوم القيادة التحويلية ليصف القادة اللذين يحولون شؤون العمل ويطورونها نحو الأفضل بما لديهم من قدرة على الإبداع وتقليل أفكار مبتكرة تحدث تغييرات رئيسية في أداء العمل².

ثالثاً: خصائص القيادة التحويلية

¹ نحلل طه محجوب طه، اشرافه عبد الله محمد شيخ ادريس، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والاداريين بجامعة الرياض الوطني، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 03، العدد 03، 2019، ص134.

² سعاد الوازن، مريم العمري، أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، 2019-2020، ص2.

إن القيادة التحويلية الفعالة تتطلب من القائد القدرة على المبادرة بالتغيير وتحدي الوضع الحالي وإدراك الفرص أمام المنظمة والعمل على اقتناصها إلى جانب القدرة على تحمل المخاطر المصاحبة للتغيير وضمان مشاركة جميع أعضاء التنظيم في عملية التغيير المرجوة.

ولكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته إلى الوضع المرغوب فإنه ينبغي توافر عدد من الخصائص منها ما يلي:¹

- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة المنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين؛

- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقله حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية؛

- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة؛

- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة؛

- يسعى القائد التحويلي الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق انتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة؛

- القائد التحويلي عنصر تغيير و محب للمخاطر المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

وقد أضاف كلا من (Luissier & Achua) و (Peter & Hilli) مجموعة اخرى من الخصائص الملازمة للقيادة التحويلية:

- أن يشعر القادة أنهم وكلاء تغيير؛
- أن يكونوا أفراد لديهم رؤى مستقبلية ولديهم مستوى مرتفع من الثقة بالنفس؛
- القدرة على تحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة؛
- القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك المرؤوسين؛
- أن يمتلك القادة التحويليين مهارات ادراكية مرتفعة؛
- أن يؤمن القائد التحويلي بمهارات وقدرات المرؤوسين.

¹ حابس أمال، أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مباح - ورقلة-، الجزائر، 2017-2018، ص10

عندما تتوفر هذه المجموعة من الخصائص والسمات لدى القادة التحويليين فإنها تجعلهم متميزون عن القادة غير التحويليين أو التقليديين.¹

المطلب الثاني: عوامل و أبعاد القيادة التحويلية

المدخل الأول: عوامل القيادة التحويلية

لقد أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وسمات مختلفة، والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة، أو علاقة القائد – المرؤوسين. ولكن على الرغم من ذلك فإنه يبقى هناك نماذج شائعة يلخصها (conger 1999)، في مسحه لمكونات نموذج القيادة التحويلية وكما يأتي:²

- الرؤية المستقبلية (الجذابة) التي توفر الاتجاه والمعنى السائد؛
- التأثير النموذجي والذي هو جوهر الكاريزما؛
- نمذجة الدور؛
- التحفيز الفكري؛
- إيجاد المعنى للعمل؛
- الانجذاب إلى الحاجات ذات المستوى العالي بتصور (Maslow 1968)، المتعلقة بتحقيق الذات والوصول إلى الرفعة والسمو؛
- التمكين؛
- وضع توقعات عالية؛
- تعزيز الحالة الجماعية التي تساعد على الإحاطة بالاهتمامات الفردية بما يماثل رسالة الجماعة.

¹ حابس أمال، المرجع نفسه، ص10

² بوطرفة صورية، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، الجزائر، 2015-2016، ص34.

المدخل الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

هناك أربعة أبعاد مختلفة للقيادة التحويلية تتمثل في:¹

أولاً: التأثير المثالي (الكاريزمي)

ويعني الدرجة التي يتصف بها القائد بطرق مثيرة للإعجاب وتفرض الإدانات وتتخذ المواقف التي تجعل التابعين يعرفون معنى القائد الذي لديه مجموعة واضحة من القيم ويعمل كقدوة للتابعين، حيث تصف أن سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

ثانياً: الدافعية الإلهامية

يتمتع بعض القادة بمواهب سلوكية من شأنها إثارة روح التحدي في نفوس التابعين، وتقوم هذه السلوكيات على وصف التوقعات للتابعين من حيث الالتزام بالأهداف التنظيمية والذكاء الحماسة والمثالية في روح الفريق حيث يقوم القادة التحويليون بإلهام تابعيهم لتمثل معنى العمل والتحدي، ويثيرون فيهم الحماس من خلال قيام القادة التحويليون ببناء علاقات تفاعلية مع تابعيهم عبر قنوات اتصال دائمة وفعالة.

ثالثاً: الاستشارة الفكرية

وهي قدرة القائد على استشارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية وذلك بتوعيتهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة، وتشجيعهم على تبني حلول خلاقية للمشكلات التي تواجههم، وحث العاملين على تقديم أفكار غير مسبوقه تشجعهم على الإبداع وإعادة النظر في المسلمات التي يعتقدون بها، ويطلق على هذا البعد بالحفز الفكري لأن القادة يحفزون أتباعهم إلى المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على انتقاد المسلمات في العمل وتحفيزهم على تغيير نمط التفكير في المشكلات القائمة، وتناولها بطرق غير تقليدية، والنظر إليها من زوايا غير عديدة وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقية وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار مبدعة لحل العضلات من قبل التابعين.

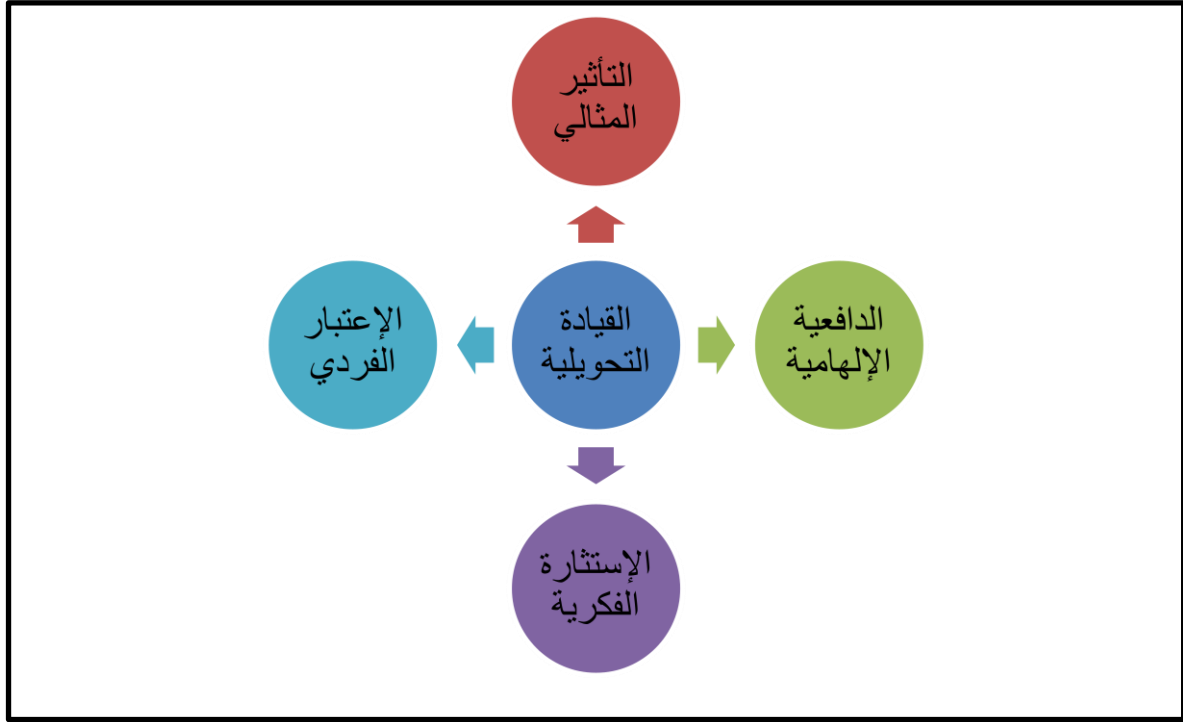
رابعاً: الإعتبار الفردي

يتضمن الاعتبار الفردي اهتمام القائد التحويلي بأهداف ورغبات العاملين الشخصية وحاجاتهم للإنجاز، والنمو المهني، وكذلك يولي القائد أهمية كبيرة إلى شكاوي العاملين وتظلماتهم ويحاول تقديم العون والمساعدة،

¹ مخالفة اسيا، هولي صليحة، أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، الجزائر، 2018-2019، ص16.

ويستمتع بهدوء إلى وجهات نظرهم، ومحاولة الوصول إلى حلول فيها نوع من الوسطية بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ليحوز القائد في النهاية على رضا العاملين والذي يؤدي إلى الحماس والاندفاع نحو العمل المنتج. وفيما يلي شكل يوضح أبعاد القيادة التحويلية.¹

الشكل رقم (01): يوضح أبعاد القيادة التحويلية الأربعة



المصدر: مخالفة اسيا، هولي صليحة، أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-، الجزائر، 2018-2019، ص 17.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف القيادة التحويلية

يمكن القول أن القيادة التحويلية تواجد في أي مؤسسة وأي مستوى من المستويات الإدارية، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من أهمية وأهداف القيادة التحويلية.

المدخل الأول: أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر النظريات القيادية شهرة ضمن أحدث مداخل للقيادة، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

¹مخالفة اسيا، المرجع نفسه، ص 17.

- إن القيادة التحويلية لا تتأثر بشكل حصري؛ بل تسعى إلى تعويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمد على نفسها ذاتيا.

- القيادة التحويلية تحدث تغييرا جوهريا في سلوك التابعين وفي قيمهم.¹

- تدعم وتضع قيما للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معيار للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة لتغييرات الداخلية والخارجية. وهناك من يرى بأن أهمية القيادة التحويلية للمنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل:

- البيئة المضطربة سريعة التغيير.
- المنافسة العالمية.

حيث تتمثل أهميتها في مثل هذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بدل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.

- تقوم القيادة التحويلية على فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا لتحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة. وتسهل هذه الفكرة اكتساب < السلوك التعاوني داخل المؤسسة.
- إن القيادة التحويلة يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات وهي مهمة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

فقد أشارت دراسة عبد المحسن عبد الله بن علي الغامدي بأن القيادة التحويلية تقوم على فكرة المسؤولية الأخلاقية وأنها تتواجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات ولا تتأثر بالقوة بشكل حصري.²

¹ تريعة وفاء، أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير

الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2014-2015، ص 19

² تريعة وفاء، المرجع نفسه، ص ص 19-20

المدخل الثاني: أهداف القيادة التحويلية

الأهداف هي مجموعة من النتائج النهائية التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال قياداتها، وهي في الغالب تحقيق أكبر قدر من المنفعة بأقل كلفة ممكنة، لذلك يشرح الغالي، وصالح القيادة التحويلية على أنها عبارة عن منهج بعيد المدى يتمركز حول تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والعلاقات القوية، وليس على المتطلبات الحالية للعاملين في المنظمة، ويهدف هذا النوع من القيادة إلى تحقيق العديد من الأهداف، من أهمها ما يأتي:¹

• المشاركة بين القائد، وتابعيه في محاكاة، وتبادل الآراء المستقبلية الجذابة.

• توفير الفرص الفردية للتابعين في مجال القيادة والتطوير.

• الارتقاء بحاجات التابعين إلى أعلى المستويات.

• المزج بين بين مصالح التابعين، ومصالح القائد، واهتماماته.

أما حريم فيرى أن القيادة التحويلية تهدف إلى تحقيق ما يأتي:²

• تنمية إدراك التابعين لأهمية الرؤية المستقبلية.

• تحفيز التابعين على التطوير، والتحسين المستمر.

• تعليم التابعين الالتزام، وحفظ العهود.

المطلب الرابع: مبادئ وأنماط القيادة التحويلية وعواملها

المدخل الأول: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردتها كوهلر وبانكوسكي (Koehler et Pankowski) كما يلي:

- النظرة للمنظمة كنظام: باعتبار المنظمة نظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل الخسائر الناتجة عن التحويل.

- إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي

¹ زيد عصام حسن كساب، أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2017، ص23

² المرجع نفسه، ص23

والأهداف وكيفية استغلال كل المعارف داخل المنظمة، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.

- تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظام واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الإرتقاء وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.¹

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

- تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، النشاطات، النتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.²

المدخل الثاني: أنماط القيادة التحويلية

ذكر بيرنز (Burns) عدة أنماط تندرج ضمن أنماط القيادة التحويلية كما يلي:³

- القيادة العقلانية: القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه المقدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفق لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يجد الحلول لمشكلات المجتمع.

- القيادة الإصلاحية: إن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قائد وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى

¹ ميروكي سمية، أثر القيادة التحويلية في إدارة المعرفة بالمنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص52.

² بوطرفة صورية، مرجع سبق ذكره، ص33

³ قدام ربيعة، بوعبة نعيمة، أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 2019-2020، ص27.

من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية.

-القيادة الثورية: الثورة عكس الإصلاح إن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً تكون أكثر ندرة ولكي تكون ناجحة لابد أن تتوافر لها عدة خصائص منها :

● أن تكون القيادة مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بدل الجهد والوقت والمخاطرة.

● الثورة مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة ولكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية.

● الثورة تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة

-القيادة البطولية أو الكاريزمية: القيادة الكاريزمية هي الشخصية الآسرة للاتباع لفرط تأثرهم بها، وأفضل مثال ذكره "بيرنز" لهذه الشخصية هو نبي الله موسى عليه السلام، الذي ولد بمصر في فترة استعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد¹.

المدخل الثالث: عوامل القيادة التحويلية

لقد أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وسمات مختلفة، والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة، أو علاقة القائد المرؤوسين.

ولغرض تحديد ابعاد القيادة التحويلية بشكل دقيق يمكن الاستناد إلى بحث، Bass&Avolio اللذان أشارا إلى أن أساس القيادة التحويلية يعتمد على أربعة عوامل جوهرية والتي تبدأ بالحرف اللاتيني (I) والمقاسة باستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) وهذه العوامل هي:

- التأثير الكاريزمي (الجادبية القيادية) Idealized Influence-Charisma: يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للاحترام والثقة ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في إعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها

¹ قدام ريحة، بوبعة نعيمة، المرجع نفسه، ص28.

على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على إستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية وأن يتفادوا إستخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.¹

كما أن على القادة أن يكونوا أكثر انسجاما في القول والفعل، وأن يظهروا أنهم يعيشون ما يقولون، فالقيادة التحويلية تظهر الانسجام بين الأفكار المقولة والسلوكيات.

- **الدفع الإلهامي (Inspirational Motivation)**: يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم من خلال إعطاء المعنى والتحمدي لهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز والشعارات لتوجيه جهود تابعيه .

