



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة -2023-

تحت إشراف
د. عيشور

إعداد الطالبة :
بوعزة حورية

أمام اللجنة المكونة من السادة

الدكتورة / زواد رجاء / رئيسة

الدكتورة/ خراف مخطارية / مشرفة

الدكتورة/ ذهبية عيشور / مناقشة

2022/2023



شكرو عرفان

الحمد لله الذي وفقنا إلى ما استطعنا الوصول إليه لانجاز هذا العمل المتواضع، لا يطيب الشكر أولا و دوما إلى أن نحمد المولى العزيز حمدا يليق بعظمته و علو مقامه أن أحاطنا بعونه هذا فيسر لنا أمرنا ووفقنا لانجاز هذا العمل . كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير للأستاذة الكريمة "عيشور ذهبية" لما قدمته لنا من توجيه و إرشاد من خلال إشرافها على تنظيم و تأطير مجهوداتنا و معلومات و انتقاداتها البناءة، نشكرها و نهدي لها ثمرة جهدنا . و نتقدم بالشكر أيضا لكل من ساعدنا على إتمام الجانب التطبيقي في "بنك التنمية المحلية - وكالة سعيدة - " و إلى كل من ساهموا معنا في تحقيق هذا العمل من قريب أو من بعيد و لو بكلمة أو دعاء.

شكرا

إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة...
وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط.
وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي، و ساعدني ولو
باليسير، الأبوين والأهل والأصدقاء والأساتذة
المبجلين..
أهديكم بحث تخرجي....

إهداء

اهدي هذا العمل القيم

إلى من ربنتي و غمرتني بحنانهاأمي حفظها الله و رعاها

إلى أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى اخوتيدمتم لى سنداً

بوعزة حورية

المخلص

إن نجاح مستقبل المنظمات يعتمد على قدرة القادة على قيادة التغيير، والتعامل معه بشكل فعال وهو ما يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه Burns مسمى القائد التحويلي، ومن أجل البحث في هذا المجال قامت الباحثة بدراسة تطبيقية الموضوع في إطار الفرضية الرئيسية، لمعرفة أهمية دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. وللإجابة على سؤال البحث تم اختيار مجتمع دراسة يتكون من مؤسسة اقتصادية جزائرية (بنك التنمية المحلية)، وعينة دراسة بحجم (17) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانته مكونة من (38) فقرة لتشمل: أبعاد القيادة التحويلية أي المتغير المستقل المتمثلة في: -التأثير المثالي -الحفز الإلهامي-الاستشارة الفكرية -الاعتبار الفردي و المتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير التنظيمي. كما قامت الباحثة بتحليل استجابات فقرات العينة باستخدام الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss v.22) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة مقبولة، كما أتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لقيادة التغيير.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي، بنك التنمية المحلية، القائد التحويلي

Abstract

Le succès des organisations dépend de la capacité des dirigeants à diriger le changement et à y faire face efficacement, ce qui nécessite un style de leadership que Burns a appelé le leader transformationnel. Afin de répondre à la problématique de recherche à savoir l'importance et le rôle du leadership transformationnel dans la gestion du changement organisationnel, l'étude a été faite au sein d'une institution économique algérienne (la Banque Locale de Développement) et un échantillon d'étude de (17) employés ont répondu à un questionnaire composé de 38 questions sur les différents axes du leadership transformationnel à savoir: (L'influence idéal - motivation inspirante - conseil intellectuel-

considération individuelle) et la variable dépendante représentée dans la gestion du changement organisationnel. L'analyse a été faite à l'aide du logiciel statistique pour les études sociales (spss v.22). ont à conclure que le leadership transformationnel dans l'entreprise étudiée est appliquée à un degré acceptable, de plus il s'est avéré que le succès du leadership transformationnel est lié à des éléments et des spécifications comportementaux, cognitifs et éthiques, et que ce concept est l'un des concepts de leadership les plus appropriés pour conduire le changement.

Mots clés: leadership transformationnel, changement organisationnel, (la Banque Locale de Développement, leader transformationnel

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
15	تمهيد
	المبحث الأول: مدخل للقيادة التحويلية
16	المطلب الأول: نشأة نظرية القيادة التحويلية و مفهومها
18	المطلب الثاني: القيادة التحويلية و علاقتها بانماط القيادة و اهميتها
22	المطلب الثالث: لمرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية -انماطها -عناصرها
24	المطلب الرابع: خصائص و وظائف القائد التحويلي
	المبحث الثاني: مدخل لإدارة التغيير التنظيمي
25	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي (مفهوم، أهداف، أهمية، مراحل)
30	المطلب الثاني: مرتكزات و دوافع التغيير التنظيمي
32	المطلب الثالث: أدوات التغيير التنظيمي
34	المطلب الرابع: اثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي
	المبحث الثالث دراسات سابقة
36	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
38	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية
39	المطلب الثالث: مقارنة دراسات السابقة و الدراسات الحالية
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة	
42	تمهيد
	المبحث الأول: لمحة عامة لبنك التنمية المحلية –وكالة سعيده-
43	المطلب الأول: نشأة لبنك التنمية المحلية
44	المطلب الثاني: تقديم بنك التنمية المحلية – وكالة سعيده -
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
47	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية و مجتمع الدراسة
48	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

54	المبحث الثالث :نتائج الدراسة التطبيقية
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
70	قائمة المراجع
76	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	الفرق بين القائد التحويلي و القائد الكاريزمي	01
20	الفرق بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية	02
23	عناصر القيادة التحويلية	03
32	تحليل SWOOT	04
39	الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية	05
47	قيم معامل ارتباط بيرسون	06
48	أطوال فترات القياس	07
49	معامل ارتباط بيرسون للمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان	08
49	معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ	09
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	11
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	12
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	13
54	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الأول للقيادة التحويلية	14
55	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثاني	15
55	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثالث	16
56	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الرابع	17
57	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتغيير التنظيمي	18

58	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاستمارة ككل	19
58	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية	20
59	التوزيع الطبيعي ل شيبرو و ويلك	21
60	علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي	22
60	علاقة التأثير المثالي بإدارة التغيير التنظيمي	23
61	علاقة الحفز الإلهامي بإدارة التغيير التنظيمي	24
62	علاقة الاستشارة الفكرية بإدارة التغيير التنظيمي	25
63	علاقة الاعتبار الفردي بإدارة التغيير التنظيمي	26

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الإشكال	رقم الشكل
19	نموذج القيادة التبادلية لدى BASS, 1985	01
28	مراحل إدارة التغيير التنظيمي	02
29	أهمية إدارة التغيير التنظيمي	03
31	دوافع التغيير التنظيمي	04
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	07
53	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

بعد أن كان الثبات هو القاعدة , و التغيير هو الاستثناء , تبدلت تلك الحالة اليوم فأصبح التغيير هو القاعدة , و الجمود هو الاستثناء , خاصة في ظل التحديات و المتطلبات التي فرضتها التطورات التكنولوجية و العملية , و ما رفقها من انفجار معرفي جعل العالم يمر بتغيير هائل متعدد الجوانب و معقد الخصائص , حيث أصبح المستهلك للسلعة أو الخدمة أكثر وعيا و دراية في الاختيار , مما فرض على المؤسسات إعادة ترتيب نفسها و تعديا أنظمتها التكنولوجية و الإدارية من خلال التجديد و التطوير , و تبني أساليب تهدف إلى زيادة الإبداع , الجودة , و تقوية مكانتها التنافسية , و ذلك حتى يتسنى لتلك المؤسسات القيام بدورها بشكل يضمن لها إدارة الأزمات و تجنب المخاطر و المحافظة على الاستمرارية و الكفاءة.

- يبرز مما تقدم إن عملية التغيير التنظيمي ليست عملية عشوائية بل هي عملية تتبنى أساليب متنوعة وفق خطوات عملية و علمية مدروسة تهدف إلى تحقيق التطوير , و زيادة كفاءة العنصر البشري , و الارتقاء بالمستوى الفكري و الثقافي لكل الطاقات , فهي عملية تكوين الكوادر التنظيمية , العملية , الإدارية , الفنية , و بنائيا على المستويات القادرة على تفعيل عمل المؤسسات المختلفة و زيادة إنتاجها و أرباحها , و الأكد أن ما سبق يحتاج إلى القيادة الفعالة التي تعد أحد أهم عناصر العمل الإداري, سواء في مؤسسات الخاص أو في القطاع العام, حيث أن القول "المؤسسة بقيادتها" لازال صحيحا حتى في عصر الانترنت و اقتصاد المعرفة , وفي عصر الأفراد المهنيين الذين اسماهما كوين KWIN بالمفكرين , لهذا فان القيادة الناجحة هي نجاح المؤسسة وهي النجاح في الأعمال, والاستثمار فيها هو الأفضل ويتفوق في أحيان كثيرة على الاستثمار في التكنولوجيا والبنية والأشياء الأخرى....

- مما تقدم يتبين أن كل هذه التحديات والتحويلات المسارعة تستلزم وجود قيادة قادرة على إدارة عملية التغيير بكل كفاءة, وفعالية, للعبور بتلك المؤسسات إلى بر التطوير والتميز, والعمل المخطط الذي تحقق تلك التنظيمات في إطاره أهدافها, ومخططاتها, وتلبي من خلاله احتياجات المتعاملين معها, ومتطلباتهم التي تتزايد في كل يوم, بل في كل دقيقة و كل ثانية. و انسجاما مع هذه التطورات التي شهدناها بيئة الأعمال بدأت تبرز الكثير من الأطروحات الفكرية لمواضيع لم تكن تناقش في السابق إذ أفرزتها طبيعة المرحلة, كونها تمثل عوامل حاسمة ودرجة لنجاح أي مؤسسة وهي: إدارة التغيير التنظيمي, القيادة التحويلية, والتفوق التنظيمي... وغيرها, ومن ثم تحولت هذه الموضوعات من مجرد أطر نظرية إلى ممارسات عملية تبنتها الكثير من المؤسسات لاختبارها, ومن ثم تحقيق الفائدة من معطياتها ومركزاتها في دعم أداء هذه المؤسسات وتفعيل دورها في المجتمع. وفقا للمفاهيم الإدارية الحديثة فإن أهمية القيادة بشكل عام, والقيادة التحويلية بشكل خاص, تتمثل بشكل جلي في قدرة القائد على توجيه وترشيد سلوك العاملين في المؤسسة وتحريكهم للعمل. وتعد القيادة التحويلية مداخل معاصرا تم التركيز عليه في كثير من دراسات لتعبر عن التغيير في مفهوم التأثير الذي يحدثه سلوك القائد في المرؤوسين , إذ أن المهمة الأساسية لقادة اليوم لم تعد في خلق التأثير المبني على الخضوع المطلق للمرؤوسين تجاه القائد, و إنما في كيفية إحداث الانطباعات الجيدة لدى المرؤوسين وفي خلق مناخ ملائم من الثقة بينهم, ومن ثم إمكانية إثارتهم وتحريكهم باتجاه مصلحة المؤسسة وليس باتجاه مصالحهم الشخصية, وجعلهم ينصهرون في المؤسسة ويحسون بأنهم جزء منها. فهي بذلك تميل إلى إيجاد حالة التفاعل والمشاركة الواسعة للمرؤوسين في مؤسساتهم. ويعد التغيير في المؤسسات عملية معقدة, وصعبة بحكم مكونات هذه المؤسسات, وبحكم وجود قوى تقاوم التغيير, وتتصدى له, ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة الدراسة الحالية لتتناول موضوع القيادة التحويلية وإدارة التغيير بالدراسة والتحليل في المؤسسة الجزائرية, محاولين اختبار هذه المتغيرات في المؤسسة الجزائرية باختبار عينة وتجميع الجهود وتركيزها على الجوانب الأكثر أهمية, والتي تخدم الأداء بشكل أكثر لتدعيم المنافسة ومن ثم تحقق لها التميز.

- إشكالية الدراسة

نظرا لما يكتسبه التغيير التنظيمي من أهمية وجب على القيادات الإدارية إتباع أنماط قيادية حديثة على غرار القيادة التحويلية، حتى تتمكن من إحداث التغيير بالكفاءة والفعالية المطلوبتين و بناءا على ما سبق جاءت هذه دراسة من أجل محاولة التعمق في فهم دور القيادة التحويلية كنمط قيادي، حديث في إدارة التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة ؟

- لكي نتمكن من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية تمت تجزئتها إلى تساؤلات كالتالي :
- ✓ -ما هي أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ -ما هو واقع إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة: و انطلاقا من الأسئلة الفرعية للدراسة تم وضع فرضياتها كالتالي :

✓ الفرضية الأولى : هناك ممارسة في التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة محل الدراسة ؟

✓ الفرضية الثانية : يعتبر كل من -التأثير المثالي-الحفز الإلهامي-الاستشارة الفكرية -الاعتبار الفردي - الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية؟

• أسباب اختيار الموضوع الدراسة:

تناسب الموضوع مع تخصصنا إدارة أعمال.

الأهمية و الدور الكبير التي تلعبه القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمات الحديثة .
محاولة تقديم مساهمة شخصية في إطراء هذا المجال ببحث إضافي يدعم البحوث في هذا الميدان .

• أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي بنجاح و فعالية و ذلك من خلال :

التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء عمال المؤسسة محل الدراسة .

معرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية . باعتبارها مدخلا للتغيير .

الكشف على مدى ممارسة عمال المؤسسة لنمط القيادة التحويلية .

تقديم اقتراحات يمكن أن تساهم ايجابيا في تطوير المؤسسات محل الدراسة . التي تساهم بدورها بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني . من خلال توضيح دور القيادة التحويلية و أهميتها في إدارة التغيير التنظيمي للعمال و أصحاب القرار في المؤسسة .

• أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أن التغيير يحدث في كل مكان و أن سرعته في ازدياد و تعقد و أن مستقبل نجاح المؤسسات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير .

تركز الدراسة على نمط جديد من أنماط القيادة و هو نمط القيادة التحويلية و أثرها الفاعل في نجاح عملية التغيير في المؤسسة .

تفيد هذه الدراسة في التعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب جديد من أساليب القيادة و تغيير الرؤية التقليدية .

أن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه مسمى القائد التحويلي، وفقا لدراسة الجمعية الأمريكية للإدارة -1994- فان القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير .

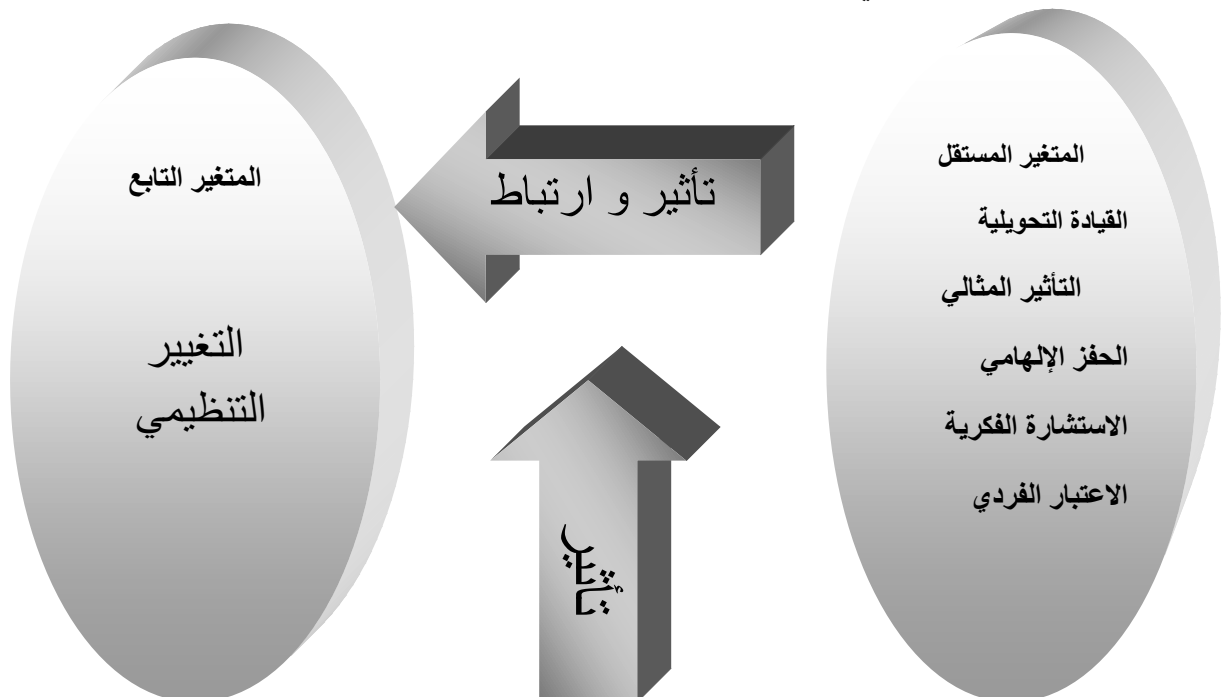
• حدود الدراسة

- **الحد المكاني:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة ببنك التنمية المحلية في سعيدة
- **الحد الزماني:** المدة الزمنية المستغرقة لانجاز هذه الدراسة و هي العام الدراسي
- **الحد البشري:** و تتمثل في العاملين ببنك التنمية المحلية
- **الحد العلمي:** اعتمد الباحث على المتغير المستقل -القيادة التحويلية- و المتغير التابع -إدارة التغيير التنظيمي-

• منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية بحثنا و محاولة اختبار صحة الفرضيات المقترحة سوف يتم الاعتماد في القسم النظري على المنهج الوصفي بغية استقراء الجانب النظري و فهم محتوياته و تحليل أبعاده اما في القسم التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المقابلة و الملاحظة لمحاولة الفهم الجيد للمعطيات و بعد ذلك القيام بتحليل هذه البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة و من تم استخلاص النتائج

- **مجتمع الدراسة:** شملت الدراسة العاملين ببنك التنمية المحلية .
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من 30 عامل استرجع منهم 17 عامل , أي نسبة 56.66
- **نموذج الدراسة:** بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية اقترحنا نموذج التالي كنموذج للدراسة الحالية كالتالي :



المتغيرات الديمغرافية

الجنس- السن- المستوى التعليمي- الخبرة المهنية

الفصل الأول :

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

تمهيد

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحساسة والتي تكتسي أهمية كبيرة داخل أي منظمة، كيف لا وهيمن أكثر العوامل والحلقات المؤثرة على اتجاهات المنظمة نحو التطور والارتقاء إلى الوضعيات والمراكز التنافسية الأحسن، حيث تتضح أهميتها من خلال آثارها البارزة ضمن عمليات التغيير التنظيمي التي تقودها المنظمات وتخططها وترسم أهدافها، وذلك بهدف التأقلم مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، فالأفراد العاملين وباعتبارهم الحلقة الأهم داخل المنظمة والعامل الأبرز لنموها وتطورها فهم يتأثرون بالعديد من الضغوطات والظروف التي تزعزع استقرارهم وتوازنهم الذاتي مما يؤثر بشكل مباشر على سياسات وإجراءات وعمليات التغيير سواء الهيكلية أو التكنولوجية أو الإنسانية والتي تبرز في شكل مقاومة لهذه التغييرات وهو الأمر الذي يدفع القيادة التحويلية إلى تقمص العديد من الأدوار وتبني العديد من الاستراتيجيات لإنجاح عمليات التغيير والتي يعتبر هدفها الأساسي نقل المنظمة إلى حالة أحسن وأفضل.

ولهذا يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. حيث يحاول البحث أن يبرهن أن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير. ولذا يتم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث رئيسة ويتناول المبحث الأول القيادة التحويلية، بينما يتناول المبحث الثاني إدارة التغيير التنظيمي، ثم المبحث الثالث يتم استعراض دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية لتحويل المؤسسات .و تحتاجه المؤسسات ذات التغيير المسارع فهي تقوم على أحداث جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو ابعدهم من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة و توسيع اهتماماتهم و تعميق مستوى إدراكهم و قبولهم لرؤية أهداف المؤسسة و يعتقد أنها من انسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر و من أكفئها قدرة على مواجهة التحديات .

المطلب الأول:نشأة نظرية القيادة التحويلية

يعد مصطلح القيادة التحويلية "transformationnel leadership" من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً.حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد داننت ون "d'antan" عام 1973 في كتابه القيادة الثائرة "the Rebel leadership"¹ إلا أن ظهوره بوصفه مدخلا مهما في القيادة بدا من العمل الذي قدمه عالم التاريخ جيمس ماك جرجر بيرنز "James Mc Gregor Burns" في كتاب له بعنوان القيادة ,و الذي أكد فيه بيرنز على أن احد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثر تحل محل القيادة التقليدية.²

و هكذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة و الأتباع في علاقة متبادلة و فعالة.من خلال فهم الأهداف من الطرفين و يتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة خاصة تلك التي أطلق عليها بيرنز "ثالث القيم" و هي: الحرية, العدالة, المساواة,و من خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل, تعديل و من ثم تطوير دوافع الأتباع.³

و يشار أن فكرة دراسة القيادة التحويلية قد نشأت مع التاريخ النفسي للقادة السياسيين مثل: "مها تما غاندي", فالقائد السياسي التبادلي يقدم وعودا للناخبين بالتعيين في الوظائف أو تقديم إعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم ,أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستوى حاجات و رغبات التابعين إلى اعلي درجة في سلم حاجات ماسو من أجل الاستحواذ على الشخص الناخب ,و بالتالي تحدث عملية استشارة مشتركة يتم تحويل التابعين على أثره إلى قادة ,و يتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية.⁴ في محاولة منا للتعرف على التطور التاريخي و الفكري للمصطلح إضافة إلى توضيح النقاط الأساسية و من أهمها:

- ✓ أهمية ظاهرة القيادة عند مفسري النظريات و النماذج الإدارية تقليديين أو منهم السلوكيين و كذا الباحثين
- ✓ إذا كانت الإدارة من ضروريات منظمات الأعمال ,فالقيادة عامل جوهري
- ✓ إن القيادة التحويلية كمدخل حديث لم يأت من الفراغ.

عبد المحسن بن محمد السميح. نمط القيادة التحويلية و التعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية و علاقته¹ بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار. مجلة رسالة التربية و علم النفس عدد2009.ص32.164

²Sheldon si moola. Julian Baring. Nick Turner."MODE OF CARE REASONING .SPRINGER SCIENC BUSINESS MEDIA .B.V.2011.P.02

الهلالى الشر بيبي الهلال. استخدام نظريتي القيادة التحويلية و الإجرائية "دراسة ميدانية"مجلة مستقبل التربية العربية /الإسكندرية.2001.ص17³ سيد المواري,ملاح مدير المستقبل ,ط3,مكتبة عين الشمس, القاهرة, 2001,ص73⁴

مفهوم القيادة التحويلية:

التطورات الحديثة في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكاريزمية التي اعتبرت القائد كشخص استثنائي أو غير اعتيادي والمرؤوسين كأطراف معتمد على القائد، إلى نظرية الكاريزما الحديثة "Charismatique- Néo" ونظرية القيادة التحويلية "Transformationnel Leadership" التي اهتمت بتطوير المرؤوسين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل، وتؤكد النظريات الإدارية على حاجة المؤسسات لهذا المدخل الحديث في القيادة مع التغييرات التنظيمية المعاصرة. سنحاول في السطور الآتية ذكر بعض التعارف الخاصة بالقيادة التحويلية وذلك بناء على آراء مجموعة من الباحثين المعاصرين وحسب اختلاف وجهات نظرهم. حيث لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية والتي تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث وعلى الرغم من تلك الاختلافات فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة أخذ بهذه النظرية، وقد عرفها العديد من الباحثين بأنها :

- ✓ يعرف "Burns.1978" أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسالم والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظام القيم ويسمى تلك القيم بالقيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد...."⁵
- ✓ يعرف "bass 1985" القائد التحويلي "بأنه الشخص الذي يمكن المرؤوسين ويدفعهم لأداء إلى ما هو أثر مما هو متوقع منهم أصال والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدال من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو أنية."⁶
- ✓ يعرف "Yuko.1989" القيادة التحويلية بأنها "عملية يعزز بواسطتها القائد الالتزام الفعال لأعضاء المنظمة عن طريق توجيههم نحو تغيير مواقفهم وافترضاتهم بخصوص العمل."⁷
- ✓ يعرفها "Griffin 1995&Moorhead" بأنها "مجموعة القبلات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية"⁸.
- ✓ عرف "trouffion.2000" القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي توجد رؤية واضحة للمؤسسة، وتعمل على خلق أنظمة جديدة كلياً تتوافق مع المتطلبات المستقبلية"⁹.
- ✓ يعرفه "anorthoses.2013" بأنها "القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم شعارهم بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة"¹⁰.

⁵Burns , James Mc Gregor leadership ,newyorkais ,harper&Rowe,1978,p20

⁶Krishna, V. Revalue Systems of transformationnel leader, leadership&organisation développement journal ,VOL,2,No,3,2001,p126

⁷Simon ,T.L journal of organisations change management, VOL,12,1999,p90

⁸ Moorhead.&Griffin ,R.W, organisationnel behaviorisme managions people ,boston ,Houghton muffin compagnie, 1995,p325

⁹Trouffion, jà ,transformationnel leadership, oing total ,Qualité management to Word-class 2000,p232-243

محمود عبد الرحمن الشطي, اثر ممارسات أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية, 2016,ص35¹⁰

ورغم كل الأبحاث التي قدمت في هذا المجال مازال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، وإدارة وترى الباحثة أنه في ظل التحولات والمستجدات التي انعكست على الإدارة بوجه عام، منظمات الأعمال بوجه خاص، فإننا نحتاج إلى نموذج القيادة الذي يركز بشكل أكبر على تحقيق التفاعل المعنوي بين القائد ومروسيه إضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية وهذا ما يتجسد في القيادة التحويلية، والتي يمكننا تعريفها بأنها: تعني التغيير في مفهوم التأثير على المرؤوسين من مفهوم الخضوع والسيطرة إلى مفهوم المشاركة لتحقيق مصلحة المؤسسة من خلال خلق الرؤية عن المستقبل، وتحفيز الأفراد واستثمار أقصى طاقاتهم من أجل تحقيق التغيير المقصود.

المطلب الثاني : القيادة التحويلية وعلاقتها ببعض أنماط القيادة وأهميتها

تتمثل عاقبة القيادة التحويلية ببعض أنماط القيادة فيما يلي:

1- علاقة القيادة التحويلية بالقيادة الكاريزمية: إن القائد الكاريزمي هو القائد والذي يعد النموذج الأمثل ويوجد الكثير من الخلط بين المصطلحين فالبعض يستخدمهم كمرادفين، وقد حاول العديد من الباحثين توضيح الخط الفاصل بين هذين الأسلوبين حيث يرى هوس (House) أن الفرق بين المصطلحين طفيف ومتواضع، ويرى كان ونقا (Kananga) أن الفرق بسيط أما باص Bass فيرى أن القيادة الكاريزمية هي جزء من القيادة التحويلية والجدول التالي يوضح بعض الفروقات :

الجدول 1-1: الفرق بين القائد التحويلي و القائد الكاريزمي

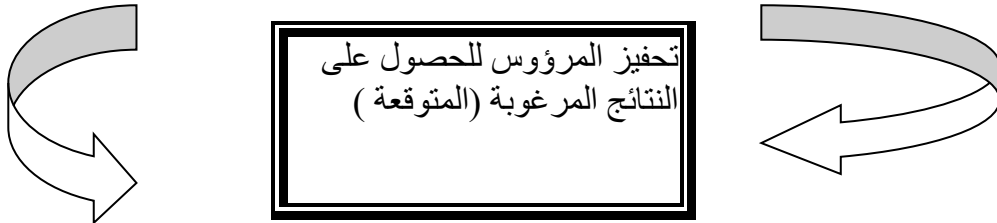
القائد الكاريزمي	القائد التحويلي
لديه إحساس عالي بالذات	يهتم بقوته و يوجه هذه القوة إلى طرق بناء اجتماعيا
يتركز اهتمامه حول قدرته و حول مركزه في عيون الآخرين	قائد إلهامي وهو يسعى دائما إلى رفع الوعي و الإلهام و الاستشارة الفكرية لدى المتابعين
يبحث عن الذات	يبحث عن المصلحة الجماعية
هو نموذج للإتباع	يتبنى أهداف المجموعة و هي سر الانجذاب إليه
يركز على الطاعة و الولاء و لزوم طاعة الأمر من قبل الأتباع	يدير المؤسسة بالرموز و المصطلحات و الحديث عن الماضي و ما سوف تكون عليه المؤسسة

المصدر-سيد الهوا ري ,.ما بعد المدير الفعال ؟ القائد التحويلي ,مكتبة عين الشمس ,القاهرة 1996,ص39

2- علاقة القيادة التحويلية بالقيادة التبادلية: تستند القيادة التبادلية في عملها على المكافأة و العقاب و البيروقراطية .و بالتالي فان التبادل في المصالح هو محرك العمل, أما القيادة التحويلية فتستند إلى رفع

المؤوسين ليكونوا قادة ,من خلال الارتقاء بهم و دعمهم و هذا النوع من القيادة لا يمكن أن يزول لأنها راسخة في السلوكيات ,و لذلك يمكن القول أن القيادة التحويلية تحقق نتائج أفضل للمؤسسة ,و لتوضيح العلاقة نستعرض الشكل التالي :

الشكل الأول-1-1: نموذج القيادة التبادلية لدى BAAS, 1985



من إعداد الباحثة استنادا إلى:

Moore ,L,L ,leadership in the coopérative extension system ,An examinassions of leadership styles and kils of state directos and administrateur ,uni-Florida,2003

و يمكن أيضا توضيح الفرق بين القائد التحويلي و القائد التبادلي من خلال مجموعة من الخصائص موضحة في الجدول التالي :

الجدول 1-2: الفرق بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية

القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
التأكد من أن الأمور تسير بشكل جيد	توضيح الهدف من الأشياء
وضع الاستراتيجيات	تصميم الرؤية و المهمة
تقديم الخطط الإستراتيجية	غرس القيم و المثل
يسير الموارد المتوفرة	تطوير و بحث عن موارد جديدة
مراقبة التكاليف	خلق قيمة مضافة
الإبقاء على الوضع الراهن	ابتكار و تطوير رؤية للتغيير
التفكير على المدى القصير	تفكير على المدى الطويل
التنظيم	إعادة التنظيم
توجيه الأفراد مباشرة إلى مهامهم	حشد الأفراد حول الأفكار
تجنب العقبات	اكتشاف العقبات الخلاقة
ضمان الامتثال للقيم و الوضع الراهن	دفع الأفراد إلى استيعاب الرؤية و الأفكار الجديدة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على :

Marie Chegdu & Alain le Méhul, Gouvernance et complexité : typologies du leadership et modèles de fonctionnement cérébral, direction de Gestion 2009,p66

|- أهمية و مزايا القيادة التحويلية:

إن أسلوب القيادة التحويلية هو ما تحتاجه المؤسسات في العصر الحالي نتيجة التغيرات السريعة و المتطورة, التي تفرض عليها ان تتماشى معها بسرعة أكبر حتى تستطيع البقاء و الاستمرار و النجاح و هنا تبرز أهمية القيادة التحويلية كمدخل و تظهر مزاياه في معالجة الفترات الانتقالية في حياة المؤسسة .

|- أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، بالرغم من وجود أكثر من 200 نموذج للقيادة، إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن القادة التحويليين هم أكثر فعالية في الموقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي:¹¹

✓ أن القيادة التحويلية استأثرت بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، و تمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

✓ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المؤسسة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، فيقول بلاص أنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري.... ويقول أيضا "لقد أثبتت دراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة.