- **التشجيع الإبداعي (Intellectual Stimulation)**: وهو يعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول غير تقليدية لها، ويعرف (Bass, 1998) التشجيع الإبداعي بأنه: عملية تشجع العقلانية واستخدام الذكاء، وحل المشكلات بعناية، فالقيادة التحويلية تثبت وتشجع الكفاءة، حيث تظهر كفاءة القائد التحويلي جليا في اتجاهاته، وفي سلوكه أثناء حل المشكلات وتنبع أهمية التشجيع الإبداعي عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة ففي مثل هذه الحالات القائد لا يشجع التفكير عند المرؤوسين وحسب، بل يشجعهم لإبداء أفكارهم أن مثل هذا التفاعل يفيد بشكل خاص عندما يكون لدى القائد تجربة محدودة أو نقص يتعلق بالمعلومات .

¹ يوسف عطية، دور القيادة الكاريزمية في إدارة الازمات دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية وإدارة الاعمال، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص 661.

يؤكد هذا البعد على تشجيع المرؤوسين على إعادة التفكير بطرق لم تطرح سابقاً، حيث يركز القائد التحويلي على الإجابة على سؤال ماذا what في بدلا من who.¹

- **الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)**: وفقاً لهذه المتمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، إضافة إلى العمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم Bass & Seltzer ففي دراسة Avolio 1999 طلب من العاملين في المشروعات الصغيرة وصف قادتهم التحويليين، فأجابوا وبدون تردد أنهم:

✓ يهتمون بكل العاملين

✓ يعطون العاملين باستمرار فرصاً للتدريب

✓ يشجعون مرؤوسيهم بشكل متزايد

وترى الباحثتان أنه لا يمكن فصل أبعاد القيادة التحويلية عن بعضها البعض، وإنما تتداخل معاً لتشكيل مجموعتها الملامح البارزة للقيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً يتضمن الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن يشاركون في بناء هذه الرؤية وتبنيها، كما يرسخ الالتزام ويزرع الحماس والدافعية لدى العاملين للتغيير والتطوير.

- **تغيير العاملين الأفراد المستخدمين**: يعتبر الأفراد العنصر الحيوي والهام في المؤسسة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المؤسسة إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين

¹ يوسف عطية، مرجع سبق ذكره، ص662.

في المؤسسة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير، إذ أن عدم استجابة الأفراد العملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المؤسسة بالأداء وقدرتها على العمل . ويتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية، ومحاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق الأهداف ويكون التغيير في الموارد البشرية إما كميًا أو نوعيًا. ويمكن أن نميز بين مجالين تغيير المستخدمين كما يلي:¹

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء.
- التزام العاملين بالتغيير: إن تحقيق عملية التغيير جانب مهم من سلوكيات القيادة التحويلية، والتغيير الذي يتم عن طريق القيادة التحويلية يركز على نوعين من التغييرات.
- التغيير الذي يحدث في المرؤوسين أنفسهم: حيث حدد Bass كيف أن القادة التحويليين يحدثون التغيير في الثقافة التنظيمية، وأنهم يركزون على فصل عمليات التحفيز الخاصة بالمرؤوسين معتبرين أنهم والمرؤوسين يشكّلان ثنائية عمل في المؤسسة.
- التغيير التنظيمي (المؤسسي): وهي تعتبر أن التغيير في المرؤوسين واحد من المتطلبات المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي، وأن عمل القيادة التحويلية مرتبط هنا بإحداث التغييرات في الجوانب التنظيمية والاجتماعية تماماً كما التغييرات في أفكار المرؤوسين والعملية التحفيزية.²

إن المعيار المستخدم لتقييم فعالية القيادة التحويلية سواء ركزت على التغيير في المرؤوسين أو المؤسسة ككل يعتمد على طبيعة التغيير وأهدافه؛ وقد لاحظ (Burns) أن القيادة التحويلية تصيح في النهاية فضيلة أخلاقية من حيث أنها ترفع مستوى السلوك الإنساني والطموح الأخلاقي لكل من القائد والمرؤوس، ولذلك فإنها تحاول التأثير على كليهما، واستناداً لهذا فإن (Burns) يؤكد أن هذا النوع من القيادة يرفع مستوى الالتزام عند كل من القائد والمرؤوس، وفي كتابه القيادة والأداء أكثر مما هو متوقع أكد (Bass) أن القيادة التحويلية تستطيع دفع المرؤوسين لما

¹ سالمى جلال، فعالية إدارة التغيير بين حتمية تطوير وذهنية المدير في التسيير المنظمة في الفترة 14-20 نوفمبر 2019، المؤتمر التونسي حول تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة، ص 09.

² المرجع نفسه، ص 9.

هو أكثر من حدودهم العادية، وأنها قادرة على الارتقاء باتجاهات العاملين معتقداتهم، ودافعهم، والثقة بهم باتجاه الأعلى.

بالإضافة إلى ذلك أوضح volio & Bass أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بكيفية إدراك القائد بشكل فعال من قبل مرؤوسيه، وكيف أن المرؤوسين يتلون الجهود باتجاه قائدهم وأيضا كيف يكون رضا المرؤوسين عن أداء قادتهم، لذلك ينظر إلى القادة التحويليين على فعالين باستمرار وذلك لاتصالهم بحاجات ومتطلبات المرؤوسين والسعي الدؤوب للارتقاء بها للأعلى، ولامتلاكهم فرق عمل الغالة أكثر، ولمساهماتهم بفعالية في المؤسسة ككل، بالإضافة إلى المرؤوسين يرون بأنهم يبذلون جهودا كبيرة باتجاه قائدهم، وبالتالي واستنادا لهذه الرؤية فإن سلوك القيادة التحويلية بشكلها الكامن يعزز التزام العاملين اتجاه التغيير.

إن النقطة البارزة للقيادة التحويلية هي أنها قيادة من الناس وأنها تنشأ من العلاقة والصدقة الحقيقية من خلال أولئك الذين يعملون مع بعضهم البعض، والتي تعطي إثارة وتوقظ الالتزام عند العاملين تجاه التغيير، فالقادة التحويليين يقودون بدفع الآخرين أكثر من جزهم وسحبهم، بدفعهم وإلهامهم أكثر من أمرهم، وذلك بخلق القدرة على الإنجاز من خلال التحدي والتوقعات والمكافآت أكثر من التلاعب بمشاعرهم، مما يجعل الأفراد قادرين على استخدام مبادئهم وخبراتهم أكثر من التبرأة ونكران خبراتهم وأفعالهم، فالقيادة التحويلية تزود الحافز لدى الأفراد ليحاولوا التحسين في ممارساتهم، فهذا التحسين المستمر ومساعدتهم من قبل القائد التحويلي سوف يزيد الطاقة والثقة ليتعاملوا مع التحديات، وسوف تجعلهم أكثر التزاماً بعملية التغيير وقد أجمع عدد من الباحثين

والثقة ليتعاملوا مع التحديات، وسوف تجعلهم أكثر التزاماً بعملية التغيير وقد أجمع عدد من الباحثين Burns, 1978 Bass, 1985 Yukl 1989، على وجود ثمانية أبعاد لممارسة القيادة التحويلية تزيد من التزام العاملين بالتغيير وهي:

- تطوير الرؤية بشكل واسع بالنسبة للمؤسسة: فسلوك القائد يجب أن يتضمن تطوير، توضيح، ودفع وإلهام الآخرين مع رؤيتهم للمستقبل.
- بناء إجماع حول أساسيات وأهداف المؤسسة: فسلوك القائد يجب أن يشجع التعاون في العمل ومساعدة المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف العامة. الحكم على توقعات أداء عال: فالقائد يجب أن يتوقع بشكل دائم أداءً عالياً ومحترفاً من قبل مرؤوسيه
- تخطيط السلوك: القائد التحويلي مطالب بصياغة تطورات عمل واضحة وممارسة محترفة وجيدة. زيادة الدعم الفردي: القائد التحويلي يحترم مرؤوسيه ويهتم بحاجاتهم ومشاعرهم الشخصية.

- زيادة التشجيع الإبداعي: وهو إشعار القائد مرؤوسيه بأهمية مبادراتهم في العمل من خلال دعمهم، وبالتالي زيادة قدرتهم على التحدي في إعادة اختبار بعض الافتراضات حول عملهم وإعادة التفكير كيف يمكن أن تؤدي بشكل أكثر فعالية.

- بناء ثقافة المؤسسة: فالقائد التحويلي معني بتطوير قيم ومعتقدات واتجاهات العاملين، وتشجيعهم بشكل أساسي للثقة بأنفسهم وبقاداتهم.

- بناء هيكل تعاوني مشترك يهدف القائد التحويلي لزيادة فرض العاملين للمساهمة في صنع القرارات وخاصة في العصابة التي تؤثر بهم.

أن القائد التحويلي يضع خلال فترة التحويل توقعات أداء عالية، ويكافئ السلوكيات التي تأتي متوافقة مع متطلبات الرؤية، وهو الذي يسوع السلوكيات المطلوبة لترسيخ عملية التغيير. وبما أن الأفراد من أهم أسس عملية التطوير التنظيمي فإنهم يرغبون في إبداء آرائهم والمشاركة في كل الأعمال داخل المؤسسة حتى في حال عدم إدراكهم مصلحة وهدف المؤسسة من خلال ما سبق يتبين أن دور القائد التحويلي يزداد الالتزام عند الأفراد لتحدي الأعمال المطلوب تحقيقها ثم تطوير الطاقة الكلية للفرد وللمجموعة، والقيام بإيصال المعلومات والتفاصيل كاملة لمرؤوسيه مما يعني محاولة تجنب صراع القيم داخل المؤسسة، وبالتالي منح الثقة لهؤلاء المرؤوسين، بالإضافة إلى أن القائد التحويلي مطالب بممارسة سلوكياته وخاصة العاطفية لاستمالتهم للاندماج في المهام لتأكيد وجود التواصل بين نجاح المؤسسة وبين أفرادها¹.

المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية

تعتمد القيادة التحويلية في أساسياتها على مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة والمفاجئة، كما تعني الشعور بأهمية الآخرين وتمنح الموظفين والأعضاء في التنظيم شعور بأهميتهم كما تولي القيادة التحويلية احترام الأشخاص وتشجع القيادة التحويلية صفة الثقة بالآخرين والثقة بالنفس كما تعتمد القيادة التحويلية حب التغيير والتجديد والتحديث والدخول في أعمال جديدة وحديثة.

¹ صورية بوطرفة، عواطف بوطرفة، اثر ابعاد القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، المجلد08، العدد03، ديسمبر 2021، ص237.

المطلب الاول: خصائص القائد التحويلي

يتميز القائد التحويلي عن غيره بعدة خصائص من أهمها:¹

- تفويض السلطات: حيث يقوم القائد التحويلي بتحويل بعض العاملين القيام باتخاذ قرارات معينة كل ضمن مستواه، وذلك هدف الحد من الروتين الذي يشكل عقبات كبيرة في كثير من الأحيان.
- الجاذبية: حيث يتمتع القائد التحويلي بمقدرة فائقة على جذب انتباه واقتناع العاملين به وقراراته، وكذلك الثقة العالية بأفكاره، مما يجعلهم مدفوعين ومتحمسين للعمل الجاد .
- المعرفة والخبرة: فمن خلال المعرفة النظرية والخبرة العملية الواسعة يتمكن القائد من توضيح الأهداف والمهام للعاملين، ويعمل من خلال رؤيته المستقبلية المتسمة بالتفكير التأملي على تحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب تعاوني.
- التنمية الثقافية: ويعني ذلك تدريب العاملين على زيادة رصيدهم الفكري والثقافي والسعي نحو الاطلاع على كافة المستجدات وذلك بهدف امتلاك المعرفة الكافية بالمؤسسة التي يعملون فيها وبأساليب العمل، وبالتالي المقدرة على اقتراح بدائل الحل المناسبة لمواجهة المشكلات والتحديات.
- الموضوعية: وتعني أن القائد التحويلي يتمتع بالنزاهة والحيادية في التعامل مع المعطيات داخل المؤسسة، وبناء على ذلك يكتسب ثقة العاملين واحترامهم نظرا لاستقامته وصدقه في التعامل معهم ومع المواقف المتباينة في المؤسسة.

المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي

- القيادة التحويلية ترتبط بمفهوم التغيير والرؤية والإبداع وتحمل المخاطرة، حيث ويرى (السكرانة) أن القادة التحويليين لأجل بلوغهم أهداف يمارسون عدة مهام منها:
- إدراك الحاجة للتغيير: هنا يجب على القائد الاقتناع بوجود حاجة للتغيير، وأن يكون لديه القدرة على إقناع الآخرين بضرورة التغيير وأن يقاوم معيقات التغيير.
- تحديد الرؤية: إن يوضح القائد للمرؤوسين الهدف النهائي الذي يسعى إلى بلوغه.
- إيصال الرؤية للمرؤوسين: ويكون ذلك بطريقة مقنعة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.

¹ عبد الرحمن رزق الله، حمزة طيبي، القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2019، ص57.

-تطبيق الرؤية: إذ يتطلب ذلك كسب احترام وتفاعل التابعين، وقيام القائد بتطبيق الرؤية، والتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة .

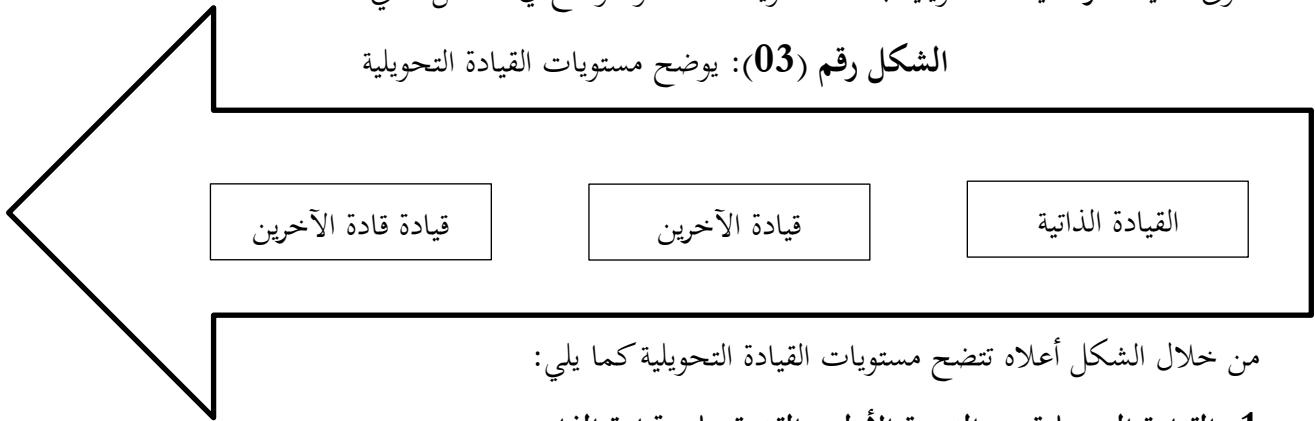
-رفع التزام العاملين نحو اتجاه الرؤية: بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه، ويطبقها على نفسه، تصبح مهمته زيادة التزام أتباعه بها.¹

المطلب الثالث: مستويات القيادة التحويلية ومراحلها

أولاً: مستويات القيادة التحويلية

تطبق القيادة التحويلية بمستويات مختلفة ولا يمكن الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلا عند الإنتهاء من المرحلة الأولى. حيث تمر القيادة التحويلية بثلاثة مستويات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يوضح مستويات القيادة التحويلية



من خلال الشكل أعلاه تتضح مستويات القيادة التحويلية كما يلي:

1-القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات):

أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حلولاً تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز لوضع الأمور في مكانتها، وضمان نتائج مرجحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية، إلا أن أغلب المؤسسات تفتقر لها.

2-القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين):

يطلق عليها أيضاً القيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين) يعتبر حدوثها خطوة خارج عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخرين للفوز أولاً، يهتم القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء بيئة عمل جماعي، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، مما تقدم أصبح واضحاً تماماً أنه لا يمكن للقائد قيادة الآخرين بفعالية دون

¹ العمري جمال الدين، تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2018-2019، ص26.

تعلم القيادة الذاتية أولاً، وبالتالي فإن الحاجة الضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيدا لنجاح القيادة التحويلية الثانوية.

3- القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين):

تأتي هذه المرحلة بعد الإستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن قيادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدرا كبيرا من النضج والتبصرة والذكاء وهو ما يشار إليه دائما بالرؤية، وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة، وفتح الأبواب لشراكات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف. وبالتالي بأن مستويات القيادة التحويلية مهمة في عملية تطبيق القيادة التحويلية لأول مرة فعلى القائد التحويلي أن يطبق القيادة التحويلية الذاتية وبعد التمكن من هذه المرحلة انتقال إلى مراحل أخرى واحدة واحدة؛ أي القدرة على قيادة الآخرين ثم القدرة على قيادة قادة آخرين لكي يمارس القيادة التحويلية في المؤسسة بجودة وكفاءة وفاعلية. إن هذه الخطوات في تدرج القيادة التحويلية خطوات في غاية أهمية ولا يمكن الانتقال من خطوة الى خطوة إلا بعد إتمام الخطوة السابقة¹.

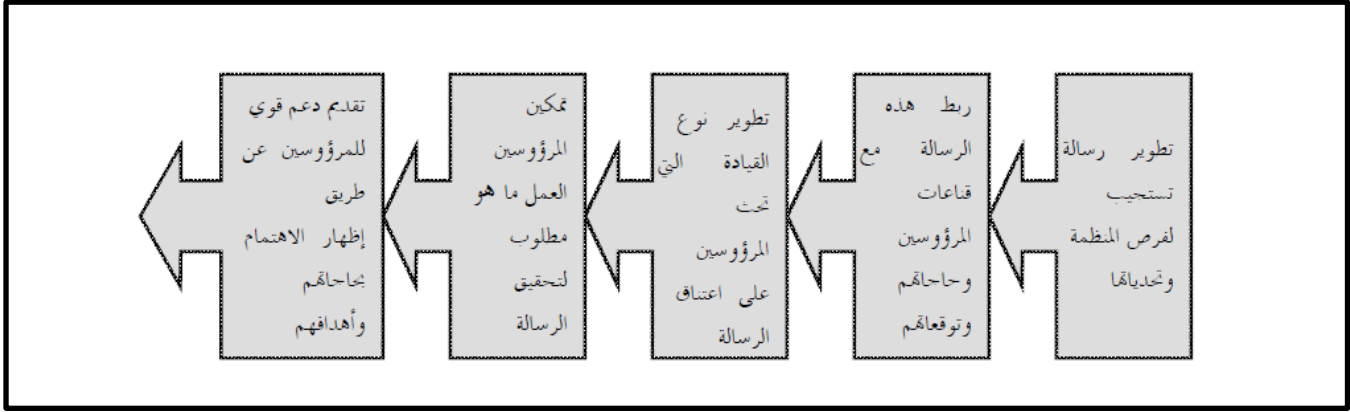
ثانيا: مراحل القيادة التحويلية

- إن تجسيد القيادة التحويلية على أرض الواقع، يأتي من خلال عدة مراحل، حددها Aldage & Kuzuhara بخمس مراحل، هي:²
- 1- تطوير الرسالة، بحيث تكون رسالة واقعية تستجيب لفرص المنظمة وتحدياتها.
 - 2- تشخيص قناعات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم وربطها مع رسالة المنظمة، بما يؤدي إلى خلق فهم مشترك بين الإدارة والمرؤوسين لأن بلوغ هذه الرسالة مسؤولية لجميع كشركاء.
 - 3- تطوير القيادة، التي تحت المرؤوسين على اعتناق الرسالة والدفاع عنها والولاء لها من أجل تحقيقها.
 - 4- تمكين المرؤوسين العمل ما هو مطلوب لتحقيق الرسالة.
 - 5- تقديم دعم قوي للمرؤوسين عن طريق إظهار الإهتمام بحاجاتهم.

¹ حفصة خمقاني، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020، صص 18-19

² سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، الجزائر، 2018-2019، صص 72

الشكل رقم (02): يوضح مراحل القيادة التحويلية



المصدر: سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور – الجلفة –، الجزائر، 2018-2019، ص73

وهكذا فالقيادة التحويلية تحصل عندما القادة ويرفعون مصالح مرؤوسيههم وذلك بتوليد الإدراك والقبول لديهم للأغراض والرسالة للجماعة أو المنظمة، وعندما يثيرون مرؤوسيههم للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية لصالح الجماعة أو المنظمة، وأن هؤلاء القادة رؤية جماعية واضحة وما هو أكثر أهمية أنهم يعملون على نقلها بشكل فعال لجميع مرؤوسيههم، ويحفزونهم ليكونوا مبتكرين بشكل أكبر ويضطلعون بمخاطر شخصية ولا يخشون من استخدام الطرق غير التقليدية (ولكن دائما أخلاقية) لتحقيق الرؤية الجماعية¹.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وقد حددت تلك التحديات فيما يلي:

1- المنافسة:

ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق

¹ سعيدة ضيف، المرجع نفسه، ص73.

وتنميته، وتأكيديه في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2- العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

3- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.¹

4- الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كماه، أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويلين يسعون للحصول على شهادة الإيزو المختلفة.

5- التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها

¹ رندة رباحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2011-2012، ص 47.

الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى دورة المنتجات، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة.

6- إتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية واستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجيهات القيادات والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات¹.

¹ رندة رياحي، المرجع نفسه، ص48

خلاصة الفصل

خصص هذا الفصل للتعرف على الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية والقائد التحويلي، حيث بدأنا في التعرف على المقصود بالقيادة التحويلية وأهميتها وأهدافها ومبادئها وخصائصها وعناصرها وأنماطها وعواملها وأهم متطلباتها وصولاً إلى التعرف على وظائف وخصائص القائد التحويلي.

هذا كله يوضح أهم المعالم التي يجب التعرف عليها لنتمكن من التطبيق الصحيح للقيادة التحويلية وأبعادها في مؤسسات التعليم العالي والتي أصبحت في حد ذاتها ضرورة ملحة تساعد كل من القائد ومرؤوسيه للوصول إلى تحقيق ما هو مطلوب منه.

توصلنا في هذا الفصل إلى أن القيادة التحويلية تتمثل في قدرة القائد في تأثير على مرؤوسيه وتحفيزهم واستشارتهم والاهتمام بهم مع مراعات الفروق الفردية بينهم وبث روح الفريق الواحد لتحقيق المصالح العامة والخاصة في نفس الوقت.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

لإدارة التغيير التنظيمي

تمهيد

يعتبر التغيير التنظيمي عنصرا ضروريا لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، التي اصبحت من أهم مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، ويتعين عليها أن تتبنى اتجاهات إيجابية حول عملية التغيير التنظيمي وذلك بالتعرف على أسبابه ابعاده وانواعه وعوامله والمجالات الممكن التغيير فيها. من خلال هذا الفصل سنقوم بتحليل كل ما يتعلق بالتغيير وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الاول: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: عموميات حول التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

لقد أوضحت السمة المشتركة للمنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير والتغيير لمواكبة التغييرات المختلفة حيث أصبح التغيير من المتطلبات الإدارية الملحة للمنظمات وليس القصد من عملية التغيير هنا ما يحدث تلقائياً من طفرات فجائية تأتي نتيجة ظروف معينة اقتصادية أو اجتماعية، سياسية... الخ، وإنما ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة وفي حدود الأهداف العامة للمنظمات، وبذلك لا يكون التغيير المطلوب مجرد تقليد لمنظمة أخرى أو هدفاً في حد ذاته ولكن يبقى وسيلة للوصول إلى الأفضل دائماً .

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي ومنهم من ركز على الإستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل، بهدف التكيف وتحسين الأداء.

المدخل الأول: تعريف إدارة التغيير التنظيمي

أولاً: تعريف التغيير التنظيمي

1-تعريف التغيير:

أ-التغيير لغة:

غير الشيء أي بدله أو جعله على غير ما كان عليه، أي أن التغيير هنا يعني تبديل الشيء من الحالة التي كان عليها إلى حالة تختلف عن الأولى أي الإصلاح إلى الأحسن.

في أبسط تعريف للتغيير: هو شيء جديد مختلف عن الشيء القديم، وهو شيء يطالب الأمر إلى التغيير، ويجب أن يكون التغيير مخطط له بدقة وذو خطة زمنية محددة، وخذاً خلافاً للتغيير الذي يحدث صدفة نتيجة العوامل الطبيعية (تغيير تلقائي) وقد أصبح التغيير من أهم العمليات التي يجب على مسيري المنظمات إدراكها وتبنيها قصد ضمان أداء فعال من التكيف مع التغيرات البيئية.¹

¹ بن زينة عابد، فراح الحاج، أثر التغيير التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغام، 2020-2021، ص2.

ب- التغيير اصطلاحاً:

التغيير بالمعنى العام يعرفه فاروق السيد: "بأنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".

يعرف التغيير في عالم منظمات الأعمال حسب محمد إسماعيل بأنه: "التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات والإجراءات، القواعد... الخ، للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره"¹.

2- تعريف التغيير التنظيمي:

- التغيير التنظيمي هو: "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".

- ويعرف أيضاً: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه بنشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى"².

- يعتبر (Warren Bennis (2000) من بين المنظرين الذين اهتموا كثيراً بدراسة التغيير وأثره في أداء المؤسسات والأفراد، حيث أشار إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه: "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجيات تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق"³.

- من منظور آخر يعرف ع. السلمي (1999) التغيير التنظيمي على أنه: "تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها"؛ ففي نظره أن

¹ خليفة كريمة، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مذكرة لميل شهادة Master أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغام، 2017، ص22.

² داني دليلا، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة Master أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغام، 2019، ص18.

³ محمد الصبري، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص26.

الهدف الأساسي للتغيير هو تحقيق السبق، أي التميز على المنافسين، وذلك بخلق طرق جديدة للنشاط، وأوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة، تحقق من خلالها المؤسسة التقدم على منافسيها.¹

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن لنا القول أن التغيير التنظيمي هو الانتقال بالمنظمة من وضع إلى وضع آخر أحسن، وذلك بغاية تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فقد يمس التغيير الجوانب التكنولوجية أو الهيكلية أو البشرية أو التنظيمية، وغالبا ما يكون نتيجة لتأثيرات داخلية أو خارجية تستجيب لها المنظمة بهدف الحفاظ على بقائها واستمراريتها، وليس بالضرورة أن يكون التغيير دائما بإضافة وحدات جديدة في الهيكل التنظيمي أو تدعيم المنظمة بموارد بشرية جديدة، فقد تتخذ المنظمة استراتيجية الانكماش وذلك بالتخلي على إنتاج معين والتركيز على منتج واحد، أو قد تقوم المنظمة بتسريح مجموعة من العمال و ذلك كاستراتيجية لمواجهة الإفلاس.

ثانيا: تعريف إدارة التغيير التنظيمي

- عرف "tushman and anderson" إدارة التغيير على أنها: "تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية، وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي، ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والإحتكام إلى إستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية".

- وتعني أيضا إدارة التغيير: " التحكم بالاختلاف الحاصل في حالة ما، خلال مدة زمنية معينة مقارنة بما سبقتهما لكسب نتائجها".

كما يمكن القول بأن إدارة التغيير هي: "استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة وأقصر وقت وأقل".²

- التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".

¹ عبد اللطيف مصطفى، بن ساحة علي، دور تدريب الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول جودة الموارد البشرية، الأردن، ص2

² نور الهدى جبابرة، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص12

- التغيير التنظيمي هو "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط
- هي تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة¹.
- هي استخدام الإمكانيات المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية للتغيير من واقع معين إلى واقع أفضل، بأقل ضرر ممكن على هي الأفراد والمنظمة، في أقصر وقت وأقل جهد.
- هي الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها².
- عرف RECARDO ادارة التغيير بانه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية. ادارة التغيير هي سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التحديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها. يعرف جوبسون ادارة التغيير بأنها:
- الجهود الهادفة الى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع اهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- يرى TUSHMAN ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي.
- عرف بنيس BENNIS ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

¹ عايش مريم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2016، ص34.

² وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015 ، ص 47.

مما سبق فإن إدارة التغيير عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.¹

المدخل الثاني: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

- تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة:²
1. الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
 2. التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
 3. الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
 4. الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي أن تملك القدرة على التحرك بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
 5. المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
 6. الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
 7. الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
 8. القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو التقدم والارتقاء وإلا فقد مضمونه.
 9. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، 2006، ص 92.

² علوي يسرى، شويط هدنة، مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2021-2022، ص 25-26.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي شديد الأهمية، فهو ظاهرة إقتصادية واجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل، بالإضافة إلى ذلك يعمل التغيير التنظيمي على تحقيق مجموعة من الأهداف .