✓ تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المؤسسة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة .

✓ إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات ، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المؤسسات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

ثانيا: مزايا و عيوب القيادة التحويلية¹²

1-2 مزايا القيادة التحويلية

تتمتع القيادة التحويلية بنقاط قوة تتمثل في:

✓ القيادة التحويلية جاذبية بديهية فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعا عن التغيير بالنسبة للآخرين كما تحفزهم بأن يقدم رؤية للمستقبل.

✓ تتعامل مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة، وألن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة، فإن القيادة ليست تماما مسؤولية القائد ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة و الأتباع، و حاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي، ونتيجة لذلك يحصل الإلتباع على موقع ثابت في عملية القيادة ألن صفات الأتباع تعد أمرا أساسيا في نشوء العملية التحويلية .

✓ يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى، ويوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشمل على تبادل المكافآت واهتمامات القادة بحاجات أتباعهم وتطورهم.

العمرى عبد الله مهدي، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة 2008، ص 27-28¹¹

¹²Suresh. A : Rajejuni .J ,transformationnel leadership approchai organisations –It's straights and Wake nasses, journal of social science & Interdisciplinaire Resarci, IJSSIR, 2013p158.

✓ تؤكد القيادة التحويلية بشكل قوي على حاجات الأتباع وقيمهم و أخلاقهم، ويشمل ذلك تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم على مصلحة الفريق أو المؤسسة أو المجتمع، لذا فإن مدخل القيادة التحويلية يختلف عن مداخل القيادة الأخرى بأنه يتضمن بعداً أخلاقياً رئيساً.

1-3 عيوب القيادة التحويلية

- هناك العديد من نقاط الضعف التي يمكن أن تتسم بها القيادة التحويلية وهي كما يلي:
- معقدة جداً: القيادة التحويلية هي خليط من مختلف نظريات القيادة، مما يصعب التدريب عليها أو تدريسها .
 - إمكانية إساءة استخدامها: فعالية القيادة التحويلية العالية تكمن في رؤية القائد، مما قد يجعله غير ديمقراطي، وبالتالي فهي عرضة أن يساء استخدامها من قبل القادة للتأثير في الآخرين، وهناك الكثير من الأدلة التاريخية التي تدعم إساءة استخدامها، مثل أدولف هتلر كونه من أحد أبرز القادة التحويليين .
 - تفتقر إلى الوضوح المفاهيمي من حيث أن: أبعادها غير محددة بوضوح، وأيضا معالم القيادة التحويلية "Paramètres" TL of تتداخل وتتشابه مع مفاهيم القيادة .
 - صالحه لاستنبان متعددة العوامل MLQ لم تثبت تماما، إضافة إلى أن بعض العوامل التحويلية ليست خاصة فقط بنموذج التحول .
 - القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية.
 - القيادة التحويلية تستند أساسا على البيانات النوعية.

المطلب الثالث: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية و مبادئها

تقوم القيادة التحويلية على مجموعة من المرتكزات (مبادئ)

1- مبادئ القيادة التحويلية

يرتكز مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين في أدبيات القيادة نذكر من بينهم: أورد كوهلر و بانكوسكي "Pankow ski & Koehler" ويرى الباحثان أن من أهم المبادئ نجد:¹³

- ✓ النظر للمؤسسة كنظام: كنظام يحتوي على عدد من العناصر المرتبطة ، و التفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل .
- ✓ إيجاد إستراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغه للآخرين، الإستراتيجية هنا تعني خطة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية، الرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين أن تبقى سرا .

سعيد محمد لغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة المنية السعودية (نموذج مقترح)، مركز البحوث و الدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007، ص 13

- ✓ تأسيس نظام إداري وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة .
 - ✓ تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم حيث ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.
 - ✓ 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. 6- تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المداخلات، النشاطات، النتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة و جمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة باه.
- 2- أنماط و مكونات القيادة التحويلية .

للقيادة التحويلية عدة أنماط.و على الرغم من التداخل بينهم و عدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحد الفاصل فيما بينهم و نذكرها فيما يلي :¹⁴

- 1- القيادة الإصلاحية Reforme Leadership
- 2- القيادة العقلانية Inttlelectual leadership
- 3- القيادة الثورية Révolutionner leadership
- 4- القيادة البطولية Héros leadership
- 5- القيادة الإيديولوجية Idéologues leadership

3- عناصر القيادة التحويلية :

الجدول التالي يوضح العناصر الرئيسة للقيادة التحويلية في المنظمات :

الجدول 1-3:عناصر القيادة التحويلية

صياغة الرؤية	الاتصال الفعال
الإفصاح عن رؤية مستقبلية	إظهار الإشارة الشخصية
تعيين توقعات عالية	التعبير عن الثقة الشخصية
نمذجة سلوكيات متوافقة مع التوقعات	البحث عن و إيجاد و استخدام النماذج

من إعداد الباحثة استنادا إلى:
علاء داهم، اثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ,رسالة ماجستير
جامعة الكوفة، 2006

التمكين	تنفيذ الرؤية
الدعم الشخصي و التعاطف	التركيز الذهني
التعبير عن الثقة بالناس	تركيز الجهود على تحقيق الأهداف

من إعداد الباحثة استنادا إلى:

علاء داهم، اثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ،رسالة ماجستير جامعة الكوفة، 2006

من خلال الجدولين السابقين يتضح أن مكونات القيادة التحويلية هي:

- الرؤية: على القائد أن يكون قادرا على الإفصاح عن رؤية حول المستقبل و يحدد توقعات عالية و يخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات¹⁵
- أسلوب اتصال فعال: أي قدرة على توليد الثقة و التحفيز و إثارة ذهنيا¹⁶
- التمكين: القدرة على تمكين الآخرين من خلال دعمهم و التعاطف معهم و التعبير عن الثقة بهم يعطيهم الإحساس بأنهم متميزين.¹⁷
- تنفيذ الرؤية: على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين و تركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.¹⁸

المطلب الرابع: خصائص و وظائف القائد التحويلي

حتى يحقق القائد التحويلي أهداف المؤسسة بد منتي يقودها لا بد من توفر عدد من الخصائص و لا بد هنا أن نستحضر بعض الأسماء اللامعة لقادة كان لهم الفضل في حل التحولات الناجحة للمؤسسات أمثال Michael Eisner في والت ديزني و Jack Walch في جنرال إلكتريك و Bill Gestes في مايكروسوفت .

1- خصائص القائد التحويلي

هناك عدة صفات يتصف به القادة التحويليين منها:¹⁹

- ✓ الاهتمام الفردي: الاهتمام باحتياجات المرؤوسين و تعامل معهم على المستوى الفردي
 - ✓ سحر الشخصية: حيث لدى القائد القدرة على غرس إحساس القيمة، الاحترام، و توضيح الرؤية
 - ✓ التحفيز الفكري: يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين و تشجيعهم على الإبداع
- كما يمتاز القادة التحويليين:²⁰
- ✓ الإلهام: إذ يقوم القائد التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة و إيصال الآمال العالية .
 - ✓ العقلانية: أي الذكاء في حل المشاكل بتأن كونهم يمتلكون مهارات و صفات غير اعتيادية .

2- وظائف القائد التحويلي

¹⁵Moorhead & Griffin 1995 p 235

¹⁶Fin cham & Phèdre 1999.p 235

¹⁷Moorhead & Ricky 1999.p 326

¹⁸Fin cham & Rhodes 1999.p 235

¹⁹ Gibson & Donnelly 2003.p 341

²⁰Robbins . Stephen organisation Behaviorisme 1998p 375

- حدد ستة وظائف للقائد التحويلي هي: ²¹
- ✓ يدير التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة و تجميع المعلومات و تنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية .
 - ✓ يشرف على إدارة التعقيد: أي قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير و الغموض و اختلاف الأهداف
 - ✓ يكيف المؤسسة مع التوجه العالمي: و لتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته و أن يحدد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي .
 - ✓ يدير الفرق العالمية: بحيث يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب التي تمثل كافة التخصصات و المستويات الإدارية إضافة إلى توفر المهارات اللغوية اللازمة لنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.
 - ✓ يشرف على إدارة المفاجئات: من خلال تنمية القدرات و المهارات للتعامل مع المفاجئات المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة .
 - ✓ يدير التعليم و التدريب المستمر: و ذلك لكثرة التغيرات التي تواجه المؤسسة و التي تتطلب قدرة و مهارة عالية للتعامل معها.
- كما يركز القائد التحويلي على عدة نقاط أهمها: ²²
- التركيز على العمل .
 - التركيز على الأداء .
 - التركيز على التطوير .
 - التركيز على الاتصال .
 - التركيز على العلاقات الايجابية .

المبحث الثاني : مدخل لإدارة التغيير التنظيمي

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

لقد أدرك الكتاب و المختصون في مجال الإدارة عامة و السلوك التنظيمي خاصة، أهمية عملية التغيير و دوره الايجابي في حياة المؤسسات و تطورها , و كثفوا جهودهم نحو تحديد خصائصه و طبيعته من خلال تحديد مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية .

أ- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي :

||-ينبغي التمييز بين: التغيير و التغيير - إذ يشير المفهوم الأول إلى التحولات التي تحصل في المهام و الأفراد و الأساليب المستخدمة و التكنولوجيا أو الأوضاع الاقتصادية و علاقتها بغيرها من المؤسسات و المجتمع. أما الثاني فهو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. ²³

سميت أستب. إدارة التغيير. مكتبة الشفري، الرياض، 2001، ص 71 ²¹

احمد عبد الله الشم راني، القيادة التحويلية في مدارسنا، السعودية، 1430هـ ص 09 ²²

ص 03 إياب محمود عبد الكريم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء و التكيف، دراسة تطبيقية، مجلة التقني، العدد 20، 2007، ²³

1/2-سوف نتطرق لبعض التعارف فيما يلي :

-من الناحية اللغوية: التغيير مشتق من الفعل غير , و غيره , حوله و بدله , كأنه جعله غير ما كان , و في التنزيل العزيز : "ذلك بان الله لميك مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم."²⁴ و يقال تغايرت الأشياء ,يعني اختلفت , و غير عليه الأمر :حوله .²⁵ أما التنظيم فهو مصدر فعل نظم , و ضم شيء إلى أخر , و نظم اللؤلؤ ينظمه نظما و نظاما أي جمعه فانظم ,²⁶

و التغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أداءه .

• يعرف التغيير التنظيمي على انه : "الانتقال من الوضع إلى وضع أخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل و الأكثر إنتاجا و أداء , بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة و تمكنه من الوصول إلى أهدافه ."²⁷

• يعرف التغيير التنظيمي أيضا: إحدات تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة إحدى ارمينهما : ملائمة أوضاع التنظيم , واستحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديد يحقق المؤسسة سبقا عن غيرها .²⁸

• يعرفه اندرو ومارك (Andrew & Mark) : هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية.²⁹

• كما عرفه (Skibbins) : هو الأسلوب الإداري الأزم لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلي .³⁰

-و يعرفها (DAF & Noé) : بأنها استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية التي تواجهها , بحيث تحقق أفضل ملائمة و أسرع استجابة لها .³¹

✓ من التعريفات السابقة نستنتج أن التغيير التنظيمي، هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، أي انتقال المنظمة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وذلك من أجل التكيف مع كافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مواجهة كل التحديات وذلك للمحافظة عمى بقاء المؤسسة استمرارية.

2-أهداف و مراحل التغيير التنظيمي :

يعتبر كريت ليفن من أشهر ما تتناول مراحل التغيير التنظيمي و حظي باهتمام كبير و حسبه أي محاولة للتغيير فهي توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة , بعضها يعمل على تحريك اتجاه التغيير المقصود , و الأخرى على تقييد الموقف و كبحه عن التغيير المنشود أي القوى المعيقة .

سورة الأنفال , الآية 53 ²⁴

أبو الفضل جمال ابن منظور , لسان العرب , بيروت , لبنان , 1992 , ص 3325 ²⁵

الفيروز آبادي و مجد الدين محمد يعقوب , القاموس المحيط , بيروت , لبنان , 1987 , ص 346 ²⁶

زكريا الدوري , نجم زاوي و آخرون , وظائف و عمليات منظمات الأعمال , عمان , الأردن , 2010 , ص 22 ²⁷

موسى اللوزي , التطوير التنظيمي , أساسيات و مفاهيم حديثة , عمان , 2003 , ص 49 ²⁸

مرجع سبق ذكره ²⁹

خليل الشمع , خضري كاظم , عمان , دار المسيرة للنشر , 2005 , ص 103 ³⁰

Daft , R ; Néo organisation Behaviorisme ,,2001,p 352 ³¹

- 1- أهداف التغيير التنظيمي :أي عملية تغيير تنتهجها المؤسسة غالبا ما يكون الهدف منها إما التطوير ,و إما تغيير اضطراري تقوم بيه من اجل التكيف مع الظروف المحيطة بيه و يشير (, Pattanayak & Mishna) إلى وجود هدفين مهمين من أهدافهما :³²
- منح العاملين في المؤسسة فرصة إظهار أقصى طاقة يمتلكونها في الإنتاج و العمل .
 - العمل على رفع قدرة المؤسسة ,و فعاليتها في تحقيق الأهداف .
- و للتغيير مجموعة واسعة أيضا من الأهداف نوردها فيما يلي :³³
- ✓ تحقيق حالة من التوازن بين المؤسسة و البيئة المحيطة .
 - ✓ تعديل و تغيير سلوك العاملين ليتماشى مع التغييرات الحاصلة .
 - ✓ إدخال تكنولوجيا الحديثة إلى المؤسسة .
 - ✓ تقوية العلاقات و الترابط بين العاملين في المؤسسة .
 - ✓ زيادة مقدرة العاملين على الإبداع .

2-مراحل التغيير التنظيمي :

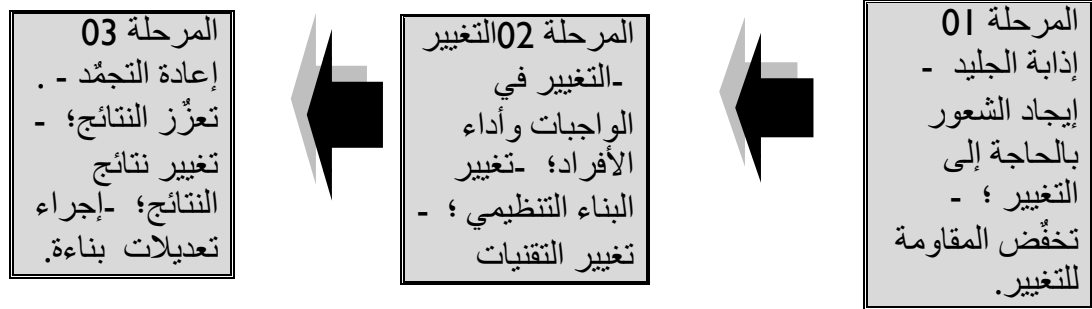
- حسب نموذج كورت لوي أن نجاح التغيير التنظيمي يتوقف على ثلاثة مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد و هي :
- مرحلة الإذابة:تهدف إلى شد انتباه المدراء إلى ضرورة التغيير بتوضيح المشاكل التي تعيق ثقتهم في العمل ,و معرفة مختلف العراقيل التي كانت سببا في التغيير مثل الضغوط البيئية "انخفاض الإنتاجية و من ثم تسهيل العملية ,و أيضا العمل على إيجاد الدافعية و الرغبة في العمل و تحديد العناصر المساعدة ,مثل نماذج السلوك التي تقدم حولا بديلة " .³⁴
- مرحلة إحداث التغيير :تعتبر من أهم المراحل لذا يجب التخطيط لها بدقة عبر إعداد إطار متكامل و مترابط و من تم توقع وقوع بعض المشاكل في بداية التنفيذ , و يتم إحداث التغيير التنظيمي عبر عدة خطوات موجزة هي :
- ✓ اختيار الفرق المسؤولة عن عملية التغيير
 - ✓ التشخيص السليم أي التوصيف للوضع القائم بالمؤسسة
 - ✓ تحديد أهداف عملية التغيير
 - ✓ اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير
 - ✓ وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير
 - ✓ اختيار الوقت المناسب لعملية التغيير
 - ✓ التطبيق الكامل و المتابعة الفعلية للتغيير
- مرحلة إعداد التجميد :هنا تحاول المؤسسة تثبيت و تقوية السلوكيات الجديدة و يتم ذلك من خلال :
- ✓ تقرير النتائج
 - ✓ تقييم النتائج
 - ✓ إجراء تعديلات بناءة .

³²Patte ana yak & Mishna ,change for Growth 1999,p 57

اندرودي سيزولاقي و مارك جي ,السلوك التنظيمي ,الرياض ,1991,ص 544³³

³⁴Pierre Marin L'écoute de spaciologie de organisation ,Paris ,2002,p,283

الشكل 1-3 : مراحل إدارة التغيير التنظيمي



3-أهمية إدارة التغيير التنظيمي:

يكتسب التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسة ,تكمُن كونه بات من أهم متطلبات التقدم و التطور لمؤسسات اليوم ,و لم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة ,فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار و النجاح هو ما أدى باه إلى حركة دائبة لا تهدأ لان الصفة و السمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة هي ضرورة التغيير و التطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطنا الخارجي³⁵. و تظهر أهميته من خلال:³⁶

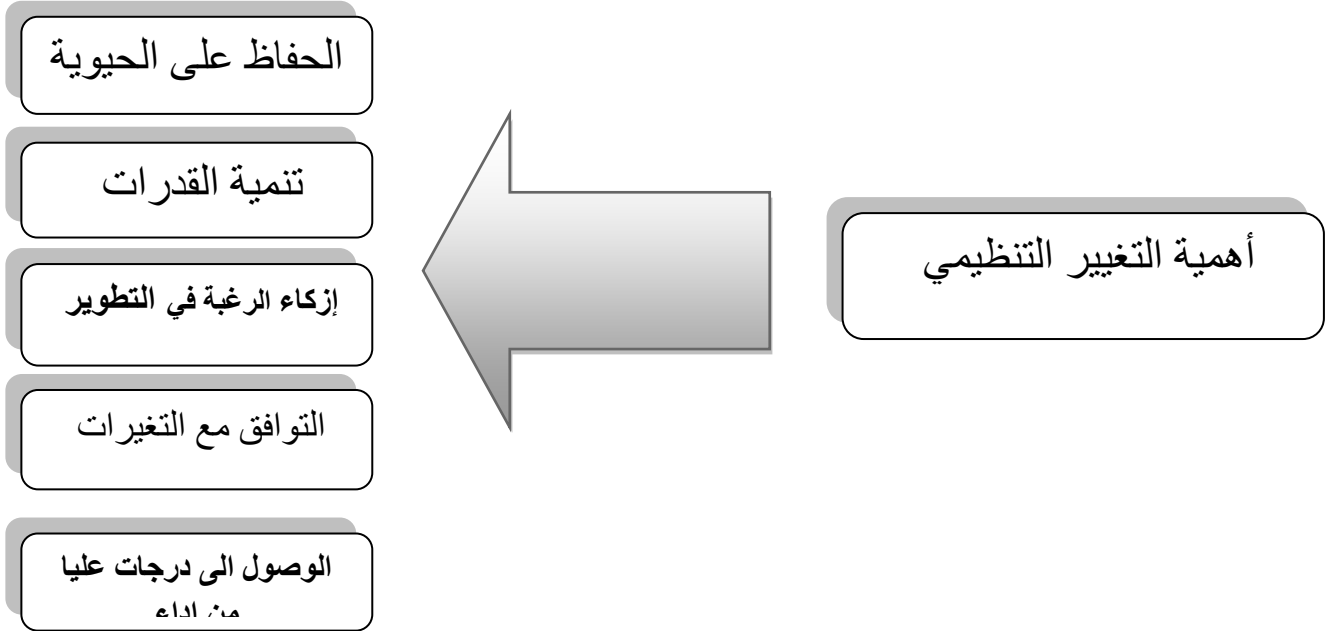
- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر مطلباً لضمان الاستمرارية و حيوية المؤسسة.
- يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية ,مثل ,احتياجات و توقعات العملاء.
- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين ,و احد مداخل لتحقيق التميز الإداري.
- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة لضغوط الاجتماعية و مواجهة توقعات فئات المجتمع.
- إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل و خاصة المعقدة منها ,و التي تتطلب إجراء تغييرات عديدة و تدريجية ,و أهمها تدريب و تأهيل العاملين على إتقان استخدامها.³⁷
- و تبرز أهمية التغيير من خلال التأثير في سلوك الأفراد العاملين ,فالبداً بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الأخر على البدء بالتغيير أيضاً.

الشكل 1-5 :أهمية إدارة التغيير التنظيمي

عبد السلام ,أبو قحف , مقدمة في الأعمال , الإسكندرية , مصر , 2004, ص 110-111³⁵

جمايء الدين مرسي , الثقافة التنظيمية و التغيير, الإسكندرية , مصر , 2006, ص 47³⁶

Patton,& Mc Calmant ,change management, sage publication ,2001,pp 168-169³⁷



المصدر: سامح عبد المطلب ، علاء محمد سيد قنديل ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر لمنشر والتوزيع ، عمان، ط 1 ، 2010، ص 247

و من خلال هذا الشكل الذي يوضح لنا أن هناك خمسة جوانب أساسية لأهمية التغيير هي :

- **الحفاظ على الحيوية الفعالة**
يعمل التغيير عمى تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال ، والى تحريك الثوابت والى سيادة روح من التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، تظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم تخنفي روح اللامبالاة و السلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.
- **تنمية القدرة عمى الابتكار**
التغيير يحتاج دائما إلى جيد التعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكال النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير عمى تنمية القدرة عمى الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.
- **إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء**

إزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز، نحو يعمل التغيير عمى تفجير المطالب والارتقاء والتقدم، وما يستدعي ذلك من تطوير وتحسين متلائم في شيء³⁸

• التوافق مع المتغيرات

وينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فانه يجب علينا أن نتعمم كيف نتوافق و بسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب لمتوافق معه فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط مطلب ضروري يفوز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي وإدارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة وكذلك التغيير في المؤسسات التعليم العالي، حيث نجد انه لا بد من التغيير لتوافق مع زخم التغيير المتواصل.

• الوصول إلى درجة أعمى من الجودة في الأداء

حيث تكمن أهمية التغيير في الوصول والارتقاء والنماء وذلك من خلال محورين أشار إليها (الخضري) 3002) عندما قال "أن معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين يقتضي بالضرورة أن يتبع هذه الجهود جهود أخرى يمكن من خلالها التعرف عمى طبيعة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلات بالنسبة لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين، بهذه الأسباب من الممكن التوصل إليها من خلال إتباع منهج البحث العلمي، الذي يمكن من خلاله حصر بهذه الأسباب ومعرفة أولوياتها ثم طبيعة العالقة بينها وبين العديد من المتغيرات سواء تلك المتعلقة بخصائص هذه المؤسسات أو خصائص العاملين بها أو المستفيدين من الخدمات التي تؤديها، والمحور الثاني: معرفة مجالات القوة و تأكيدها تشجيع الإنتاج وتحسين مناخ العمل³⁹.

المطلب الثاني: مرتكزات (دوافع) التغيير التنظيمي .

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، و الذي وصف بأوصاف شتى، و التي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فريدة من طرف صاحب المؤسسة، فالأسواق اليوم أصبحت عولمة، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر على الأنظمة الخبيرة، و هذا المطلب سيوضح ذلك .

--دوافع التغيير التنظيمي :

عندما لا تعود الأسباب و الممارسات متناسبة مع الأهداف المنشودة، هنا تزداد دواعي التغيير و تصبح أكثر إلحاحا عما كانت عليه، و من بين المسببات التي أوردها الباحثون تفسير لوي Lewin إذ يشير في نمودجه إلى أن التغيرات في المؤسسة تسببها مجموعة من العوامل تتمثل في:⁴⁰

التغيرات في الحجم، اتجاه أو عدد المطلق للعوامل التي تشجع و تيسر التغيير و التي أطلق عليها القوى الدافعة .

التغيرات في حجم، اتجاه العوامل التي تعارض التغيير و التي أطلق عليها القوى المقيدة .

التغير في عدد من هذه العوامل أو الاثنان معا.⁴¹

• تتمثل دوافع الداخلية للتغيير التنظيمي في :

³⁸سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 275

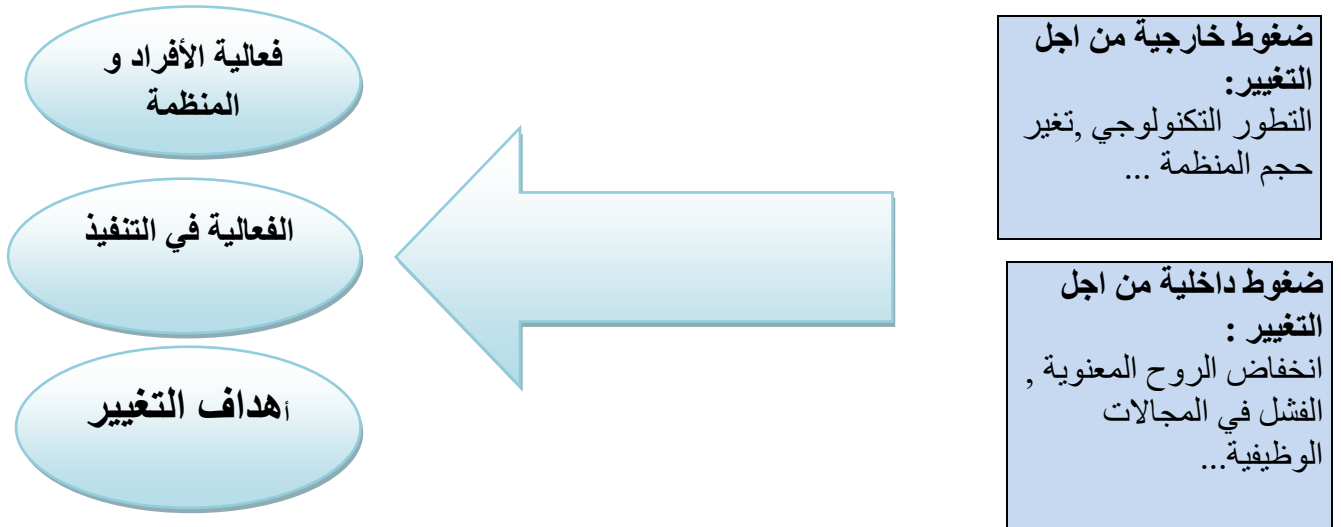
³⁹ احمد الخطيب، عادل سالم، الإدارة الحديثة عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص 378

محمد خير سليم أبو زيد، بمجازية عمر، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد حلب -بليدة- الجزائر، 2011، ص 14 ⁴⁰

إياد محمود، مرجع سبق ذكره، ص 03⁴¹

- ✓ توجهات القادة : فالقيادة الطموحة المتشعبة بالأفكار الحديثة , في بحث دائم عن الكيفية التي يتم من خلالها إحداث قفزة نوعية في أداء الأفراد و المؤسسة ككل , عبر تحفيز الموظفين و من ثم كسب تعاونهم أثناء عملية التغيير.⁴²
- ✓ طبيعة التنظيمات الإدارية: حيث تنمو باستمرار ,مما يفرض ضغوط على المؤسسة تدفعها إلى مراجعة أساليب إدارتها, و إعادة صياغة سياستها و رسالتها , فانضمام أفراد جدد سوف ينتج عنه حدوث تغييرات و ظهور أوضاع جديدة .
- ✓ طموحات الموظفين و حاجاتهم : يعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي , خاصة مع رغبتهم في التجديد و المشاركة الايجابية و التخلص من السلبية ,فالموظفين هم الذين يخلقون القيمة المضافة في المؤسسة.⁴³
- ✓ كثرة المشاكل الداخلية : هذه الظواهر السلبية يدل على وجود اختلالا تنظيميا , و عدم الرضا لدى الموظفين و يتعين على المؤسسة تشخيصا بهدف إدخال تغييرات و تحسينات.⁴⁴
- أما الدوافع الخارجية فتنتمثل في :
 - ✓ القوى التكنولوجية :التطور العلمي المسارع على حياة المؤسسات حولها إلى مؤسسات المعرفة و ترتب على ذلك تغيير في أساليب العمل و مناهج التكوين.
 - ✓ القوى السياسية و القانونية : التعديلات في القوانين الأساسية للقطاعاتالخ تفرض ضغوطا على المؤسسات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات و أساليب التشغيل .
 - ✓ القوى الاقتصادية : برزت الحاجة إلى التغيير التنظيمي كخيار استراتيجي أمام تحديات القوى الاقتصادية ,التي أثرت و مازالت تؤثر في أساليب و أنماط الإدارة في المؤسسات .⁴⁵

الشكل 1-2: دوافع التغيير التنظيمي



من إعداد الطالبة : صالح بن سليمان الفائز , الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقوماته , أطروحة دكتوراه, جامعة ناف , 2008, ص 35-36

⁴²Benoit Grouard , Francis Miston ,conduire et réussir le changement ,paris ,1998,p17

صالح بن سليمان الفائز , الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقوماته , أطروحة دكتوراه, جامعة ناف , 2008, ص 35-36

امحمد الصيرفي ,إدارة التغيير ,دار الفكر الجامعي –الإسكندرية 2007-ص 32-33⁴⁴

⁴⁵Benoit Grouard ,Francis Miston ,1998,p15-16

المطلب الثالث: أدوات التغيير التنظيمي.