المدخل الأول: أهداف التغيير التنظيمي

من بين أهداف التغيير التنظيمي ما يلي:¹

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- زيادة مقدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز أهدافها العامة؛
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة؛
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية؛
- مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات المختلفة ونتائجها؛
- العمل على إيجاد نظام حيوي في المؤسسة، أو نقلها من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثر فيه إجراءات العمل وقواعده والقائم على دفع العاملين للعمل باستخدام منهج المكافأة والعقاب، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات، ودفع الأفراد للعمل باستخدام نظام حوافز يركز على المؤثرات الإيجابية وليس العقاب، ويشجع الرقابة الذاتية.

¹ عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016، ص25

المدخل الثاني: أهمية التغيير التنظيمي

تتمثل أهمية التغيير التنظيمي في ما يلي:¹

- التعامل مع الأحوال الطارئة: وهي الأحوال التي تحدث للمنظمة في العمل وتستدعي التنبؤ والتخطيط لها مثل التغيير الذي يحدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمة من تكنولوجيا وغيرها، والتغيير التنظيمي هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال؛
- الحصول على المزايا التنافسية: تتمثل الميزة التنافسية لمنظمة ما في قدرتها على خلق وزيادة القيمة من الموارد المتاحة والعمل بفعالية أكثر من المنظمات الأخرى المماثلة، إجراء التغيير التنظيمي المناسب يمثل المصدر الرئيسي لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة؛
- إدارة التنوع: يجعل التغيير التنظيمي التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والعملاء والثقافات والقيم أمراً سهلاً، وهو أمر مهم لاستمرارية المنظمة في العصر الحالي، وذلك إن جودة صناعة القرار بالمنظمة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة القرار؛
- التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور: قدرة المنظمة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد وأمر لا يتحقق إلا بالكفاءة وسرعة الاستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة بالمنظمة، وهو أمر يمكن تحقيقه في التغيير التنظيمي؛
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تتحدد أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش، كما تحتفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج؛
- تنمية القدرة على الابتكار: فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم من يتعامل بمقاومة ذلك؛
- إزكاء الرغبة في التطوير: يعل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل؛
- التوافق مع المتغيرات: وينظر أيضاً إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فانه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامه مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي؛
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء²: حيث تكمن أهمية التغيير في الوصول إلى الارتقاء والنماء.

¹ دهنون جلول، دور الإتصال في التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص12.

² محمد بن يوسف النمران العطييات، المرجع نفسه، ص39.

المطلب الثالث: دوافع التغيير التنظيمي

المدخل الأول: الدوافع الداخلية للتغيير التنظيمي

وتتمثل هذه الدوافع في:¹

- انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة.
- تدني مستوى الأداء تلجأ المنظمة إلى القيام بالتعديلات أو التغييرات.
- الهيكل التنظيمي إذ لم يعد قادراً على التسيير والتنسيق والمستويات التنظيمية الأخرى.
- عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ولهذا على المسؤولين تشخيص الأسباب عدم الرضا وإيجاد حلول لها.

المدخل الثاني: الدوافع الخارجية للتغيير التنظيمي

تعد الدوافع والقوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من الدوافع الداخلية وتتمثل الدوافع الخارجية فيما يلي:²

- البيئة السياسية والقانونية: تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها من قبل المنظمة مثل ظهور قوانين جديدة كقانون العمل وقانون كوفيد 19 وقانون خطر العدوى.
- البيئة التكنولوجية: تتمثل في التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة من أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع إلى التغيير المتقدم.
- البيئة الاجتماعية: تتمثل في احترام المستهلك والعمل على إرضائه.

- البيئة الثقافية: تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على العاملين في سلوكهم وأساليبهم في التعامل بل تنعكس على الهيكل القائم.

المطلب الرابع: أنماط ومجالات التغيير التنظيمي

المدخل الأول: مجالات التغيير التنظيمي

هناك مجالات عديدة تكون عرضة لإحداث تغييرات تنظيمية داخل المنظمة وهي:³

¹ بن زينة عابد، فراح الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² بن زينة عابد، فراح الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

³ عفاف بن ساحة، أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 6.

1. الأنشطة والأعمال: حتى تتمكن المنظمة من البقاء يجب عليها القيام بتغييرات تمس طرق العمل في الأنشطة والأعمال لديها، استجابة لتحديات البيئة التي تواجهها وتغيير معها، وتمثل الأنشطة والأعمال الرئيسية في: تطوير المنتجات؛ إدارة الطلب على المنتجات؛ تعبئة الطلب على المنتجات. وتعتبر هذه العمليات أساسية في أي منظمة، لأن كل منظمة ترغب في تطوير منتجاتها وبيعها وتعبئة الطلب عليها، بغض النظر عن طبيعة المنتج إن كان سلعة أو خدمة. ويكون شكل التغيير في هذه الحالة إما إحداث أعمال وأنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى أو إلغاء أعمال وأنشطة قائمة؛
2. العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في أي منظمة أعمال، ويحدث التغيير في هذا المجال بأشكال عدة، إما بزيادة العاملين الذين يتمتعون بمهارة جديدة أو الاستغناء عن بعضهم، أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب والتربص وتنمية المواهب بما يتماشى والأدوار الجديدة المطلوبة منهم.
3. السياسات: يقوم التغيير في هذه الحالة على إلغاء سياسات قائمة أو إدخال سياسات جديدة أو تعديل السياسات المطبقة، بما يتوافق والأهداف والاستراتيجية المطبقة.
4. الموارد المادية: وتتضمن تغيير عدد ونوع الآلات أي التسليح بالتقنية الحديثة، تغيير نوع المواد الأولية؛
5. طرق وإجراءات العمل: يحدث التغيير هنا بإدخال الإجراءات الحديثة التي تنجز الأعمال بسرعة وبكثافة وتقلل التكلفة وترفع من مستوى جودة الخدمة.

المدخل الثاني: أنماط التغيير¹

• التغيير الشامل والتغيير الجزئي

التغيير الجزئي والذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة. أما التغيير الشامل والذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فعلى سبيل المثال، يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

• التغيير المادي والتغيير المعنوي

إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد بغض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية² وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص362.

• التغيير السريع والتغيير التدريجي

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادةً أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختبار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

المبحث الثاني: عموميات حول التغيير التنظيمي

المطلب الأول: قوى التغيير التنظيمي

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الإيديولوجية الثقافية.

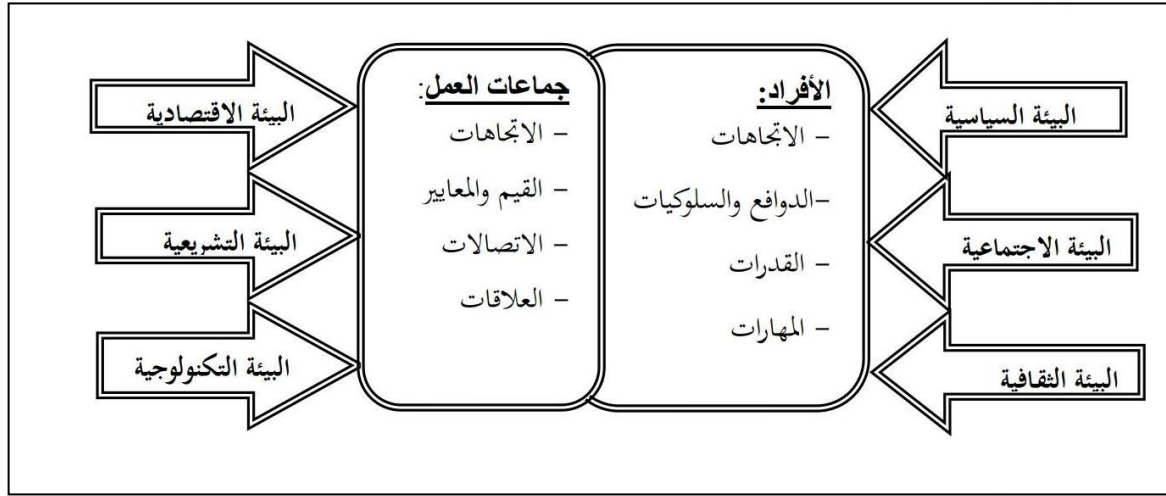
ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية، كما يلي:¹

1. القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماماً كبيراً لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ Serge Raynal, **le Management par projets**, Approche stratégique du changement, 3ème édition, Editions d'organisation, paris, 2003, p 39.

الشكل رقم (01): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 326 .

1.1. البيئة الاقتصادية : زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعملة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها،¹ تغير قواعد المنافسة فالتفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغيرا إستراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة حوصصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية.

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل برودة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تبني التغيير كخيار إستراتيجي.¹

2.1. البيئة السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات

¹ Albraak Abdurrahman, **Organizational change and innovation**, unpublished scientific research, Riyadh, 2008, p2.

الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتحديات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...).

3.1. البيئة التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هيكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة، ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية). ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافيق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.¹

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

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

¹ دوجلاس سميث، إدارة تغيير الأفراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001، ص23.

2. القوى الداخلية للتغيير:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:¹

1.2. وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

2.2. انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

3.2. عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

4.2. تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

¹ رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد 07 فيفري 2005، ص 175.

5.2. إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء. ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:¹

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفني؛
- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل؛
- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل؛
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ؛
- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

وفي الواقع العملي غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوي وقوي أخرى سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جدا لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأدت إلى فشل الكثير منها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

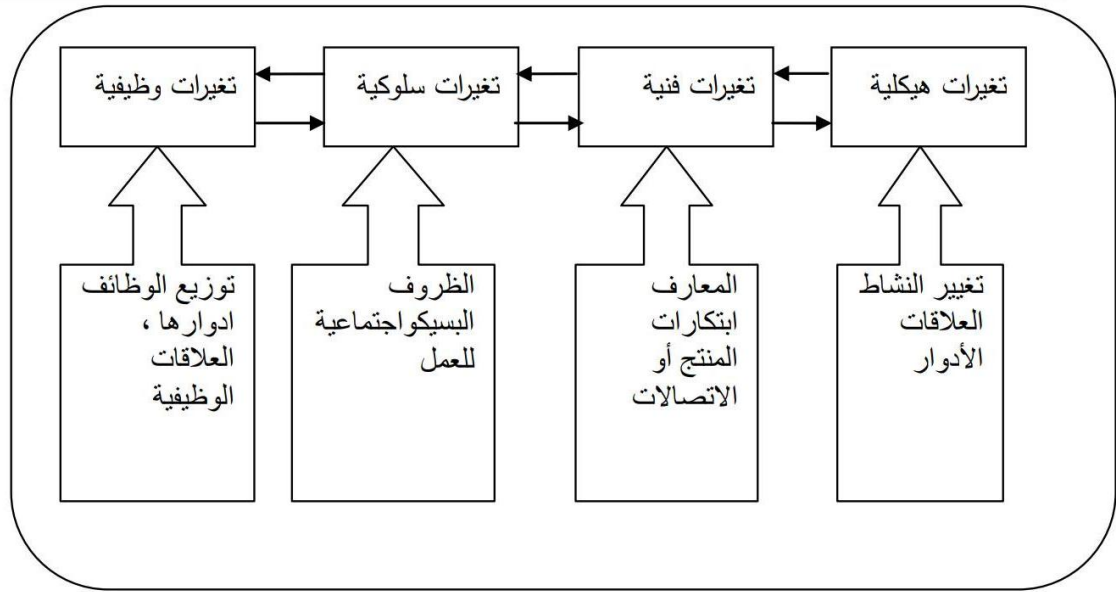
المطلب الثاني: مداخل التغيير التنظيمي

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:²

¹ علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 22-21 ماي، البليدة الجزائر، 2002، ص4.

² علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 05.

الشكل رقم (02): مداخل التغيير التنظيمي



المصدر: علي شريف ومحمد سلطان، مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص330.

1. المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

1.1. تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

2.1. تغيير الأهداف والإستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية.

1. المدخل الإنساني:

ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:¹

- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:

أ. المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:²

- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.
- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.
- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

¹ علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 05

² علي عبد الله، المرجع نفسه، ص 06

ب. الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

3. المدخل الهيكلي

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والحدود للمستويات التي تندرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها".

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم"، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملاءمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهيكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير.

4. المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:¹

- الاتجاه الأول: وهو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

- الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.

5. مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيداً عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور. وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

- أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.

- رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات الأخرى.

¹ علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 08

- يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناء على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.
- رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد.

المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي واستراتيجياته

المدخل الأول: مراحل التغيير التنظيمي

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات.¹

يصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير، وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن، والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير، ثم إلى مرحلة التجميد للنظام الجديد.

¹ قيس المؤمن وآخرون، مرجع سابق، ص 197.

الشكل رقم (03): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير -تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية 2004، ص 260.

1. مرحلة إذابة الجليد:

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم للقبول بضرورة القيام بالتغيير ويسهل تلك العملية، وتدعيم هذا الإدراك تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء والتي تظهر سوء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق. ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد و الرغبة لعمل شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى وفعالية الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال.

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:¹

أ. تمتع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

ب. انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى حدوث مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

ج. إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

د. نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعينة.

هـ. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها البعض، ودراسة تقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، وإجراءات العمل والإنتاج.

2. مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:²

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 260.

- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.
- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

3. مرحلة إعادة التجميد (التثبيت)

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الخطوات التالية:¹

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 466.

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
 - توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
 - بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.
 - إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادئ والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوباً علمياً لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيداً واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

المدخل الثاني: استراتيجيات التغيير التنظيمي

- هناك عدداً من الاستراتيجيات الخاصة بإدارة التغيير والتي من أبرزها:
- استراتيجية الرشد والتطبيق العملي: يبنى على افتراضات عقلانية أهمها أن الأفراد يميلون لتطبيق ما يحقق مصالحهم، وبالتالي لا بد من شرح وتوضيح ذلك لهم، واستخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار الرشيد.
- استراتيجية القيم: تقوم على الاعتراف بأهمية القيم في حياة الأفراد وما لها من تأثير على سلوكهم، وبالتالي لا بد من إعادة التعلم لإحلال القيم الجديدة بدلاً من القديمة لعدم فعاليتها.
- استراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان: وتقوم على إرغام الأفراد على إحداث التغيير.
- كما أضاف إليها الصيرفي (2006)¹ عدداً آخر من الاستراتيجيات منها: إثارة عدم رضا العاملين عن الوضع القائم، بالإضافة لتفعيل دور الإدارة العليا والحصول على دعمها، ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، ناهية عن إمكانية ربط المكافآت بالتغيير، كما يمكن التقدم باستراتيجية لعمل دراسة ميدانية للواقع للتعرف على أسباب مقاومة التغيير.

¹ عائشة شحاتة، أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2007، ص 29 .

خلاصة:

ان التغيير سمة من سمات العصر الذي نعيش فيه وأحد المكونات البيئية التي تعيش فيها المؤسسات، فقد أصبح بقاء هاته المؤسسات وتحقيق أهدافها الحالية والإستراتيجية مرتبطا بمدى قدرتها على التأقلم والتعامل الإيجابي مع هذه التغييرات، فعليه أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الجزائرية إعادة النظر في طرق وأساليب الإدارة والتسيير والتنظيم، وبالأخص في مجال العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية، وذلك عبر تعديل أو تغيير السياسة الاتصالية المتبعة لا سيما سرعة انتقال المعلومات وتبادل المعلومات وشبكات الاتصال والتحكم الجيد في التكنولوجيا الحديثة، وهذا حتى يتسنى لمؤسستنا الوطنية إثبات مكانتها وتوضيح صورتها والتعريف بمنتجاتها ونشاطاتها وان إدارة التغيير من اهم الأساليب القيادية فان تكون مغيرا يجب ان تكون قياديا.

الفصل التطبيقي:

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي بالطرف

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى المفاهيم المتعلقة ، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية لكي تكون دراستنا أكثر بمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي، قمنا باختيار سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله ميدانيا على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف، من أجل دراسة أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي.

وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى:

– المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

– المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للدراسة

– المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير الدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

يتناول هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وذلك عبر التطرق إلى لمحة تعريفية حولها، ووظائفها، إضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تعريفية حول الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ومهامه

أولاً: تعريف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

عرفت منظومة الضمان الاجتماعي بالجزائر منذ نشأتها وحتى اليوم، تطورا مكثفا ومتواصلا، من خلال توسيع نطاقها لتشمل فئات واسعة من السكان مع تبسيط الإجراءات لتحويل الحق في الضمان الاجتماعي، إلى دخولها عصر الرقمنة في عصرنا الحالي.

والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي هو مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة ذات تسيير طبقا للقانون رقم 11/83 المؤرخ في 02/07/1983، المتضمن القانون التوجيهي لمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، والمرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والذي يتضمن الصفة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي وكذا تنظيم الإداري والمالي.

ثانياً: مهام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية
- تسيير المنح العائلية لحساب الدول؛
- تحصيل الاشتراكات؛
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات؛
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل؛
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي؛
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين؛
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية ، على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي؛
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة؛
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج؛

- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم؛

المطلب الثاني: تنظيم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

يتولى مجلس الإدارة، إدارة الصندوق وهو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، وحتى يتمكن الصندوق من القيام بمهامه، على المستوى المركزي والولائي، فهو يتكون من:

- مديرية عامة
- 59 وكالة ولائية (اثنان منها بالجزائر العاصمة).
- 839 هياكل الدفع
- 368 مركز دفع
- 405 ملحقة دفع.
- 66 ملحقة محلية.
- 4 عيادات متخصصة (الجراحة القلبية للأطفال، العظام والتأهيل، أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان).
- 4 مراكز للتصوير الطبي الشعاعي.
- 35 مركزا للتشخيص والعلاج.
- 55 صيدليات تابعة للصندوق
- 30 حديقة و رياض الأطفال.
- مطبعة.
- مركز عائلي ذو طابع اجتماعي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف

شرح هياكل الصندوق¹

- أولاً: المدير: الحرص على السير الحسن للوكالة وتقديم الأوامر واتخاذ القرارات فيما يخص العمل.
- ثانياً: أمانة المديرية: تحويل مكالمات المدير، التكفل بالبريد الصادر و الوارد، الفاكس.
- ثالثاً: نيابة مديريةية الآداءات:

¹ ملحق رقم 02، وثائق مقدمة من المؤسسة.

- تنظيم ومتابعة الأداءات الخاصة بالتأمين بمختلف أنواعه: التأمين عن المرض، حوادث العمل الأمومة، الأمراض المهنية، كذلك التكفل بالمنح العائلية "تطبيق الاتفاقيات الموقعة مع الشركاء الاجتماعيين (الصيادلة، النظاراتيين، الأطباء المتعاقدين .. الخ".

- السهر على تطبيق القوانين و الأحكام المنصوص عليها في مجال الضمان الاجتماعي.

- القيام باجتماعات دورية لرؤساء مراكز الدفع لتوجيههم فيما يخص الأداءات.

- تسيير مراكز الدفع للتكفل بالمؤمن لهم اجتماعيا وتسهيل آداءاتهم.

ويأتي تحت كنف نيابة مديريةه الأداءات المصالح الآتية ذكرها:

1- مركز الدفع: يقوم عمله تحت إمرة رئيس مركز هو الذي يسهر على التسيير الحسن للعمل و الأداءات

الخاصة بالمؤمن لهم اجتماعيا و الشركاء الاجتماعيين ويوجد 8 مراكز دفع و ملحقتين:

-مركز دفع القالة.

- مركز دفع الذرعان

- مركز دفع البساس

- مركز دفع الطارف

- مركز دفع بوحجار

-مركز دفع بن مهدي

- مركز الدفع بوثلجة

- مركز أم الطبول

-ملحقة عين الكرمة

-ملحقة الزيتونة.

2- مصلحة المنح العائلية: التكفل بالمنح العائلية و كذلك التنسيق مع مصلحة الانتساب لضبط ما يستوفيه

الملف الكامل للمنح العائلية.

3- خلية الإصغاء: استقبال المؤمن لهم اجتماعيا ومرافقتهم للتكفل بانشغالاتهم وتوجيههم وتحسيسهم بكل

مستحدثات الضمان الاجتماعي الإجابة عن الشكاوي المكتوبة المودعة من طرف المؤمن لهم اجتماعيا.

4- خلية التحويل: تحويل أرقام الضمان الاجتماعي من ولاية إلى أخرى.

5- **مصلحة الوقاية:** مراقبة التجهيزات الأمنية الوقائية للعمال المؤمنين لدى أرباب العمل لتفادي حوادث العمل والأمراض المهنية وتحسيس أرباب العمل بضرورة توفير المحيط الأمن للعمال حفاظا على سلامته تسجيل كل حوادث العمل في دفتر خاص.

6- **خلية الشفاء:** تكوين الملفات الخاصة ببطاقة الشفاء، تجميع البطاقات وتفعيلها للاستفادة من الأداءات المقدمة من طرف الصندوق.

7- **مصلحة الانتساب:** تقوم هذه المصلحة على تسجيل كل المعلومات المتعلقة بالمؤمن له اجتماعيا (الاسم، اللقب، تاريخ الميلاد، رقم الضمان الاجتماعي، رقم المستخدم) تعمل بالموازاة مع مصلحة التقييم.

8- **مصلحة المنازعات:** هي الممثل الرئيسي للصندوق في المنازعات القائمة مع المؤمن لهم اجتماعيا خاصة وأرباب العمل عامة.

- تتكفل بالطعون الإدارية.

- تقوم على لجنة الطعن المسبق الولائية المؤهلة.

9- **مصلحة الربع:** التكفل بحالات العجز وحوادث العمل وتصنيف ملفاتهم لتسديد أجرهم في الآجال المحددة

10- **مصلحة الأرشيف:** التكفل بأرشيف الوكالة وتنظيمه وحذف الأرشيف التي تجاوز تواجده المدة القانونية المعنونة من طرف المديرية العامة للأرشيف.

11- **مصلحة الإحصاء:** إحصاء الرقمي بكل مداخلات آداءات الضمان الاجتماعي و مخرجاته.

12- **خلية التعاقد:** تتكفل بكل الاتفاقيات المدرجة مع الأطباء المتعاقدين و المستشفيات.

13- **مصلحة النقل الصحي:** تقوم على تطبيق الاتفاقية القائمة مع النقل الصحي و الوكالة و تسديد فواتيرهم في الآجال المحددة قانونيا.

رابعا: نيابة مديرية المراقبة الطبية:

● تنظيم المراقبة الطبية و التكفل بتطبيق القوانين المعمول بها في اللجنة التقنية ذات الطابع الطبي يقوم عليها طبيب رئيسي مستشار.

● القيام على لجنة العجز الطبية التي تقام مرة كل أسبوع.

● التنسيق مع كل الأطباء المستشارين لكل مراكز الدفع

1- **الطبيب المستشار:** تبرير العطل المرضية والوصفات الطبية وتحديد درجة المرض بالقبول والرفض تبعا للحالة الصحية للمؤمن له اجتماعيا ووفقا لقوانين سارية المفعول في مجال الضمان الاجتماعي.

2- أمانة المراقبة الطبية: تصنيف الملفات الطبية للمؤمن لهم اجتماعيا والتسجيل الكتابي للرأي الطبي وطلب نسبة 100 مائة من المرض، تعمل تحت تصرف الطبيب المستشار الحضور في اجتماعات لجنة العجز لتسليم القرارات المتخذة للمؤمن لهم اجتماعيا.

3- طبية الأسنان: تبرير الصفات الطبية الخاصة بالأسنان بالقبول أو الرفض.

4- الصيدلية: تسليم الأدوية

خامسا: نيابة مديرية الإعلام الآلي: التكفل بالأرقام التسلسلية للضمان الاجتماعي وبطاقات الشفاء وبرامج المختصة و الحواسيب والتكفل بالشبكة المعلوماتية للوكالة وهي المصلحة التقنية للصندوق.

سادسا: نيابة مديرية الإدارة والوسائل العامة:

● التكفل بالمشاريع الخاصة بالصندوق وتمويله في مجال التأثيث ووسائل التسيير -تسهر على حفظ أرشيف الصندوق ككل.

● تسهر على صيانة أملاك الصندوق العقارية والمنقولة.

● الحفاظ على المحيط الملائم للعمل

1- مصلحة المستخدمين

● تتكفل بمراقبة الحضور اليومي للعمال والملفات المهنية لكل عامل تابع للصندوق.

● المحافظة على مخطط تكوين المستخدمين.

● تسيير منازعات علاقات العمل.

● تسيير البيئة المهنية و تثمين الكفاءات و احترام تنظيم العمل

2- مصلحة الأجور: تعمل على تسديد أجور العمال في الآجال المحددة.

3- مصلحة الأمن: الحفاظ على الأمن الداخلي في الوكالة وحماية عتاد الصندوق لتوفير الجو المهني الآمن

4- الوسائل العامة(مخزن، حظيرة، التجهيزات، الأرشيف، الانجازات):

● ضبط حاجيات الصندوق

● تنسق انجاز الاستثمارات وتتابع سيرها.

● توفر كافة لوازم العمل للعمال المحافظة على وسائل العامة للصندوق

سابعاً: نيابة مديرية المالية و التحصيل: هذه النيابة تنقسم إلى قسمين

1- نيابة المالية والمحاسبة: تتكفل بالعمليات المالية والمحاسبة الخاصة بالمؤسسة من متابعة للحالات وتمركز محاسبة المؤسسة والمقاربات المالية.

- تقف على تحيين وثائق التسيير المالي و المحاسبي الضروري لعمليات المراقبة المالية التي يخضع لها الصندوق.
- تسهر على حسن تنفيذ العمليات المالية وضبطها وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها

2- نيابة التحصيل والمنازعات:

- القيام بتحصيل اشتراكات المستخدمين والسهر على احترام آجال استحقاقها طبقا لقانون الضمان الاجتماعي.
- ترقيم كل مؤمن له اجتماعيا ومستخدم رقم تسجيل وطني.
- متابعة المنازعات الخاصة في مجال الضمان الاجتماعي واعتمادها على مراقبي أرباب العمل المعتمدين الذين يتابعون عمل المستخدمين وفق القانون المعمول به في مجال الضمان الاجتماعي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيحا لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع ممارسات القيادة التحويلية، وكذلك واقع التغيير التنظيمي محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دور وأثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، بهدف تكوين صورة واضحة عن متغيرات الدراسة، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

• الاستبيان:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان باعتبارها من أهم الأدوات التي تمكن من خلالها الحصول على المعلومات، وهي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمنت مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملائمته لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك، وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

وقدمت مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان هما:

- البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة وغير مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين.

- قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس اثرالقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الطارف عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع.

• المقابلة:

من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر، تم القيام بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى أبرز النتائج.

وهذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه نظرا لخصوصية عينة الدراسة التي تنتمي لفئة مرضى المستشفى، وهو ما يعني عدم فهم جميع الأفراد لفقرات الاستبيان نظرا لتفاوت المستوى التعليمي بينهم.

● الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها، الخاصة بعينة المستشفى محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

ثالثا: حدود الدراسة

كانت حدود هذه الدراسة كما يلي:

● **الحدود المكانية:** عاجلت الدراسة الميدانية الواقع العملي للقيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي بولاية الطارف، وذلك بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاي الطارف.

● **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 20 ماي 2023

● **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من الباحثين من زبائن ومرضى المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف.

ثانيا: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل وذلك لعدة أسباب أبرزها:

- كبر وضخامة مجتمع الدراسة وبالتالي استحالة اختبار جميع أفراد مجتمع الدراسة فعدد زبائن المؤسسة الاستشفائية كبير جدا؛
- ضغوطات الوقت والجهد والإمكانات المتوافرة.