إن عملية إحداث تغيير تنظيمي داخل المنظمة في أي جانب من الجوانب , يتطلب استخدام مجموعة من الأدوات اللازمة لذلك , و يكون اختيارها حسب طبيعة مشروع التغيير و حسب قرارات القائد , بخصوص تحديد رزمة الأدوات التي تخدم الهدف المنشود , و التي تكون أكثر فعالية أثناء التطبيق و من بين هذه الأدوات نذكر :

العصف الذهني : هو توليد و إنتاج أفكار و آراء إبداعية من الأفراد و المجموعات لحل مشكلة معينة , و تكون هذه الأفكار جيدة و مفيدة , و يقصد بذلك وضع الذهن في حالة من الإثارة و الجاهزة للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار , أما عن أصل كلمة عصف ذهني فإنها تقوم على تصور حل المشكلة , على انه موقف بيه طرفان يتحدى احدهما الآخر , و لا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة و النظر إليها من أكثر من جانب , و محاولة تطويقها بكل الحيل الممكنة.⁴⁶

- أداة تحليل Swot: تعتمد على البيئة الداخلية للمؤسسة و المتمثلة بعنصر قوتها و مكامن ضعفها من جانب , و قد سميت هذه المصنوفة بذلك اختصاراً للحرف الأول لكل عنصر من عناصرها و هي كالآتي:⁴⁷
- ✓ نقاط القوة **Straights**: الأشياء الملموسة و غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة يجعلها متفوقة على المنافسين.
- ✓ نقاط الضعف **Weaknesses**: النقص في الإمكانيات و القدرات , و ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيه .
- ✓ الفرص **Opportunities**: المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً و مستقبلياً و تقاس بالعائد النقدي أو القيمة المضافة .
- ✓ التهديدات **Threads**: العوامل التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها, بالشكل المنشود, و تقاس بالنقود التي خسرتها .

الجدول 4-1: تحليل Swot

تساعد على تحقيق الأهداف	تضر بتحقيق الأهداف	
نقاط القوة	نقاط الضعف	عوامل داخلية
الفرص	التهديدات	عوامل خارجية

⁴⁶ <http://www.creativite.net/brainstorming-remue-meninges-techniques/definition-du-brainstorming/> 20-07-2014

ثامر البكري , استراتيجيات التسويق , دار اليازوري للنشر و التوزيع , الأردن , 2008, ص 220-226⁴⁷

- أداة تحميل العوامل المعيقة و المساعدة : تساعد القائد على العمل مع مجموعة من الأشخاص لاستكشاف ما الذي يعيق التغيير و ما يساعد على تنفيذه , و هي أداة سهلة الاستخدام و يمكن تطبيقها على أي ناحية من نواحي التغيير.⁴⁸
- مصفوفة تحديد الأولويات : أول من نظر إلى هذه المصفوفة هو ستيفن كوفي في كتابه -العادات السبع للناس الأكثر فعالية- حيث ذكر بالتفصيل انه لتحديد الأولويات يجب وضع الأمور و تصنيفها تحت أربعة خصائص رئيسية ضمن محورين -محور الأهمية و محور الوقت⁴⁹ و بذلك تقسم أولويات التغيير إلى :
 - ✓ مهم و عاجل .
 - ✓ مهم و غير عاجل .
 - ✓ غير مهم و عاجل .
 - ✓ غير مهم و غير عاجل .
- الاستقصاء الايجابي : يعني الاستفادة من ايجابيات و نقاط القوة للماضي و الواقع الحالي , و البناء عليه من اجل إحداث التغيير الايجابي و حل المشكلات , و تقوم أساسا على دراسة نقاط القوة و ايجابيات حالة أو موقف أو موقف , و تبني المواقف الايجابية , و لتبني هذه الطريقة نتبع نموذج DS5 بخطوات الخمسة التالية:⁵⁰
 - ✓ تعريف المشكلة أو الموقف أو الحالة.⁵¹ Défini the problème
 - ✓ الحلم و التفكير . Dérame phase
 - ✓ التصميم . Design phase
 - ✓ التنفيذ . Délivré & Destiné

المطلب الرابع : اثر القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي

ضمن أدبيات القيادة يوجد اعتراف واضح و ارتباط وثيق بين القيادة و الثقافة في عملية التغيير التنظيمي , و هو ما أوضحه "كارتر" : يمكن للشخص و من خلال القيادة فقط و بصورة صادقة إيجاد و رعاية بيئة تتكيف مع التغيير". و ناقش و بشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها للقائد التأثير على الثقافة , و التي تشمل سلوك القيادة التحويلية مثل : توجيه الاهتمام للإحداث الحرجة , الاستجابة للازمات , و حدد كذلك الثقافة التحويلية مثل : تصميم النظم و الإجراءات , تصميم البناء التنظيمي , تصميم المرافق , و يعتقد أن القيادة أساسية أثناء تطوير و تغيير الثقافة التنظيمية , حيث تحتاج للمتابعة , و أن بقاء أي منظمة يعتمد على توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة التغيير .

و هنا يبرز دور القائد التحويلي في تمكين و تحفيز الأفراد داخل المنظمة , ووضع إستراتيجية و رؤية مستقبلية واضحة تتماشى مع متطلبات التغيير و ذلك من خلال التنسيق و الاتصال الفعال بين مختلف المستويات التنظيمية .

و سنتناول في هذا المطلب جميع هذه النقاط بالشرح و توضيح مجال الترابط بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي .

- التغيير التنظيمي و تمكين العاملين :

⁴⁸<http://www.unrwa.org/ar/20-07-2014>

⁴⁹http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_91.htm 20-02-2015

⁵⁰ David L. Cooper rider & Diana Whitney , Révolution in Change : Appréciative Induire 05-04-2015

⁵¹<http://www.time-management-advice.com/priority-matrix.html> 05-04-2015

يعد التمكين احد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية و الذي يفرض أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لتمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء و مشاكلهم⁵²

مما يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة⁵³, و يرى Bannu أن القيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة و تهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أخذ على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية , كما تتميز بقدرتها على خلق الحافز الإلهامي الذي يعزز الفعالية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.⁵⁴

• التغيير التنظيمي تحفيز العاملين :

يلعب التحفيز دورا مهما في تحقيق مناخ تنظيمي جيد مساعد و مدعم للتغيير⁵⁵, لذلك يجب الاهتمام بوضع أنظمة الحوافز المناسبة لطبيعة التغيير و المشجعة له و التركيز على كل من الحوافز المادية و المعنوية , التي تعتبره قوة محرّكة تدفع الفرد لبذل مجهود إضافي و القيام بالعمل المطلوب بشكل متميز بحيث يجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمته في تحقيق الأهداف.⁵⁶

و لتحقيق الأداء المتميز و تحفيز الأفراد بما يتماشى مع التغيير لابد من مراعاة العوامل التالية :

- ✓ احترام القيم السائدة لدى الأفراد .
- ✓ إعطاء الأفراد حرية أكبر و مرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني .
- ✓ مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد من شعورهم بالإنجاز.
- ✓ وجود قيادات تمثل لهم قدوة في العمل و الالتزام و يتابعون أخطائهم و يسيرون على نهجهم.
- ✓ فتح قنوات اتصال مستمرة بين القائد و العاملين تساعد على تدعيم الرؤية و ربطها بأفكار العاملين.⁵⁷

• التغيير التنظيمي صياغة الرؤية و الإستراتيجية.

تعتبر صياغة و إيصال الرؤية من قبل القادة إحدى العناصر الأساسية للتغيير الناجح , حيث يحتاج الأفراد كيفية إدخال التغيير و كيف يمكن أن يؤثر التغيير فيهم , و اقترح كوتر أن نقطة عملية الناجح هي إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير , و ابرز أهميته , كما تعتبر الرؤية المشتركة أساس التغيير الفعال , كما يؤكد أهمية الرؤية المشتركة في التغيير التنظيمي و يقول أن الرؤية :⁵⁸

- ✓ توضح اتجاه التغيير
- ✓ تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة
- ✓ تساعد على ربط الأفراد ببعضهم البعض و توحيد سلوكهم بأسلوب فعال لإتباع الهدف المنشود

• التغيير التنظيمي و الإستراتيجية:

التغيير التنظيمي و الإستراتيجية:

إن ادارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة , فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه , فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية و الرسالة⁵⁹, و

عبد العزيز علي مرزوق , تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج , الملتقى العلمي الخامس , 2004, ص 15⁵²

يحيى سليم نلحم , التمكين كمفهوم إداري معاصر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية , مصر-2006, ص 26⁵³

ماهر صبري , القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير , العراق -2009, ص 39⁵⁴

سهلة محمد عباس , إدارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر , الأردن -2003, ص 166⁵⁵

عامر خضري الكسبيان, إدارة المعرفة و تطوير المنظمات , مصر-2005, ص 154⁵⁶

أسامة خيرى , القيادة الإستراتيجية, دار الرابرة للنشر و التوزيع , الأردن-2014, ص 187⁵⁷

صياغة الرؤية في المنظمات الحديثة 2015-02-27 | <http://aljsad.com/forum49:thread37915>

د. محمد بن علي شبين العامري , دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير.⁵⁹

حتى يكون التغيير فعالا و ناجحا , يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية للمنظمة , و يجب أن يشمل النقاط التالية: ⁶⁰

- ✓ العقلانية :لوصف لماذا نحتاج الرؤية؟؟ أو لماذا نحتاج التغيير؟؟
- ✓ أصحاب المصالح : لمناقشتهم و ماذا سيقدم لهم التغيير؟
- ✓ أهداف الأداء : تحديد القيم و المعتقدات التي تدفع المؤسسة للتغيير
- ✓ العمليات و البناء التنظيمي :كيف سيكون البناء التنظيمي للمؤسسة؟
- ✓ أسلوب التشغيل : تحديد بعض عناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل و كيفية تفاعلهم .

• التغيير التنظيمي و الاتصال :

يعتبر الاتصال احد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير ⁶¹, حيث تحتاج المنظمة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي , فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات و متطلبات الأفراد, في مختلف المستويات الإدارية , و لكي يكون الاتصال فعالا لابد من توافر عناصر أساسية هي كالتالي: ⁶²

- ✓ البساطة بالبعد عن استعمال المصطلحات المعقدة .
- ✓ استخدام البلاغة و المثال كالتركيز على استعمال الصور اللفظية .
- ✓ تنوع الطرح و النقاش .
- ✓ التكرار.
- ✓ القدرة الحسنة و إظهار المصادقية.
- ✓ التغذية العكسية.

• التغيير التنظيمي و الالتزام :

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام و قناعة القيادة الإدارية في المنظمة , و هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم و مؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية و إيصالها لجميع العاملين في المنظمة , و الحصول على ولاء و التزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. ⁶³

✓ و يري Nadale 1998 , Morris & Robin 1995 أهمية تحديد و توفير الموارد البشرية و المادية و عملية التدريب و التطوير خلال مختلف مراحل التغيير , في مساعدة المؤثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة و ظروف عدم التأكد , التي يخلقها التغيير و ينبغي العمل على التأكد من أن التغيير يسير و فق الخطة , و أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير , و هنا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

المبحث الثالث :الدراسات السابقة للدراسة .

المطلب الأول :الدراسات السابقة باللغة العربية

أسامة خيري ,مرجع سبق ذكره ص 186-187 ⁶⁰

غريب عبد السميع غريب ,الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر , مصر , 1996, ص 12 ⁶¹

أسامة خيري ,مرجع سبق ذكره , ص 188 ⁶²

أميرة محمد رفعت الحواس ,اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , القاهرة -2003,ص 45 ⁶³

➤ **دراسة الأولى:** دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي سنة 2012 بعنوان : اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية .رسالة ماجستير في إدارة الأعمال,جامعة الشرق الأوسط .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية.حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من 39 فقرة و تم توزيع 489 استبان.و في ضوء ذلك جرى تحليل و اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن مستوى توافر القيادة التحويلية بإبعادها(التأثير المثالي , التحفيز , الاستشارة العقلية ...) في شركة التامين كان مرتفعا .
- مستوى توافر فاعلية اتخاذ القرار في شركة التامين كان مرتفعا .
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بإبعادها على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية عند مستوى دلالة 0.05 .
- التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات .

➤ **الدراسة الثانية:**دراسة نهاية التل باني, رامز بدير , احمد الرقب 2013, بعنوان :علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية , مجلة جامعة النجاح للأبحاث,كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية, جامعة الأزهر 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية و تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية , حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي , تم اختبار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة , حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات .و توصل الباحثون غالى النتائج من بينها :

- هناك بعض عناصر التمكين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام و التعزيز .
- القيادة الإداري في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة .
- إن السلوكيات التي تتجهجها القيادة التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات العاملين للتمكين .

➤ **الدراسة الثالثة:**دراسة شقة مسعودة 2016-2017 بعنوان :التغيير التنظيمي و علاقته بأداء الموارد البشرية ,مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال .دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب – حاسي مسعود.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة و كذا تسليط الضوء على أهم المشاكل و العوائق التي من الممكن أن تعترض عملية التغيير محل الدراسة و أيضا التعرف على مجالات عملية التغيير و وضع أولويات لتنفيذ هذه المجالات .و التوصل لحلول و توصيات تجعل من عملية التغيير مقبولة .

من بين النتائج المتحصل عليها كالأتي:

التغيير التنظيمي هو تطوير المنظمات داخليا كي تتأقلم مع تغيرات البيئة الخارجية بتهيئة الظروف المواتية لنجاحه .

التغيير التنظيمي عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين و إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية . و إن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره و تميته .

➤ **الدراسة الرابعة:** دراسة ماهر صبري , بعنوان :القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي , دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في المصارف العراقية , مجلة الإدارة و الاقتصاد -2009.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير و بلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية للقيادة التحويلية و بلورة مفاهيمها , فضلا عن مفهوم إدارة التغيير , و كذا دراسة و تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و إدارة التغيير محل الدراسة, و أيضا اختبار علاقة الارتباط القيادة التحويلية و إدارة التغيير في المنظمة .

و من بين النتائج المحصل عليها :

اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر و مواصفات سلوكية و معرفية و أخلاقية و أن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية لقيادة التغيير.

أهمية تبني التغيير في منظمات الأعمال. حتى تتمكن من متابعة ما يستجد في البيئة المحلية أو العالمية لغرض رسم خطط التغيير لتعزيز بيئة المنظمة .

التوجه نحو الاهتمام المتزايد بقيادة التغيير و أن عائد لسرعة التغييرات التي تتعرض لها منظمات الأعمال.

ضرورة استجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغيرات إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير.

➤ **الدراسة الخامسة:** شريف احمد حسن عباس , بعنوان : سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي , دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية(رسالة ماجستير - 2010)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي , في شركات تصنيع الأدوية الأردنية , و التعرف إلى الاختلاف في تصور العاملين في الشركة لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية.

و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في الشركة كان مرتفعا .
- أن مستوى الإبداع في شركات تصنيع الأدوية كان متوسطا .
- أن مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية كان متوسطا .

➤ **الدراسة السادسة :** فضيلة سلمان داود , عنوان الدراسة : النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية , دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب , مقال منشور سنة -2012

ألقت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم و أبعاد القيادة التحويلية و كيفية تأثيرها على الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال, و بالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي , و قد اختارت عينة عشوائية من الهيئة العامة للضرائب و قد بلغ عدد الاستثمارات 59 استمارة استلمت منها 17 استمارة , و قد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- هناك دور فعال للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي , مما يدل على أن الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على أداء المنظمات
- حظيت أبعاد القيادة التحويلية باستثمار جيد في عينة الدراسة , مما أدى إلى ظهور نتائج إيجابية باستثناء التعلم و النمو من متغير الأداء التنظيمي على الرغم من تحقيق معنوية عالية له
- تبين أن كل من الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية , و أبعاد الأداء المنظمي ذات دلالة معنوية .

➤ **الدراسة السابعة:** دراسة د. عمر شعبان أبو القاسم العوامه , بعنوان : القيادة التحويلية و أثرها على إدارة التغيير التنظيمي , دراسة تطبيقية على مستشفى الكلي بالزاوية , 2020, كلية الاقتصاد العجلات جامعة الزاوية , مجلة كلية الآداب العدد التاسع و العشرون .
 تجلت الدراسة في محاولة تقديم إطار نظري و تطبيقي يربط بين أبعاد القيادة التحويلية و مسببات التغيير التنظيمي او قد يمثل هذا الربط بحد ذاته إضافة علمية متواضعة جديرة بالاهتمام , و توصل الباحث إلى عدة نتائج من بينها :
 • يوجد ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية و التغيير التنظيمي

المطلب الثاني :الدراسات السابقة باللغة لأجنبية

➤ الدراسة الأولى:

دراسة ماكينزي وريك 2001 بعنوان transformationnels and transaction al leadership salesperson and performance
 هدفت الدراسة إلى كشف علاقة السلوك القيادي التحويلي بالأداء و سلوك المواطنة التنظيمية , و توصلت إلى النتائج التالية :
 وجود علاقة ايجابية طردية بين السلوك القيادي التحويلي و الأداء .
 وجود علاقة ايجابية طردية بين القيادة التحويلية و سلوك المواطنة التنظيمية .
 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة اتجاه علاقة السلوك القيادي بالأداء و كذا بسلوك المواطنة التنظيمية .

➤ الدراسة الثانية :

دراسة Sikrin 2005 بعنوان " the Hard Sidé of management " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نتائج برامج التغيير و العوامل السياسية المسببة لذلك , و من بين النتائج المتحصل عليها
 اتفاق الجميع على صعوبة إدارة التغيير , و القمة منهم يتفقون على كيفية القيام الفعال باه .
 هناك أربعة عوامل هامة يتوقف عليها نجاح أي عملية تغيير , و هي المدة الزمنية لمعرفة ما إذا كان هذا التغيير قصير الأجل أم طويل الأجل , و نزاهة أداء فريق العمل و قدرته على إتمام التغيير في الوقت المحدد بناء على مهارات و مزايا الفريق بالنسبة إلى متطلبات المؤسسة , و الالتزام بل التغيير سواء من الجانب الإدارة العليا أو الموظفين , و الجيد المطلوب زيادة على العمل المعتاد التي تتطلبه مبادرة التغيير من الموظفين .

➤ الدراسة الثالثة:

دراسة جس كيت 2004 بعنوان organisationnel culture and innovativeness in transformationnel leadership Non profitorganisation
 هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية و الإبداعية في المنظمات غير الهادفة لمربح بولاية جورجيا الأمريكية, استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و اعتمدت على عينة عشوائية , و أظهرت النتائج التالية :
 وجود علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية و القيم التنظيمية .
 و وجود علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية و الثقافة الإبداعية .

وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية و الإبداع لدى العاملين
توالي أبعاد القيادة التحويلية و في المتوسطات بدءا بالمثالية, السلوك, ثم التحفيزية, ثم الفكرية, و الإنسانية

المطلب الثالث :

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

الجدول 1-5 الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسات الحالية
البيئة	أجريت الدراسات السابقة في بيئة عربية و أجنبية وخليجية .	أجريت الدراسة الحالية في بنك التنمية المحلية .
أدوات الدراسة	ركزت بعض الدراسات على المسح الميداني و البعض على دراسة الحالة .	تركز هذه الدراسة على دراسة حالة من خلال توزيع استبيان الدراسة على عينة الدراسة .
الوحدة المبحوثة	تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة ما بين موظفين و إداريين و مديرين .	تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسة الحالية على إطارات و موظفين لبنك التنمية المحلية .
الهدف	دراسة القيادة التحويلية من جهات نظر مختلفة.	التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي .

إعداد الطالبة

خلاصة الفصل

إن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير. وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. وقد يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع (Burn (1978 في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة. أن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه Burn مسمى القائد التحويلي. وفقاً لدراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (1994) فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقدين الماضيين. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المسارعة. ولمواجهة هذه التحديات فأن منظمات الأعمال تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد التطرق في الفصول السابقة للأسس النظرية للقيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وذلك بإجراء دراسة ميدانية في بنك التنمية المحلية-سعيدة -فا لمنهج الدراسة ، و أفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات التي قام باه الباحثان في تقنين وطرق إعدادها ،صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصّادوات الدراسة وتطبيقها، المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا في تحميل وتفسير البيانات المجمعّة، باستخدام دد بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية، والمتغير التابع وهو إدارة التغيير الانحدار المتعدد التنظيمي، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة، و على هذا الأساس لخصت مباحث الدراسة فيما يلي :

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: تقديم عام لبنك التنمية المحلية

1- نشأة بنك التنمية المحلية

-نشأ بنك التنمية المحلية طبقا للمرسوم 86/85 الصادر بتاريخ 30 فرييل 1985 على شكل شركة وطنية تحولت هذه الشركة في فيفري 1989 CPAI بنكية وهي منبثقة عن إعادة الهيكلة للقرض الشعبي الوطني إلى شركة بالأسهم وبنك عالمي برأس مال اجتماعي قدر ب 1140 مليون دينار ليصل اليوم إلى 36800 مليون دينار ج زائري مكتب من طرف الدولة وهو مسير من طرف مجلس إدارة تحت رئيس مدير عام. كما لبنك التنمية المحلية إسهامات لاسيما في العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية وكذا تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المصغرة ، المهن الحرة ، تمويل الأفراد ، من خلال منحها قروض الاستهلاك الموجهة لاقتناء تجهيزات كهر ومنزلية من جهة واقتناء سيارة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى قروض عقارية موجهة هي الأخرى للأفراد ، في إطار بناء أو توسعه مسكن أو كذا اقتناء مسكن -كما ساهم بنك التنمية المحلية في إثراء المحيط المالي والبنكي من خلال مساهمات في حصص من رأس المال الاجتماعي لبعض الهيئات المالية . والصندوق CGCI والتأمينات على القروض على سبيل الذكر (صندوق ضمان قروض الاستثمار CAGEX25 الجزائري لضمان الصادرات ..

1-1 تعريف بنك التنمية المحلي BDL :

بنك التنمية المحلية باختصار (Banc de développement local) هو بنك عمومي برأس مال يصل إلى 32011 مليون دينار جزائري. مقره ب 10, نهج قاسي عمار, سطا والي, الجزائر. يملك بنك التنمية المحلية شبكة متكونة من 000 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني ، بما في ذلك 022 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 12 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه عن باقي البنوك. بنك التنمية المحلية هو أوال بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات

1-2 أهداف بنك التنمية المحلية:

. يسعى بنك التنمية المحلية إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة /الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية ANSEJ، CNAC، ANGEM، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد

1-3 وظائف بنك التنمية المحلية:

- لدى بنك التنمية المحلية الدور الرئيسي في تمويل المشاريع السكنية وذلك عن طريق دعم و مرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، وكذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن، و بصفة عامة يقوم بالوظائف التالية :
- خدمة المؤسسات و المقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية على مستوى البلديات و الواليات .
- تمويل العمليات الاستثمارية المنتجة التي تبادر بها الإدارات و الهيئات المحلية .
- الدفع بالمخططات و البرامج التنموية المحلية .
- منح القروض القصيرة و المتوسطة الأجل لتمويل عمليات الاستيراد و التصدير .
- منح القروض القصيرة و المتوسطة الأجل إلى القطاع الخاص
- منح و إصدار تسبيقات أو سلفيات على سندات عمومية تصدرها الدولة.

المطلب الثاني : المزيج الخدمي ببنك التنمية المحلية - وكالة سعيدة -

1- تعريف بنك التنمية المحلية - وكالة سعيدة:

- بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة هو هيئة قاعدية للاستغلال صنف تحت نشاطها إلى الصنف "أ" تحت الرمز 290، يضم 00 موظف من بينهم مساعدين تجاريين و يتوقع بوسط المدينة بنهج أحمد مدخري رقم 02 و يتبع في تسييره للمديرية الجهوية للاستغلال DRE تلمسان و هو بنك ودائع يتولى كل العمليات المصرفية كالتوفير، الإقراض و الضمانات، التحويلات البنكية و مختلف العمليات الأخرى يقوم بتسيير الوكالة مدير معين من طرف الرئيس المدير العام باقتراح من مدير مجمع الاستغلال DGE مع الأخذ بعين الاعتبار رأي مدير شبكة الاستغلال DRE و مدير الموارد البشرية DRH .

2- منتجات بنك التنمية المحلية - وكالة سعيدة :

- سنقوم بعرض منتجات بنك التنمية المحلية كالآتي

1-2 بطاقة الدفع الالكتروني فيزا: VISA بطاقة فيزا كارد هي بطاقة دولية تسمح للزبون بالقيام بعمليات الدفع عن طريق الانترنت أو عن طريق آليات الدفع الالكتروني أو حتى سحب الأموال عن طريق موزعات السحب أو الدفع الالكتروني في الخارج، في كل أنحاء العالم. حيث أن لها مدة صلاحية 19 سنتين قابلة للتجديد بطريقة أوتوماتيكية، كما أن لها ميزة إضافية و هي التأمين على السفر متوفر في بطاقة الزبون من أجل ضمان تغطية عند السفر للخارج

2-2 بطاقة ماستر كارد الدولية:

ماستر كارد الدولية بطاقة دولية تسمح القيام بعمليات التحويل و الدفع، خدمة الدفع الالكتروني و سحب الأموال في الخارج بالعملة الصعبة ، متاحة 92 على 92 ساعة و 2 على 2 أيام بكل أمان بفضل معيار الأمان المتمثل في خدمة 3 Dسكيور في كل أنحاء العالم و متوافقة مع طريقة الدفع بأي بال paypal،صالحة لمدة 19 سنتين قابلة للتجديد بطريقة أوتوماتيكية. بالإضافة إلى هذا تمكن البطاقة من الاستفادة من تأمين على السفر بالمجان يغطي سفريات الزبون إلى خارج الوطن

2-3 بطاقة كوربورايت لبنك التنمية المحلية :

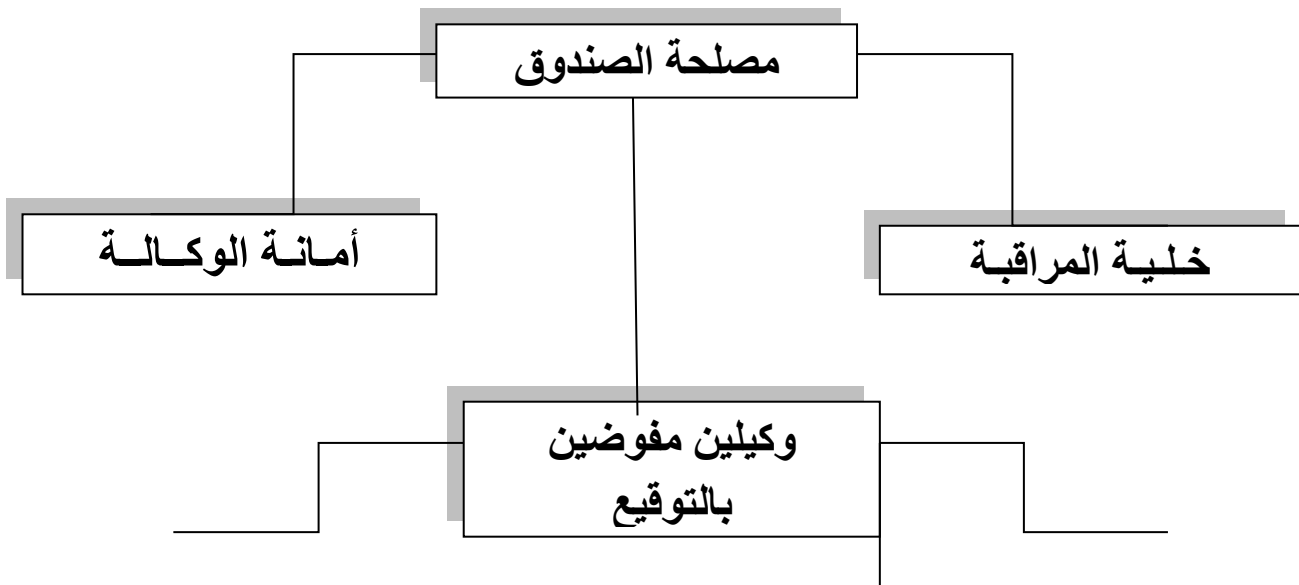
: بطاقة كوربورايت لبنك التنمية المحلية هي بطاقة متخصصة موجهة إلى المهنيين (أطباء، محامين، موثقيين، رصاصيين... الخ) و المؤسسات من أجل تغطية مختلف النفقات. تسمح بالدفع و السحب عن طريق الأجهزة الالكترونية صالحة للاستعمال 92 ساعة / 92 و 2 أيام / 2 و لمدة ثلاث سنوات (13) قابلة للتجديد بطريقة أوتوماتيكية.