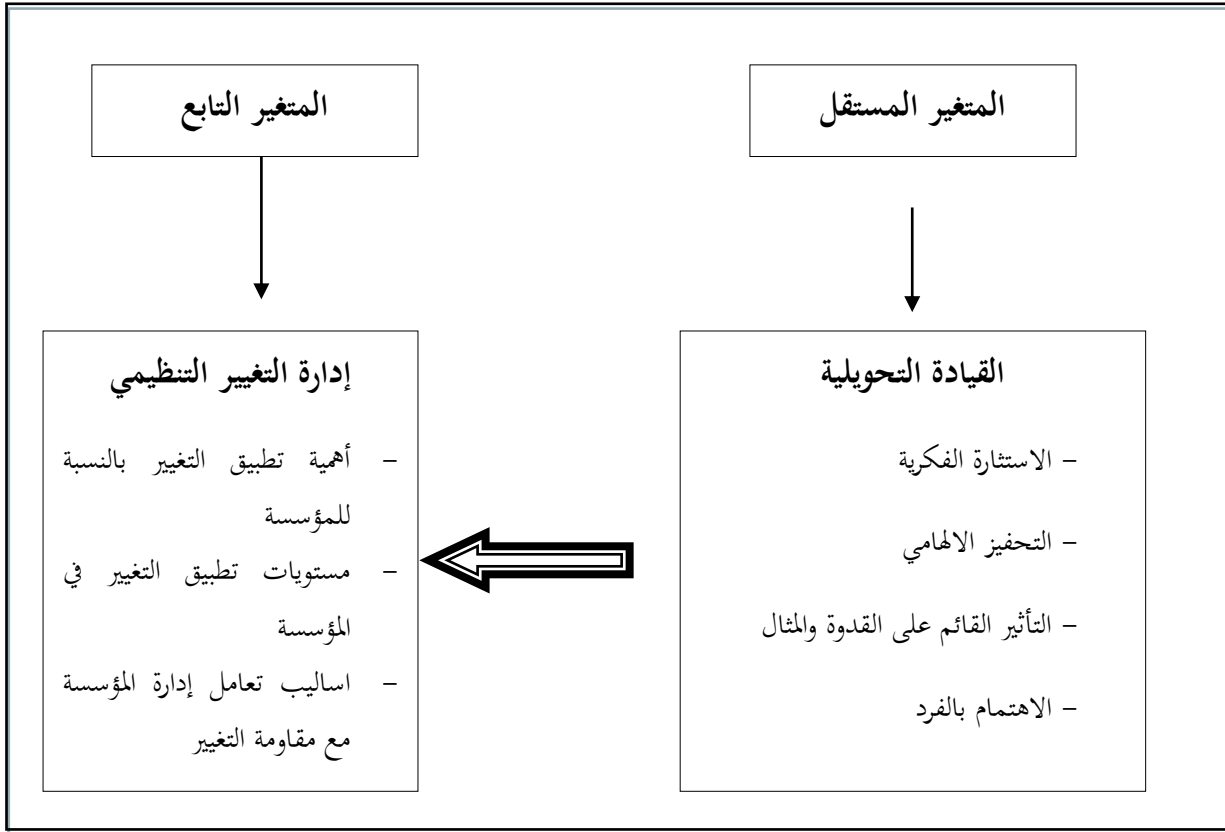
لذلك فقد تم توزيع الاستبيان على عدد من الإطارات والموظفين بالمؤسسة سألغة الذكر، حيث تم توزيع 36 استبياناً وتم استرجاع منها 30، مع ضياع 6 استبانات، وفقاً للجدول التالي:

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولاً- نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في القيادة التحويلية والمتغير التابع يتمثل في التغيير التنظيمي، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 26، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
 - معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
 - الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
 - الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
 - معامل الارتباط Person: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان؛
 - اختبار T: من أجل قياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة؛
 - الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: من أجل قياس الأثر بين متغيرات الدراسة
- بالإضافة إلى اعتماد الطالبين على برنامج الجداول الالكترونية (Excel): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

ثالثا: وصف وتحليل أداة الدراسة

1- إعداد الاستمارة

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الطارف. وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

وقد احتوى الاستبيان على مايلي:

- الجزء الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 4 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

• **الجزء الثاني:** شمل محاور ومتغيري الدراسة، وهو في محورين، شمل الأول بقياس أبعاد وفقرات المتغير المستقل ممثلاً في القيادة التحويلية المطبقة بالمؤسسة وهي في 16 فقرة موزعة على 4 أبعاد هي الاستشارة الفكرية، التحفيز الالهامي، التأثير القائم على القدوة والمثال، الاهتمام بالفرد

أما المحور الثاني فشمل قياس ابعاد وفقرات المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي وهي في 12 فقرة موزع على ثلاثة أبعاد هي: أهمية تطبيق التغيير بالنسبة للمؤسسة، مستويات تطبيق التغيير في المؤسسة، أساليب تعامل إدارة المؤسسة مع مقاومة التغيير.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "scale likerte" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعاً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحداً منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- قياس صدق وثبات الاستمارة

2-1- صدق أداة الدراسة

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلاً ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف.

- الصدق الظاهري:

- إن الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية إذ تشير إلى الموافقة الموضوعية بين الخبراء من مدى صلاحية الإستمارة وملاءمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، فتم عرضها على أساتذة ومسؤولين في المؤسسة محل الدراسة كما يوضحه

الملحق رقم 02.

2-2- قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
معامل ألفا كرونباخ الكلي	28	0.960

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-26

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach) للاستبيان، حيث بلغت 0.960 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولموجوروف-سمرنوف-SmirnovOne-Sample Kolmogorov لإثبات أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وتفضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

جدول رقم (3-3): اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

الأبعاد	Statistiques	مستوى المعنوية
المتغير المستقل	0.240	0.000
المتغير التابع	0.254	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

من خلال الجدول السابق تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المتغيرين المستقل والتابع أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي فإن بيانات المتغيرين لا تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها

خصصنا هذا المبحث لوصف عينة الدراسة، والتأكد من درجة صدق وثبات أداة الراسة الأساسية المتمثلة في الاستمارة ومدى ملاءمتها لغرض الدراسة، كما قمنا بتحليل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لدرجات سلم ليكارت *Likert* الخماسي، فاستخدمنا المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، واختبار T لعينة الواحدة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (3-4): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	17	56.66
	أنثى	13	43.33
السن	ما بين 25 وأقل من 35 سنة	05	16.66
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة	17	56.66
	أكبر من 45 سنة	08	26.66
المستوى الدراسي	ثانوي أو ما يعادلها	04	13.33
	ليسانس	17	56.66
	ماستر	05	16.66
	مهندس	04	13.3
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	04	13.33
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	05	16.66
	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات	04	13.33
	ما بين 10 وأقل من 15 سنة	04	13.33
	أكثر من 15 سنة	17	56.66
المجموع		38	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة.

- **الجنس:** فيما يتعلق بالجنس تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة من ذوي جنس الذكر احتلت المرتبة الأولى بـ 17 فرداً أي بنسبة 56.66% مقابل 13 مفردة من جنس أنثى
- **العمر:** وفيما يخص السن فقد توزعت عينة الدراسة على ثلاث فئات وقد جاءت فئة (35-45 سنة) في المرتبة الأولى إذ بلغ عدد هذه الفئة (17) مفردة إحصائية بنسبة (56.66%) من إجمالي عينة الدراسة.
- **المستوى التعليمي:** يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة توزعت على أربع فئات، احتلت الفئة الثانية المكونة من فئة ليسانس المرتبة الأولى بنسبة (56.66%) أي ما يعادل (17) مفردة.
- **عدد سنوات الخبرة:** فيما يخص متغير الخبرة المهنية توزعت عينة الدراسة إلى أربعة فئات جاءت فئة 15 سنة فما فوق في المرتبة الأولى (17) مفردة إحصائية أي ما يعادل نسبة (56.66%).

المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

أولاً: وصف فقرات المحور الأول القيادة التحويلية

ويتم في هذا الإطار تحديد اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليلها حول مدى تبني وإهتمام المؤسسة محل الدراسة بالقيادة التحويلية، والجدول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري ، والجدول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها.

1. وصف فقرات البعد الأول: بعد الاستشارة الفكرية

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الاستشارة الفكرية

جدول رقم (3-5): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول الاستشارة الفكرية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الإجابة
X1	3,77	0,62	مرتفع
X2	4,47	0,57	مرتفع
X3	4,80	0,55	مرتفع
X4	3,93	1,31	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على وجود بعد الاستشارة الفكرية بالمؤسسة والاهتمام به، بمتوسط حسابي تراوح 4,80 و 3,77 لفقرات هذ المحور وإنحراف ما بين 0,62 و 1,31، حيث احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى ضمن الأهمية لهذا البعد من خلال قيمة وسطها الحسابي الأكبر، بينما احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأخيرة، هذا الترتيب لا ينفي درجة الموافقة على جميع العبارات والتي نالت أهمية كبيرة بالنسبة لعينة الدراسة.

وبالتالي يوجد اهتمام من طرف أفراد مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ببعد الاستشارة الفكرية

2. وصف فقرات البعد الثاني: بعد التحفيز الالهامي

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد التحفيز الالهامي

جدول رقم (3-6): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد التحفيز الالهامي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإجابات الإيجابية
1. X5	4,00	1,08	مرتفع
2. X6	4,53	0,97	مرتفع
3. X7	3,90	0,30	مرتفع
4. X8	4,03	0,61	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على وجود بعد التحفيز الالهامي بالمؤسسة والاهتمام به، بمتوسط حسابي تراوح 4,53 و 3,90 لفقرات هذ المحور، حيث احتلت الفقرة السادسة المرتبة الأولى ضمن الأهمية لهذا البعد من خلال قيمة وسطها الحسابي الأكبر، بينما احتلت الفقرة السابعة المرتبة الأخيرة، هذا الترتيب لا ينفي درجة الموافقة على جميع العبارات والتي نالت أهمية كبيرة بالنسبة لعينة الدراسة.

وبالتالي يوجد اهتمام من طرف أفراد مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ببعد التحفيز الالهامي

3. وصف فقرات البعد الثالث: التأثير القائم على القدوة والمثال

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد التأثير القائم على القدوة والمثال

جدول رقم (3-7): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد التأثير القائم على القدوة والمثال

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الإجابة
.1 X9	3,90	0,30	مرتفع
.2 X10	3,93	1,31	مرتفع
.3 X11	3,90	0,40	مرتفع
.4 X12	4,17	0,46	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على وجود بعد التأثير القائم على القدوة والمثال بالمؤسسة والاهتمام به، بمتوسط حسابي تراوح 4,17 و 3,90 لفقرات هذا المحور، حيث احتلت الفقرة الثانية عشر المرتبة الأولى ضمن الأهمية لهذا البعد من خلال قيمة وسطها الحسابي الأكبر، بينما احتلت الفقرة العاشرة المرتبة الأخيرة، رغم تساوي قيمة وسطها الحسابي مع الفقرتين التاسعة والحادية عشر، لكن لها قيمة انحراف معياري أكبر منهما.

وبالتالي يوجد اهتمام من طرف أفراد مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ببعد التأثير القائم على القدوة

والمثال.

4. وصف فقرات البعد الرابع: الاهتمام بالفرد

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الاهتمام بالفرد

جدول رقم (3-8): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الاهتمام بالفرد

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الإجابة
.1 X13	4,47	0,50	مرتفع
.2 X14	3,90	0,48	مرتفع
.3 X15	3,83	0,53	مرتفع
.4 X16	3,63	0,66	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على وجود بعد الاهتمام بالفرد بالمؤسسة والاهتمام به، بمتوسط حسابي تراوح 4,47 و 3,63 لفقرات هذ المحور، حيث احتلت الفقرة الثالثة عشر المرتبة الأولى ضمن الأهمية لهذا البعد من خلال قيمة وسطها الحسابي الأكبر، بينما احتلت الفقرة السادسة عشر المرتبة الأخيرة، وهي الفقرة الوحيدة التي تقع ضمن المجال المتوسط.

وبالتالي يوجد اهتمام من طرف أفراد مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ببعده الاهتمام بالفرد والاهتمام به

ثانيا: وصف فقرات المحور الثاني: التغيير التنظيمي

ويتم في هذا الإطار تحديد إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليلها حول مدى تبني وإهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتغيير التنظيمي، والجداول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري ، والجدول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها.

جدول رقم (3-9): نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الاهتمام بالفرد

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
مرتفع	0,56	3 ,77	Y1	.1
مرتفع	1,31	3,93	Y2	.2
مرتفع	0,58	3,73	Y3	.3
مرتفع	0,64	3,73	Y4	.4
مرتفع	048	3,90	Y5	.5
مرتفع	1,31	3,93	Y6	.6
مرتفع	1,08	4,00	Y7	.7
مرتفع	0,97	4,53	Y8	.8

مرتفع	0,63	4,73	Y9	.9
مرتفع	0,50	4,46	Y10	10
مرتفع	0,48	3,90	Y11	11
مرتفع	0,53	3,83	Y12	12

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على وجود محور التغيير التنظيمي به، بمتوسط حسابي تراوح 4,73 و 3,73 لفقرات هذا المحور، حيث احتلت الفقرة التاسعة المرتبة الأولى ضمن الأهمية لهذا البعد من خلال قيمة وسطها الحسابي الأكبر، بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأخيرة، ولكن جميع الفقرات جاءت ضمن المجال المرتفع أي أن لها أهمية ضمن المحور. وبالتالي يوجد اهتمام من طرف أفراد مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمحور التغيير التنظيمي.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

نختبر في هذا المطلب النموذج المقترح في القسم النظري، حول أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي للمؤسسة من خلال إختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة إستعنا بمجموعة من أساليب الإحصاء الإستدلالي، حيث قمنا باستخدام إختبار One Sample T. Test لإختبار مساهمة تبني الاتصال المؤسسي، والاعتراف التنظيمي، وكذلك تم حساب إختبار ANOVA Test وذلك لإختبار الفروق في إستجابات أفراد العينة، وإختبار الإنحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك كما يلي:

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: المتعلقة بمدى إهتمام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالقيادة

التحويلية

– الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف بالقيادة التحويلية؛

– الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف بالقيادة التحويلية؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم (3-10): إختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,49	1,23	1,36	0.000	29	21,104	0,40	4,36	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور القيادة التحويلية قد بلغ 4,36 وبإنحراف قدره 0,40، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 21,104، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يهتم بمحور القيادة التحويلية.

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بمدى إهتمام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالتغيير

التنظيمي

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية الطارف بالتغيير التنظيمي؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية الطارف بالتغيير التنظيمي

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم (3-11): اختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الثانية

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,53	1,26	1,40	0.000	29	21,296	0,41	4,40	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور الاغتراب التنظيمي قد بلغ 4,40 وانحراف قدره 0,41، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 21,296 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يهتم بالتغيير التنظيمي.

1. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى اهتمام مؤسسة الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي بالاستشارة الفكرية

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية الطارف بالاستشارة الفكرية؛

— الفرضية البديلة H_1 : لا تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية الطارف بالاستشارة الفكرية

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم (3-12): إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddf	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,72	1,38	1,55	0.000	29	18,69	0,52	4,55	بعد الاستشارة الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للبعد الاستشارة الفكرية قد بلغ 4,55 وبتباخراف قدره 0,52، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 18,69، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة الصندوق للضمان الاجتماعي تهتم ببعء الاستشارة الفكرية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى اهتمام مؤسسة الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي بالتحفيز الالهامي

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية الطارف بالتحفيز الالهامي؛

— الفرضية البديلة H_1 : لا تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية الطارف بالتحفيز الالهامي

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم (3-13): اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddf	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,58	1,22	1,40	0.000	29	16,06	0,55	4,40	التحفيز الالهامي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للبعد التحفيز الالهامي قد بلغ 4,40 وانحراف معياري قدره 0,55، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 16,06، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة الصندوق للضمان الاجتماعي تهتم ببعده التحفيز الالهامي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى اهتمام مؤسسة الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي التأثير القائم على القدوة والمثال

– الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية الطارف التأثير القائم

على القدوة والمثال

– الفرضية البديلة H_1 : لا تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية الطارف التأثير القائم

على القدوة والمثال

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم (3-14): إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,57	1,20	1,38	0.000	29	15,05	0,58	4,38	التأثير القائم على القدوة والمثال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للبعد التحفيز الالهامي قد بلغ 4,38 وبإنحراف معياري قدره 0,58، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 15,05، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة الصندوق للضمان الاجتماعي تهتم ببعده التأثير القائم على القدوة والمثال

4. الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى اهتمام مؤسسة الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي التأثير القائم على القدوة والمثال

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية الطارف التأثير القائم على القدوة والمثال

— الفرضية البديلة H_1 : لا تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية الطارف التأثير القائم على القدوة والمثال

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم (3-15): إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddf	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,60	1,30	1,45	0.000	29	19,74	0,46	4,45	الاهتمام بالفرد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للبعد التحفيز الالهامي قد بلغ 4,45 وبالإنحراف معياري قدره 0,58، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 19,74، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة الصندوق للضمان الاجتماعي تهتم ببعده الاهتمام بالفرد.

ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بأثر القيادة التحويلية لولاية الطارف على التغيير التنظيمي بمؤسسة الصندوق للضمان الاجتماعي.

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين اهتمام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية الطارف بالقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي؛
 - الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين اهتمام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الطارف بالقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي ؛
- عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار تحليل التباين، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-16): نتائج اختبار الانحدار المتعدد

0,615		معامل الارتباط R			
0,378		معامل التحديد R ²			
عند: $\alpha = 0,05$		مستوى المعنوية = 0,000		قيمة F = 44,947	
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		المتغير
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	β	
0,006	2,933		0,570	1,673	الثابت
0,000	4,805	0,615	0,130	0,625	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. المتغير التابع: التغيير التنظيمي

بلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل الاتصال المؤسسي القيمة 0,000 وهي قيمة مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي ، وبالتالي تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{التغيير التنظيمي} = 0,615 \text{ القيادة التحويلية} + 1,625$$

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل وضحنا صورة عامة لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي التي مرت بها إضافة إلى شرح مختلف مهام هيكلها التنظيمي، ثم تطرقنا إلى عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية هذا الفصل التطبيقي من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره أداة رئيسة لجمع البيانات حيث تضمن ثلاث محاور متمثلة في البيانات الشخصية، القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي

ليختتم هذا الفصل التطبيقي باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من علاقات التأثير بين مختلف القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وبذلك نكون قد قمنا بمحاولة لإسقاط مختلف المفاهيم النظرية على ما يدور فعليا في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي فيما لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما في تطوير القيادة التحويلية في المؤسسات وتعزيز دورها في التأثير على التغيير التنظيمي.



تعد قيادة التحويلية أحد العوامل الرئيسية في إدارة التغيير التنظيمي. إنها المفتاح الذي يساهم في نجاح عملية التغيير وتحقيق النتائج المرجوة في المؤسسات والمنظمات. تهدف قيادة التحويلية إلى توجيه وإلهام الفرق والأفراد والموظفين خلال فترات التغيير والتحول الهيكلي.

تتميز قيادة التحويلية بالقدرة على التفكير المبتكر والإبداع في تطوير رؤية واضحة للتغيير وتوجيه الخطوات المناسبة لتحقيقها. تعتبر القيادة التحويلية مسؤولية المدراء والقادة على جميع المستويات في المنظمة، حيث يتوقع منهم أن يتبنوا مبادرات التغيير ويقودوا فرقهم في الانتقال إلى المستقبل المرجو.

تتضمن مهارات قيادة التحويلية القدرة على التواصل الفعال وبناء الثقة وتحفيز الفرق. يجب على القادة أن يكونوا قدوة ويظهروا التصميم والعزم لتحقيق التغيير. إنهم يعملون على تحفيز الموظفين وتمكينهم من المشاركة الفعالة في عملية التغيير، ويوفرون الدعم والتوجيه للفرق أثناء المرحلة الانتقالية.

بجانب ذلك، فإن قيادة التحويلية تشمل القدرة على التعامل مع المقاومة للتغيير. فعندما يتم تطبيق تغيير في المنظمة، قد يواجه القادة مقاومة من بعض الأفراد أو الأقسام التي تشعر بالتوتر أو القلق تجاه التغيير. ينبغي على القادة أن يكونوا قادرين على التفاعل مع هذه المقاومة بشكل إيجابي وإدارتها بطرق فعالة، سواء من خلال الشرح والتوضيح للفوائد المتوقعة من التغيير، أو من خلال توفير الدعم والتدريب اللازم للموظفين.

بشكل عام، تعد قيادة التحويلية أداة قوية في إدارة التغيير التنظيمي، حيث تساهم في توجيه المؤسسات نحو النجاح والتطور المستدام.

من خلال ما تقدم في هذه الدراسة تبين أن الحياة الآن تجري بأسرع ما يكون خاصة بالنسبة للحقائق و المعارف والأساليب والاختراعات، ويحتاج الأمر إلى نوع مختلف من البشر من طبيعة أخرى يستطيع أن يتكيف مع هذه الحياة التي تتغير دائما وأبدا، يحتاج الأمر إلى بشر تعلموا ألا ينزعجوا لتواتر التغيرات في موقف والمواقع التي لم يكن يتوقعونها إطلاقا أو يخطروا بها، فالمجتمع الذي يستطيع أن يخرج مثل هؤلاء الناس هو الذي يعيش ويبقى، أما المجتمع الذي لا يستطيع ذلك فسوف يفنى ويموت.

ومن هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة إلى إبراز التأثير بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي عن طريق إجراء دراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

1. نتائج الدراسة:


يمكن حصر أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

❖ تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف بالقيادة التحويلية؛

- ❖ تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف بالتغيير التنظيمي؛
- ❖ تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف بالاستشارة الفكرية؛
- ❖ تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف بالتحفيز الالهامي؛
- ❖ تهتم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف بالتأثير القائم على القدوة والمثال؛
- ❖ يوجد أثر للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الطارف.

2. اقتراحات الدراسة:

- ❖ الاهتمام أكثر بموضوع القيادة التحويلية في المؤسسة لأنها من أهم المفاهيم القيادية حادثة؛
- ❖ على القائد التحويلي أن يوضح للعاملين الأهداف وأن يوضح لهم المستقبل في صورة واضحة؛
- ❖ تعزيز قدرة القادة على تزويد العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات؛
- ❖ على القادة الإداريين التركيز على التأثير المثالي لأنه سيساهم في إنجاح إدارة التغيير التنظيمي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. محمد بن يوسف النمران العطيات ،إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد ، 2006
2. صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر , دار الجامعة الجديدة , الإسكندرية 2003 ,
3. Serge Raynal:le Management par projets « Approche stratégique du changement 3éme édition, Editions d'organisation, paris, 2003
4. Albraak Abdurrahman, Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh, 2008
5. دوحلاص سميث، إدارة تغيير الأفراد- المبادئ والاستراتيجيات والرؤى، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي، إيراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001
6. محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000

ثانياً: المجلات و الدوريات العلمية.

1. نھلاء طه محجوب طه، اشراقه عبد الله محمد شيخ ادريس، ابعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والاداريين بجامعة الرباط الوطني، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد03، العدد03، 2019
2. يوسف عطية ، دور القيادة الكاريزمية في إدارة الازمات دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية وإدارة الاعمال، المجلد 05، العدد02، 2022.
3. صورية بوطرفة، عواطف بوطرفة، اثر ابعاد القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، المجلد08، العدد03، ديسمبر 2021
4. عبد الرحمن رزق الله، حمزة طيبي، القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2019
5. رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد07 فيفري 2005،

ثالثا: الأطروحات و المذكرات الأكاديمية.

6. آمال بن عميرة، أسماء بن وارث، دور القيادة التحويلية في بناء رأس المال الاجتماعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 -قلمة-، الجزائر، 2017-2018.
7. سحيمي فايزة، أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة جيلالي ليايس -سيدي بلعباس-، الجزائر، 2017-2016
8. 1 حابس أمال، أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، 2017-2018
9. بوطرفة صورية، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2015-2016
10. مخالفة اسيا، هولي صليحة، أثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، الجزائر، 2018-2019
11. تريعة وفاء، أسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الإستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2014-2015
12. زيد عصام حسن كساب، أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2017
13. مبروكي سمية، أثر القيادة التحويلية في إدارة المعرفة بالمنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2014-2015
14. قدام ريحة، بوبعة نعيمة، أثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، الجزائر، 2019-2020،
15. العمري جمال الدين، تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2018-2019

16. حفصة خمقاني، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، الجزائر، 2020-2019
17. سعيدة ضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، الجزائر، 2019-2018
18. رندة رياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2012-2011
19. بن زينة عابد، فراح الحاج، أثر التغيير التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، جامعة عب الحميد بن باديس، مستغانم، 2021-2020،
20. خليفة كريمة، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مذكرة لميل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحمي بن باديس، مستغانم، 2017-2016
21. داني دليلة، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعو عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019-2018
22. نور الهدى جبابرة، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2018-2017
23. 1عايش مریم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016-2015
24. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015
25. علوي يسرى، شويط هدنة، مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة استراتيجية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2022-2021
26. عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2015
27. دهنون جلول، دور الإتصال في التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2018

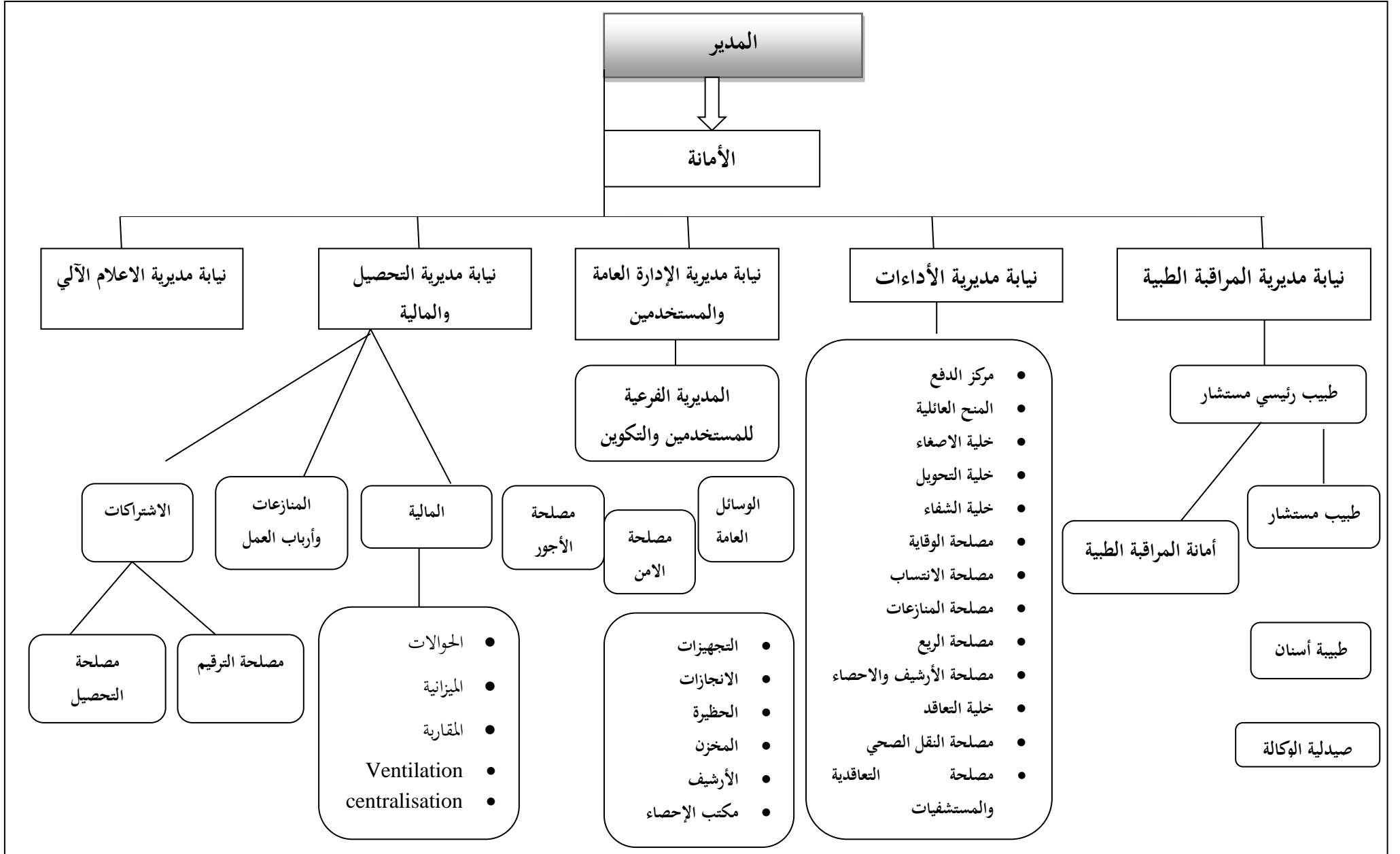
28. عفاف بن ساحة، أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013

رابعاً: المؤتمرات و الملتقيات العلمية.