3- مهام و آفاق الخدمة البنكية لبنك التنمية المحلية :

تتمثل مهام مديرية الوكالة في :

- تنفيذ العمليات مع الزبائن و ضمان تسجيلها دوريا في إطار القواعد المحاسبية المعروفة
- تنشيط، تنسيق و متابعة و مراقبة نشاطات الفرع
- التسيير الجيد و الدقيق للقواعد التنظيمية توسيع حصته في السوق
- إعداد و مناقشة و تنفيذ الميزانية
- الحرص على الاستعمال العقلاني و الجيد للموارد البشرية و المادية المتاحة
- بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة شأنه شأن البنوك الأخرى و نظرا للتطورات السريعة التي شاهدها الخدمة المصرفية ارتبط نجاحها بدرجة اعتماد المؤسسة لمصرفية على الانترنت. بحيث استفاد البنك من تخصيص أكثر من 3.2 مليون أوروه لتعميم استعمال البطاقة البنكية في الجزائر و إبرام اتفاقية مساعدة تقنية بقيمة 219390 أوروه بين SATIM و الشركة الفرنسية « Systems data ignicole » لتركيب عدد كبير من الموزعات الأوتوماتيكية 011 موزع و نهائي نقطة البيع الالكترونية لدى التجار 0111 على مستوى التراب الوطني. و في مجال الخدمات المصرفية الالكترونية قد أنشأت المؤسسة Alegria e-anking تسمى مختلطة شركة الجزائر مع " diagramme e-anking " الفرنسية services مهمتها مساعدة المؤسسات المصرفية الجزائرية في رقمته خدماتها المصرفية و تكوين الإطارات الوطنية في هذا المجال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية – وكالة سعيدة –





من إعداد الطالبة: اعتمادا على المعلومات الداخلية للبنك

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة .

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة: قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليها، وقصد فهم أدق وأفضل ثم اعتماد المنهجين الوصفي والتحليلي، باعتبار المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا كما توجد في الواقع وتصويرها كميا بإعطائها وصفا رقميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وفي إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فإننا الآن نقف عند جمع المعلومات فحسب، بل كذلك إنما نعتمد على تحليلها وكشف العالقة بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم وتحديد الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في البنك محل الدراسة .

. متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل: ويشمل القيادة التحويلية

المتغير التابع: ويتمثل في إدارة التغيير التنظيمي.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة ومصادر جمع البيانات

. **مجتمع وحجم العينة** يتمثل مجتمع الدراسة في عمال البنك ، والبالغ عددهم 30 عامل أي بنسبة 100 ثم أخذ عينة تتكون من 17 عامل أي بنسبة تقدر ب 56.66 حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف الفئات وذلك حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة، وقد تم مراعاة في ذلك أن يكون المستجوبون لهم مستوى تعليمي مقبول يمكنهم من فهم الأسئلة المطروحة والإجابة عليها، وهذا ما سيمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصداقية والتي بدورها تزيد من دقة ومصداقية النتائج التي نريد الوصول إليها

-أدوات جمع البيانات :

لتحقيق أكبر قدر ممكن من الموضوعية ارتأينا استخدام مجموعة من الأدوات الكفيلة لجمع المعلومات الميدانية والتي تضمن لنا كم المعطيات فقط، وإنما تساعدنا في عملية التفسير الكافي لمختلف النتائج المتحصل عليها ومن هذه الأدوات نذكر:

المقابلة: بما أن المقابلة أداة هامة من أدوات البحث العلمي حيث قمنا باستخدامها مع المساعد التجاري (Commercial Assistant)، للحصول على معلومات حول نظام المعلومات البنكي المستخدم على مستوى الوكالة وتطبيقاته والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة التي دعمت أسئلة الاستمارة

الملاحظة : تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال تواجدها في البنك محل الدراسة وذلك من خلال التنقل بين أقسامه والطالع بشكل مقرب على التطبيقات المستعملة في البنك، وهذا ما مكنا من جمع العديد من الملاحظات التي تصب في فكرة واحدة ساعدتنا كثيرا في معرفة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.

-الاستمارة -الاستبيان-

تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات الأزمنة للدراسة، فالاستبيان عبارة عن "قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع المعلومات في موضوع معين، عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، ويمكن أن يتم عن طريق البريد، الإنترنت أو وجهها لوجه" كما تعرف أيضا على أنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، ويجب أن تتسم أسئلته بالوضوح والدقة و الابتعاد عن الغموض واللبس

• **محاور الاستمارة:**

ووفقا لموضوع بحثنا المعنون دور القيادة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي اعتمدنا استمارة مكونة من 38 سؤالاً أدرجت في ثالث محاور كما هو موضح في ملحق رقم 01 وقد جاءت موزعة على الشكل التالي:

المحور الأول: ضم 05 أسئلة تدور حول البيانات الشخصية

المحور الثاني: ضم 23 سؤال تدور حول أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي-الحفز الإلهامي- الاستشارة الفكرية- الاعتبار الفردي).

المحور الثالث: ضم 15 سؤال تدور حول إدارة التغيير التنظيمي.

• اختبار مقياس الدراسة

تم استخدام معيار لكزت المندرج بخمسة درجات لقياس استجابة أفراد العينة بتحديد طول فقرات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في محاور الاستمارة

الجدول رقم (2-6) أطوال فقرات القياس

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الفترة	من 1 إلى 1,80	من 1,81 إلى 2,60	من 2,61 إلى 3,40	من 3,41 إلى 4,20	من 4,21 إلى 5
مستوى القبول	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات أعلاه

-أساليب المعالجة الإحصائية :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام (social for package statique sciences) والدي يرمز له بالرمز (spss) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختيارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل : الانحرافات المعيارية. وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل : معدلات الارتباط ، التباين المتعدد. للإجابة على تساؤل الدراسة و اختيار الفرضيات تم استخدام:

-المتوسط الحسابي و ذلك من اجل ترتيب بنود المحاور و معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد بحيث :

- من 1 إلى 8.1 يمثل الرأي موافق بشدة
- من 8.1 إلى 6.2 يمثل الرأي موافق
- من 6.2 إلى 4.3 يمثل الرأي محايد
- من 4.3 إلى 2.4 يمثل الرأي غير موافق
- من 2.4 إلى 5 يمثل الرأي غير موافق بشدة.

-2- الانحراف المعياري:

-للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وبالحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية فكلما اقتربت قيمة من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس- .

3- ألفا كروم باخ: لمعرفة مدى ثبات فقرات أداة الاستمارة.
هذا المعيار لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه
4- معامل ارتباط بور سون: استخدام

الجدول رقم (2-7) قيم معامل الارتباط بورسون

قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
+1	ارتباط طردي تام
من 0.7 إلى أقل من +1	ارتباط طردي قوى
من 0.4 إلى أقل من 0.7	ارتباط طردي متوسط
من صفر إلى أقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف
صفر	ارتباط متعدم
من -0.7 إلى أقل من -1	ارتباط عكسي قوى
من -0.4 إلى أقل من -0.7	ارتباط عكسي متوسط
من صفر إلى أقل من -0.4	ارتباط عكسي ضعيف

5- الانحدار الخطي البسيط: لاختيار الفرضيات.

6- صدق الاتساق الداخلي

الجدول رقم (2-8) معامل ارتباط بيرسون لمحاور بالدرجة الكلية للاستبيان

رقم	المحاور	درجة الارتباط
01	القيادة التحويلية	0.975
02	التغيير التنظيمي	0.852

ثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronach Alpha لقياس ثبات المحورين والثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9) معامل ثبات استبيان القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي
باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	
0.95	القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

القيمة الكلية للاستبيان ككل استقرت عند 0.95 وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك تم التأكد من ثباتها، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: النتائج التطبيقية للدراسة

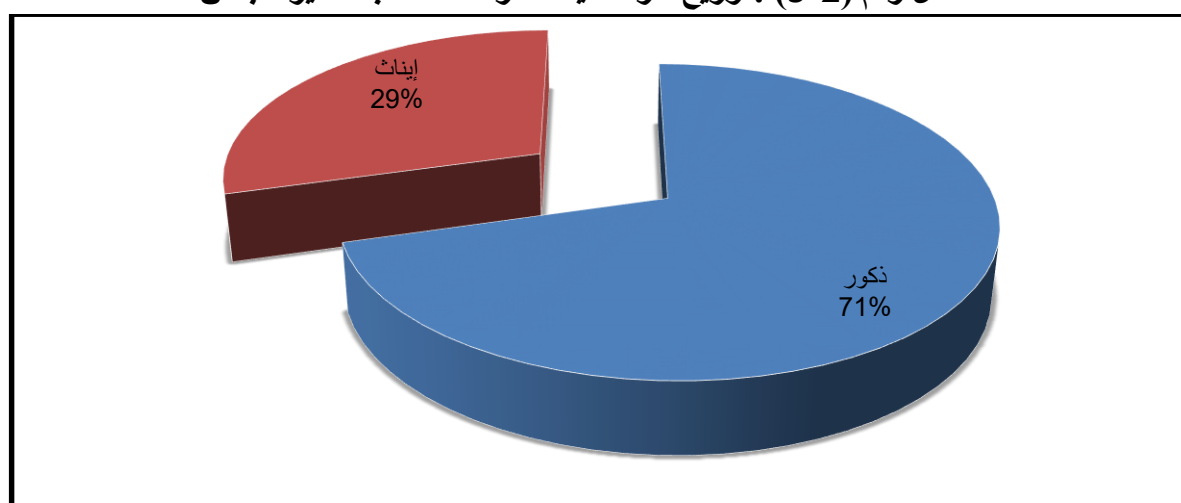
المطلب الأول: تحليل النتائج

الجدول رقم (2-10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
71	12	ذكور
29	05	إناث
100	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج

تتكون عينة الدراسة من عمال المؤسسة من كلا الجنسين إناث وذكور ،حيث يبين الجدول أن عدد الذكور يبلغ بنسبة % 71 والإناث بلغت بنسبة 29 % وهي نسبة متباعدة جدا

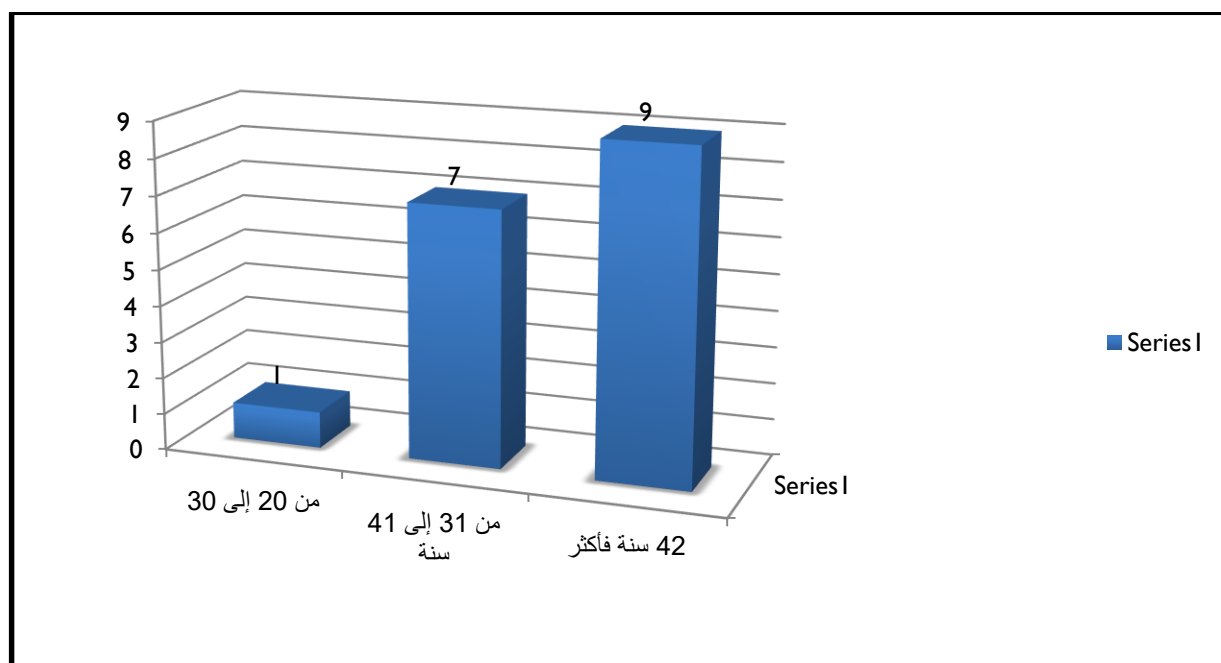
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (2-11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية (%)	التكرار	السن
06	01	من 20 إلى 30
41	07	من 31 إلى 41 سنة
53	09	42 سنة فأكثر
100	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

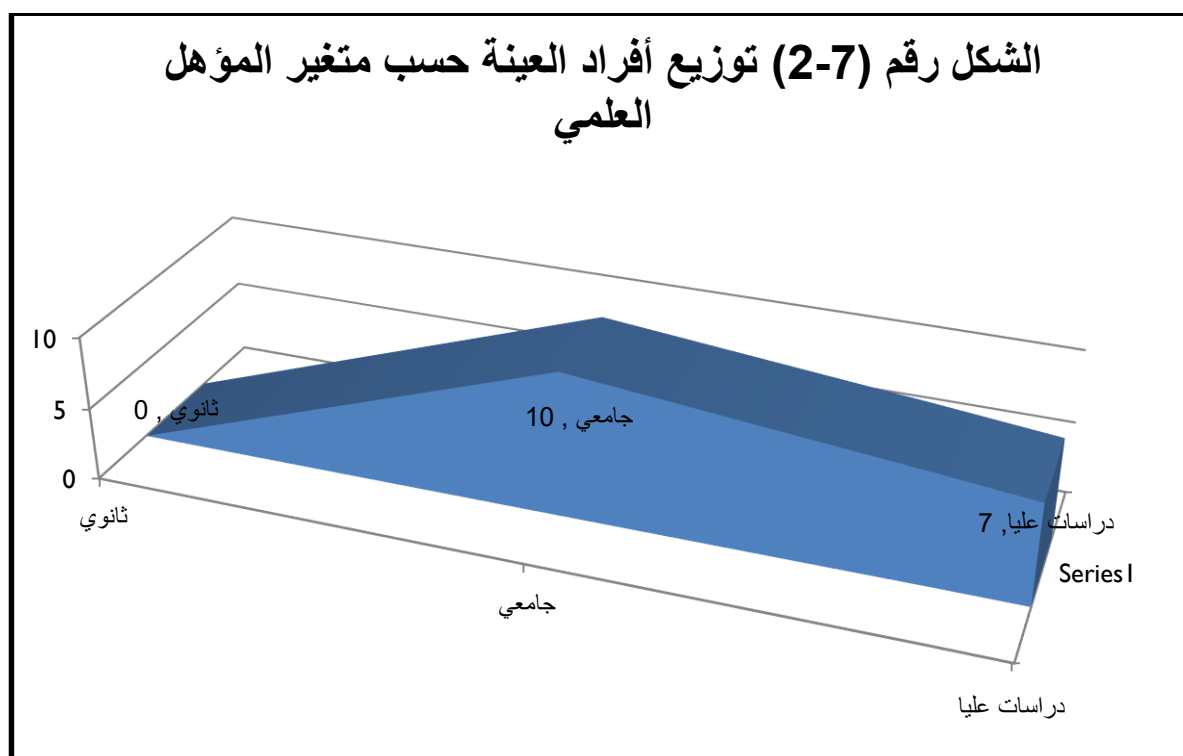
يتضح من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه أن أفراد عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم أكثر من 42 سنة بلغت نسبة 43 % تليها نسبة 41% للذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 41 سنة وأقل نسبة قدرت بـ 6% للذين تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى 30 سنة