1. سالمي جلال فعالية إدارة التغيير بين حتمية تطوير وذهنية المدير في التسيير المنظمة في الفترة 14-20 نوفمبر 2019، المؤتمر التونسي تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة
2. عبد اللطيف مصيطفي، بن ساحة علي، دور تدريب الموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول جودة الموارد البشرية، الأردن
3. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 22-21 ماي، البلدة الجزائر، 2002

الملاحق

شكل 03-01: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف



```

COMPUTE الاستثارة=MIN(Q1,Q2,Q3,Q4) .
EXECUTE .
COMPUTE التحفيز=MIN(Q5,Q6,Q7,Q8) .
EXECUTE .
COMPUTE القدوة=MIN(Q9,Q10,Q11,Q12) .
EXECUTE .
COMPUTE الاهتمام=MIN(Q13,Q14,Q15,Q16) .
EXECUTE .
COMPUTE القيادة=MIN(Q1,Q2,Q3,Q4,Q5,Q6,Q7,Q8,Q9,Q10,Q11,Q12,Q13,Q14,Q15,Q16) .
EXECUTE .
RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24
Q25 Q26 Q27 Q28
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		11-JUN-2023 08:57:08
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	70
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	42,9
	Exclue ^a	40	57,1
	Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	28

COMPUTE أهمية_تطبيق_التغيير =MIN(Q17,Q18,Q19,Q20) .
EXECUTE .

COMPUTE المستويات =MIN(Q21,Q22,Q23,Q24) .
EXECUTE .

COMPUTE الاساليب =MIN(Q25,Q26,Q27,Q28) .
EXECUTE .

COMPUTE التغيير =MIN(Q17,Q18,Q19,Q20,Q21,Q22,Q23,Q24,Q25,Q26,Q27,Q28) .
EXECUTE .

CORRELATIONS

أهمية تطبيق التغيير القيادة الاهتمام القدوة التحفيز الاستثارة
 الاساليب المستويات
 التغيير
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		11-JUN-2023 09:00:40
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	70
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= الاستثارة التحفيز القدوة الاهتمام القيادة أهمية تطبيق التغيير المستويات الاساليب التغيير /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,16

Corrélations

		الاستشارة	التحفيز	القوة	الاهتمام	القيادة
الاستشارة	Corrélation de Pearson	1	,499**	,860**	-,059	,604**
	Sig. (bilatérale)		,005	,000	,756	,000
	N	30	30	30	30	30
التحفيز	Corrélation de Pearson	,499**	1	,418*	-,067	,704**
	Sig. (bilatérale)	,005		,021	,723	,000
	N	30	30	30	30	30
القوة	Corrélation de Pearson	,860**	,418*	1	,164	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000	,021		,388	,000
	N	30	30	30	30	30
الاهتمام	Corrélation de Pearson	-,059	-,067	,164	1	,361
	Sig. (bilatérale)	,756	,723	,388		,050
	N	30	30	30	30	30
القيادة	Corrélation de Pearson	,604**	,704**	,647**	,361	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,050	
	N	30	30	30	30	30
أهمية تطبيق التغيير	Corrélation de Pearson	,697**	,358	,726**	,178	,495**
	Sig. (bilatérale)	,000	,052	,000	,346	,005
	N	30	30	30	30	30
المستويات	Corrélation de Pearson	,626**	,772**	,655**	,075	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,695	,000
	N	30	30	30	30	30
الاساليب	Corrélation de Pearson	,081	,273	,179	,638**	,307
	Sig. (bilatérale)	,671	,145	,345	,000	,099
	N	30	30	30	30	30
التغيير	Corrélation de Pearson	,526**	,547**	,572**	,117	,599**
	Sig. (bilatérale)	,003	,002	,001	,537	,000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

		أهمية تطبيق التغيير	المستويات	الاساليب	التغيير
الاستشارة	Corrélation de Pearson	,697**	,626**	,081	,526**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,671	,003
	N	30	30	30	30
التحفيز	Corrélation de Pearson	,358	,772**	,273	,547**
	Sig. (bilatérale)	,052	,000	,145	,002
	N	30	30	30	30
القوة	Corrélation de Pearson	,726**	,655**	,179	,572**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,345	,001

	N	30	30	30	30
الاهتمام	Corrélation de Pearson	,178	,075	,638**	,117
	Sig. (bilatérale)	,346	,695	,000	,537
	N	30	30	30	30
القيادة	Corrélation de Pearson	,495**	,736**	,307	,599**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,099	,000
	N	30	30	30	30
أهمية_تطبيق_التغيير	Corrélation de Pearson	1	,617**	,348	,858**
	Sig. (bilatérale)		,000	,060	,000
	N	30	30	30	30
المستويات	Corrélation de Pearson	,617**	1	,362*	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000		,049	,000
	N	30	30	30	30
الاساليب	Corrélation de Pearson	,348	,362*	1	,362*
	Sig. (bilatérale)	,060	,049		,049
	N	30	30	30	30
التغيير	Corrélation de Pearson	,858**	,792**	,362*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,049	
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Remarques

Sortie obtenue	11-JUN-2023 09:03:35	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	70
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= الاستثارة التحفيز القدوة الاهتمام القيادة أهمية تطبيق التغيير المستويات الاساليب التغيير الاستبيان /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08
	Temps écoulé	00:00:00,35

```

FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q
16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21
Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 الاستثارة التحفيز
القدوة الاهتمام القيادة
المستويات أهمية تطبيق التغيير
التغيير الاساليب
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue	11-JUN-2023 09:05:39	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	70

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28</p> <p>الاستئارة ألتحفيز القوة الاهتمام القيادة أهمية تطبيق التغير المستويات الاساليب التغير</p> <p>/STATISTICS=STDDEV</p> <p>MEAN</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,09

Statistiques

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	40	40	40	40	40	40	40
Moyenne		3,77	4,47	4,80	3,93	4,00	4,53	3,90
Ecart type		,626	,571	,551	1,311	1,083	,973	,305

Statistiques

		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	40	40	40	40	40	40	40
Moyenne		4,03	3,90	3,93	3,90	4,17	4,47	3,90
Ecart type		,615	,305	1,311	,403	,461	,507	,481

Statistiques

		Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30

Manquant	40	40	40	40	40	40	40
Moyenne	3,83	3,63	3,77	3,93	3,73	3,73	3,90
Ecart type	,531	,669	,568	1,311	,583	,640	,481

Statistiques

		Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	40	40	40	40	40	40	40
Moyenne		3,9333	4,0000	4,5333	4,7333	4,4667	3,9000	3,8333
Ecart type		1,31131	1,08278	,97320	,63968	,50742	,48066	,53067

Statistiques

		الاستشارة	التحفيز	القدوة	الاهتمام	القيادة	أهمية تطبيق التغيير
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	40	40	40	40	40	40
Moyenne		3,3667	3,2333	3,3333	3,5000	2,6000	3,1000
Ecart type		1,06620	,93526	1,02833	,82001	,93218	1,06188

Statistiques

		المستويات	الاساليب	التغيير
N	Valide	30	30	30
	Manquant	40	40	40
Moyenne		3,2000	3,7667	2,8667
Ecart type		1,12648	,62606	1,07425

Table de fréquences

Q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,9	6,7	6,7
	محايد	4	5,7	13,3	20,0
	موافق	23	32,9	76,7	96,7
	موافق تماما	1	1,4	3,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	1,4	3,3	3,3
	موافق	14	20,0	46,7	50,0
	موافق تماما	15	21,4	50,0	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	2,9	6,7	6,7
	موافق	2	2,9	6,7	13,3
	موافق تماما	26	37,1	86,7	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	4,3	10,0	10,0
	غير موافق	2	2,9	6,7	16,7
	محايد	2	2,9	6,7	23,3
	موافق	10	14,3	33,3	56,7
	موافق تماما	13	18,6	43,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق تماما	1	1,4	3,3	3,3
	غير موافق	3	4,3	10,0	13,3
	محايد	2	2,9	6,7	20,0
	موافق	13	18,6	43,3	63,3
	موافق تماما	11	15,7	36,7	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,3	10,0	10,0
	محايد	1	1,4	3,3	13,3
	موافق	3	4,3	10,0	23,3
	موافق تماما	23	32,9	76,7	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	4,3	10,0	10,0
	موافق	27	38,6	90,0	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,4	3,3	3,3
	محايد	2	2,9	6,7	10,0
	موافق	22	31,4	73,3	83,3
	موافق تماما	5	7,1	16,7	100,0
	Total	30	42,9	100,0	

Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	4,3	10,0	10,0
	موافق	27	38,6	90,0	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	4,3	10,0	10,0
	غير موافق	2	2,9	6,7	16,7
	محايد	2	2,9	6,7	23,3
	موافق	10	14,3	33,3	56,7
	موافق تماما	13	18,6	43,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,4	3,3	3,3
	محايد	1	1,4	3,3	6,7
	موافق	28	40,0	93,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	1,4	3,3	3,3
	موافق	23	32,9	76,7	80,0
	موافق تماما	6	8,6	20,0	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	16	22,9	53,3	53,3
	موافق تماما	14	20,0	46,7	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,4	3,3	3,3
	محايد	2	2,9	6,7	10,0
	موافق	26	37,1	86,7	96,7
	موافق تماما	1	1,4	3,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,9	6,7	6,7
	محايد	1	1,4	3,3	10,0
	موافق	27	38,6	90,0	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		

Total		70	100,0	
-------	--	----	-------	--

Q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,3	10,0	10,0
	محايد	5	7,1	16,7	26,7
	موافق	22	31,4	73,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,9	6,7	6,7
	محايد	3	4,3	10,0	16,7
	موافق	25	35,7	83,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	4,3	10,0	10,0
	غير موافق	2	2,9	6,7	16,7
	محايد	2	2,9	6,7	23,3
	موافق	10	14,3	33,3	56,7
	موافق تماما	13	18,6	43,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,9	6,7	6,7
	محايد	4	5,7	13,3	20,0
	موافق	24	34,3	80,0	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,3	10,0	10,0
	محايد	2	2,9	6,7	16,7
	موافق	25	35,7	83,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,4	3,3	3,3
	محايد	2	2,9	6,7	10,0
	موافق	26	37,1	86,7	96,7
	موافق تماما	1	1,4	3,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	4,3	10,0	10,0
	غير موافق	2	2,9	6,7	16,7
	محايد	2	2,9	6,7	23,3
	موافق	10	14,3	33,3	56,7

	موافق تماما	13	18,6	43,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,4	3,3	3,3
	غير موافق	3	4,3	10,0	13,3
	محايد	2	2,9	6,7	20,0
	موافق	13	18,6	43,3	63,3
	موافق تماما	11	15,7	36,7	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,3	10,0	10,0
	محايد	1	1,4	3,3	13,3
	موافق	3	4,3	10,0	23,3
	موافق تماما	23	32,9	76,7	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,4	3,3	3,3
	موافق	5	7,1	16,7	20,0
	موافق تماما	24	34,3	80,0	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Systeme	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	16	22,9	53,3	53,3
	موافق تماما	14	20,0	46,7	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,4	3,3	3,3
	محايد	2	2,9	6,7	10,0
	موافق	26	37,1	86,7	96,7
	موافق تماما	1	1,4	3,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

Q28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,9	6,7	6,7
	محايد	1	1,4	3,3	10,0
	موافق	27	38,6	90,0	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

الاستشارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	4,3	10,0	10,0
	2,00	3	4,3	10,0	20,0

	3,00	5	7,1	16,7	36,7
	4,00	18	25,7	60,0	96,7
	5,00	1	1,4	3,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

التحفيز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	1,4	3,3	3,3
	2,00	7	10,0	23,3	26,7
	3,00	6	8,6	20,0	46,7
	4,00	16	22,9	53,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

القدوة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	4,3	10,0	10,0
	2,00	3	4,3	10,0	20,0
	3,00	5	7,1	16,7	36,7
	4,00	19	27,1	63,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

الاهتمام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	6	8,6	20,0	20,0
	3,00	3	4,3	10,0	30,0
	4,00	21	30,0	70,0	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		

Total		70	100,0		
-------	--	----	-------	--	--

		القيادة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	4,3	10,0	10,0
	2,00	12	17,1	40,0	50,0
	3,00	9	12,9	30,0	80,0
	4,00	6	8,6	20,0	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

		أهمية تطبيق التغيير			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	4,3	10,0	10,0
	2,00	6	8,6	20,0	30,0
	3,00	6	8,6	20,0	50,0
	4,00	15	21,4	50,0	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

		المستويات			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	4,3	10,0	10,0
	2,00	6	8,6	20,0	30,0
	3,00	4	5,7	13,3	43,3
	4,00	16	22,9	53,3	96,7
	5,00	1	1,4	3,3	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

		الاساليب		Percentage	Percentage
		Fréquence	Percentage	valide	cumulé
Valide	2,00	3	4,3	10,0	10,0
	3,00	1	1,4	3,3	13,3
	4,00	26	37,1	86,7	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

		التغيير		Percentage	Percentage
		Fréquence	Percentage	valide	cumulé
Valide	1,00	3	4,3	10,0	10,0
	2,00	10	14,3	33,3	43,3
	3,00	5	7,1	16,7	60,0
	4,00	12	17,1	40,0	100,0
	Total	30	42,9	100,0	
Manquant	Système	40	57,1		
Total		70	100,0		

NPAR TESTS

أهمية تطبيق التغيير القيادة الاهتمام القدوة التحفيز الاستثارة = /K-S (NORMAL)
الاساليب المستويات
التغيير
/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Remarques		
Sortie obtenue		11-JUN-2023 09:06:10
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données4
	Filtre	<sans>

	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	70
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)= الاستتارة التحفيز القدوة الاهتمام القيادة أهمية_تطبيق_التغيير المستويات الاساليب التغيير /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04
	Nombre d'observations autorisées ^a	262144

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الاستتارة	التحفيز	القدوة	الاهتمام	القيادة
N		30	30	30	30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,3667	3,2333	3,3333	3,5000	2,6000
	Ecart type	1,06620	,93526	1,02833	,82001	,93218
Différences les plus extrêmes	Absolue	,357	,327	,375	,429	,240
	Positif	,243	,206	,258	,271	,240
	Négatif	-,357	-,327	-,375	-,429	-,166
Statistiques de test		,357	,327	,375	,429	,240
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	أهمية_تطبيق_التغيير	المستويات	الاساليب	التغيير
N	30	30	30	30

Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,1000	3,2000	3,7667	2,8667
	Ecart type	1,06188	1,12648	,62606	1,07425
Différences les plus extrêmes	Absolue	,302	,328	,512	,254
	Positif	,198	,205	,355	,223
	Négatif	-,302	-,328	-,512	-,254
Statistiques de test		,302	,328	,512	,254
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\khouloud\Sans
titre4.sav'
/COMPRESSED.
```

```
GET
FILE='C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\nada\spss.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données6 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\fini\sara\SARA
SPSS.sav'
/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données6.
DATASET CLOSE Jeu_de_données1.
```

```
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données2.
DATASET CLOSE Jeu_de_données1.
```

```
GET
FILE='C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\nada\spss.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
GET
FILE='C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\khouloud\khouloud
version 9.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données2 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données2.

SAVE OUTFILE='C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\khouloud\khouloud
version 9.sav'
/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données2.

SAVE OUTFILE='C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\khouloud\khouloud
version 9.sav'
/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données2.
```

```

SAVE OUTFILE='C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\khouloud\khoumloud
version 9.sav'
/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données2.

SAVE OUTFILE='C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\khouloud\khoumloud
version 9.sav'
/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données2.

SAVE OUTFILE='C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\khouloud\khoumloud
version 9.sav'
/COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données2.

SAVE OUTFILE='C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\khouloud\khoumloud
version 9.sav'
/COMPRESSED.
RELIABILITY
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 y1 y2 y3
y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10
y11 y12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques	
Sortie obtenue	15-JUN-2023 11:19:20
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\khouloud\khoumloud version 9.sav
	Jeu de données actif
	Jeu_de_données2
	Filtre
	<sans>
	Pondération
	<sans>
	Fichier scindé
	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail
	30
	Entrée de la matrice

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,34

[Jeu_de_données2] C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\khouloud\khouloud version 9.sav

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	28