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (2-12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراً لمؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي
0	0	ثانوي
59	10	جامعي
41	07	دراسات عليا
100	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن مستوى التعليم الجامعي أعلى نسبة حيث قدرت بـ 59%، تليها نسبة 41% تمثل نسبة المستوى التعليمي الدراسات العليا، في حين قدرت نسبة التعليم الثانوي 0% وهي أقل نسبة يعتمد على توظيف الكفاءات العليا

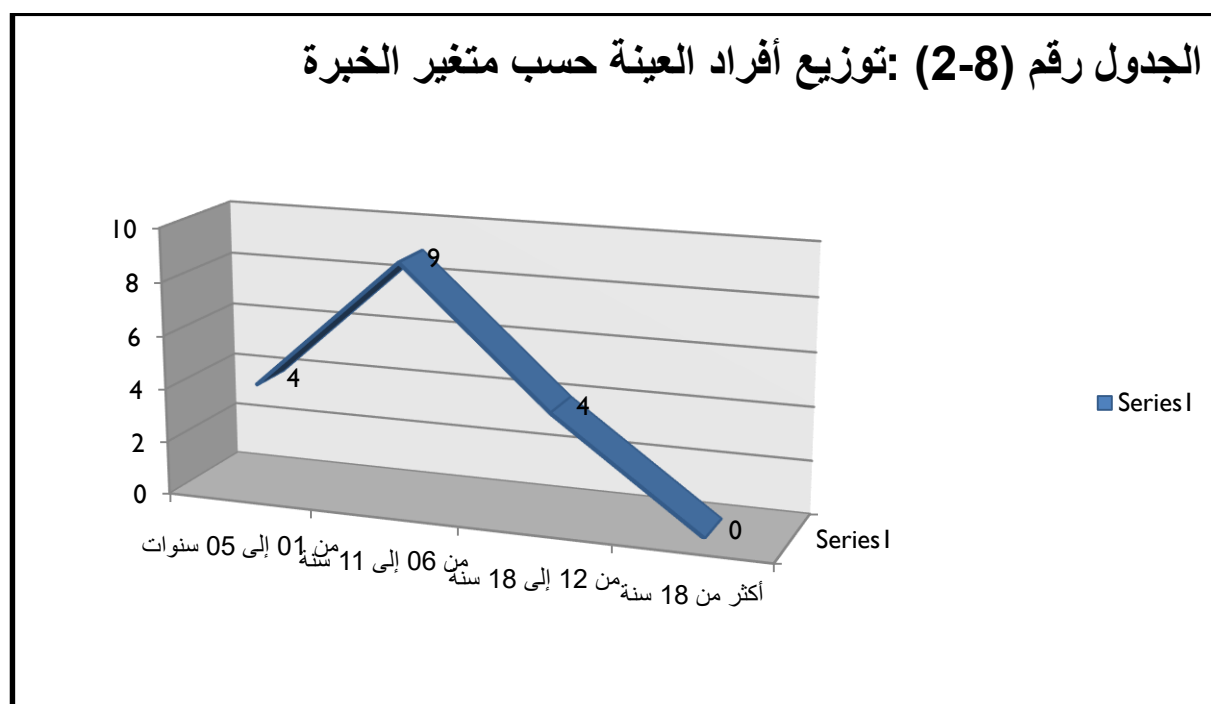
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (2-13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
من 01 إلى 05 سنوات	04	23
من 06 إلى 11 سنة	09	53
من 12 إلى 18 سنة	04	24
أكثر من 18 سنة	0	0
المجموع	17	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 53% من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 06 إلى 11 سنة وهي نسبة تفوق نسبة أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم ما بين 12 سنة و 18 سنة حيث قدر بـ 24% تليها نسبة 23% للذين تتراوح خبرتهم ما بين 1 سنة و 5 سنوات

و هذا يدل على أن المؤسسة تحتفظ بموظفيها مما يمكنها من اكتساب الخبرة

- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاصة بمحور القيادة التحويلية في المؤسسة:
- من خلال هذا العنصر سوف يتم عرض و تحليل أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة (و الذي يمثل المتغير المستقل للدراسة، وذلك من خلا حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

الجدول رقم (2-14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول القيادة

التحويلية

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	البعد الأول
موافق	0.279	4.18	01	التأثير المثالي
موافق جدا	0.346	4.29	02	
موافق	0.500	4.00	03	
موافق جدا	0.368	4.35	04	
موافق	0.750	4.00	05	
موافق	0.154	4.18	06	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الموافق لبعد التأثير المثالي هو 4.16 بانحراف معياري قدره 0.399 و مما يدل على أن بعد التأثير المثالي تمتع بدرجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " يحض المدير باحترام الجميع" حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط و قدر متوسطها الحسابي 4.18 و انحرافها المعياري بـ 0.279 فيما جاء في الترتيب الأخير العبارة "يوفر المدير مناخا يشعر فيه العاملين بالارتياح في عملهم" حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط أيضا، و قدر متوسطها الحسابي بـ 4.08 و انحرافها معياري قدره 0.154. بصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين على أغلب عبارات القيادة التحويلية بشكل متوسط، إذ هذا يدل على إدراك العاملون للتأثير المثالي بصفة مقبولة.

الجدول رقم (2-15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول الحفز الإلهامي

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	البعد الثاني
موافق	0.735	3.88	07	الحفز الإلهامي
موافق جدا	1.110	3.88	08	
موافق	0.559	4.06	09	
موافق جدا	0.625	4.00	10	
موافق	0.500	4.00	11	
موافق	0.404	4.18	12	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الموافق لبعد الحفز الإلهامي هو 4.00 بانحراف معياري قدره 0.655 و مما يدل على أن بعد الحفز الإلهامي تمتع بدرجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " يعمل المدير على تنمية روح الفريق بين العاملين" حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط و قدر متوسطها الحسابي 3.88 وانحرافها المعياري ب 0.735 فيما جاء في الترتيب الأخير العبارة " يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية" حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط أيضاً، وقدر متوسطها الحسابي ب 4.18 و انحرافها معياري قدره 0.404. بصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين على أغلب عبارات القيادة التحويلية بشكل متوسط، إذ هذا يدل على إدراك العاملين للحفز الإلهامي بصفة مقبولة.

الجدول رقم (2-16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول الاستشارة الفكرية

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	البعد الثالث
موافق	0.316	4.24	13	الاستشارة الفكرية
موافق جدا	0.610	3.88	14	
موافق	0.654	3.82	15	
موافق جدا	0.309	3.94	16	
موافق	0.235	4.12	17	
موافق	0.360	4.12	18	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الموافق لبعد الاستشارة الفكرية هو 4.02 بانحراف معياري قدره 0.414 و مما يدل على أن بعد الاستشارة الفكرية تمتع بدرجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " يشجع المدير العاملون على المشاركة في صنع القرار " حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط و قدر متوسطها الحسابي 4.24 وانحرافها المعياري ب 0.316 فيما جاء في الترتيب الأخير العبارة "يشجع المدير على طرح آراء العاملين" حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط أيضاً، و قدر متوسطها الحسابي ب 4.12 و انحرافها معياري قدره 0.360. بصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين على أغلب عبارات القيادة التحويلية بشكل متوسط، إذ هذا يدل على إدراك العاملون للاستشارة الفكرية بصفة مقبولة.

الجدول رقم (2-17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول الاعتبار الفردي

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	البعد الرابع
موافق	0.316	4.24	19	الاعتبار الفردي
موافق جدا	0.625	4.00	20	
موافق	0.654	3.82	21	
موافق جدا	0.316	4.24	22	
موافق	0.816	3.76	23	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الموافق لبعد الاعتبار الفردي هو 4.01 بانحراف معياري قدره 0.545 و مما يدل على أن بعد الاعتبار الفردي تمتع بدرجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " يصغي المدير للعاملين عند طرح الأفكار " حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط و قدر متوسطها الحسابي 4.24 وانحرافها المعياري ب 0.316 فيما جاء في الترتيب الأخير العبارة "يعترف المدير بأخطائه و يحاول تصليحها " حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة متوسط أيضاً، و قدر متوسطها الحسابي ب 3.76 و انحرافها معياري قدره 0.816. بصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين على أغلب عبارات القيادة التحويلية بشكل متوسط، إذ هذا يدل على إدراك العاملون للاعتبار الفردي بصفة مقبولة.

الجدول رقم (2-18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول التغيير

التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
01	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.	3.76	0.316	10	موافق
02	يوفر بنك التنمية المحلية قيادة فعالة لإنجاح التغيير التنظيمي.	3.88	0.235	09	موافق
03	لا يجد بنك التنمية المحلية صعوبة في إقناع العاملين بالتغيير التنظيمي.	3.94	0.184	06	موافق
04	هناك مقاومة من طرف العاملين للتغيرات التي يحددها البنك	3.41	0.632	14	موافق
05	يتوفر لدى البنك رؤية واضحة لأهداف و نتائج عملية التغيير التنظيمي.	3.94	0.309	07	موافق
06	يتصف الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية بالمرونة .	4.12	0.110	05	موافق
07	يقوم بنك التنمية المحلية بتغيرات جوهرية في لهيكل التنظيمي لتحسين الأداء.	4.24	0.191	01	موفق جدا
08	يقوم بنك التنمية المحلية باستحداث مصالح جديدة المواكبة للتغيرات المختلفة .	4.24	0.191	02	موافق جدا
09	يهتم بنك التنمية المحلية بالتغيير في الأساليب وطرق العمل الأفضل ..	4.24	0.191	03	موافق جدا
10	يراعي القائد الفروق الأساسية بين المؤسسات	3.41	0.382	15	موافق
11	يشجع القائد على التعبير عن الأفكار حتى لو كانت معارضة	3.59	0.382	13	موافق
12	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في بنك التنمية المحلية.	3.94	0.434	08	موافق
13	يحرص بنك التنمية المحلية على تحديد الاحتياجات التدريبية موافقة مع متطلبات العمل .	4.18	0.279	04	موافق
14	استخدام وفير للتكنولوجيا للتقليل من الجهد و الوقت في بنك التنمية المحلية.	3.76	0.566	11	موافق
15	يقدر بنك التنمية المحلية جهود وأفكار العاملين وتعترف بهم .	3.76	0.441	12	موافق
	المجموع	3.89	0.322		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه على مستوى القبول بالنسبة المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي كان متوسط حيث قدر متوسطها الحسابي ب 3.89 وانحرافه المعياري ب 0.322 و يدخل هذا المتوسط ضمن 61.2 إلى 40.3 مما يدل على أن المتغير التابع التغيير التنظيمي تمتع بدرجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين
بصفة عامة نجد أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين إلى حد ما عبارات التغيير التنظيمي بشكل متوسط ، وهذا يدل على توفر التغيير التنظيمي بصفة نسبية في بنك التنمية المحلية- وكالة سعيدة-.

الجدول رقم (2-19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستمارة ككل

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
01	القيادة التحويلية	4.05	0.501	01	موافق
02	التغيير التنظيمي	3.89	0.322	02	موافق
	المجموع	3.97	0.411		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (2-20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية:

الرقم العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة	مستوى القبول
06-01	4.16	0.399	01	مرتفع
12-07	4.00	0.655	02	مرتفع
18-13	4.02	0.414	03	مرتفع
23-19	4.01	0.545	04	مرتفع
المجموع	4.04	0.503		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

المطلب الثالث: تحليل واختيار فرضيات الدراسة

من أجل اختيار الفرضية الرئيسية التي بنيت عليها دراستنا واثبات صحتها البدء من اختيار فرضيات المنبثقة منها حيث توجد مجموعة من الفرضيات بنيت عليها الدراسة ، ولقد تم اختيارها بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية ، وكل هذا موضح فيما يلي:

1- من خلال نتائج تحليل للقيادة التحويلية دور كبيرا في تسيير المركز جدول رقم تبين أن بنك التنمية المحلية - وكالة سعيدة - يعمل على تطبيق القيادة التحويلية ، وذلك بمستوى قبول متوسط ، حيث بلغ

متوسطه الحسابي 4.05 التي احتلت المرتبة الأولى ، أما محاور و مستويات القيادة التحويلية قدر متوسط حسابها 4.04 وهذا ما يوضح لنا أن بنك التنمية المحلية – وكالة تعمل على تطبيق القيادة التحويلية بشكل مقبول ، وهذا يقضي رفض فرضية العدم التي تنص بأن: " لا تلعب القيادة التحويلية دورا كبيرا في تسيير بنك التنمية المحلية – وكالة سعيدة- وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن: " للقيادة التحويلية دورا كبيرا في بنك التنمية المحلية – وكالة سعيدة -
 هنالك موافقة على فقرات القيادة التحويلية بشكل عام، وقد حصلت القيادة التحويلية على المرتبة الأولى بدرجة متوسط، بينما تحصل مبادئ وعوامل القيادة التحويلية على الرتبة الثانية بدرجة متوسط كما جاء خصائص ومستويات القيادة التحويلية في الرتبة الثالثة بدرجة متوسط أيضا.

2-من خلال نتائج تحليل محور التغيير التنظيمي الجدول رقمين لنا مستوى القبول ضعيف حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.89 وهذا يقضي قبول فرضية العدم التي تنص "لا تلعب القيادة التحويلية دورا هاما في إدارة التغيير التنظيمي البعد الأساسي في بنك التنمية المحلية ، وهذا يقضي رفض فرضية البديلة التي تنص " يعتبر إدارة التغيير التنظيمي البعد الأساسي في بنك التنمية المحلية " .

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و فرضياتها الفرعية:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى الدلالة المعنوية $\alpha < 0.05$ لدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في البنك نقوم بوضع:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.

حساب التوزيع الطبيعي:

تعرض لإختبار شبيرو لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول رقم (2-20) يوضح ذلك

الجدول رقم (2-21) المتوسط التوزيع الطبيعي شبيرو ويلك :

Shapiro- Wilk				الفرق بين درجات القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي
الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الفرق	
0.05	0.642	17	0.961	

لمصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي

الجدول رقم (2-22) :علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي

المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي	التحويلية القيادة: المستقل المتغير				
	R	R ₂	Sig	الانحدار معادلة	
				α	B
	0.716	0.512	0.001	0.301	30.645x

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يلاحظ من النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة ا لتحويلية بإدارة التغيير التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط 0.716 عند مستوى الدلالة 0.05 ومعامل التحديد بلغ 0.512 و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية .

وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية 0.001 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يستوجب قبول الفرضية البديلة القائلة ب: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي، ورفض الفرضية الصفرية القائلة ب: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية القيادة لتحويلية بإدارة التغيير التنظيمي.

منه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = \alpha + \beta x$$

$$Y = 0.301 + 30.645x$$

Y: المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي

α: التابث

x: المتغير المستقل

β: ميل الخط المستقيم

علاقة التأثير المثالي بإدارة التغيير التنظيمي

الجدول رقم (2-23): علاقة التأثير المثالي بإدارة التغيير التنظيمي

المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي	المتغير المستقل: القيادة التحويلية				
	R	R ₂	Sig	معادلة الانحدار	
				α	B
	0.786	0.619	0.000	3.889	56.659x

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يلاحظ من النتائج المبينة فيا لجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي بإدارة التغيير التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط 0.786 عند مستوى الدلالة 0.05 ومعامل التحديد بلغ 0.619 و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية .

وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يستوجب قبول الفرضية البديلة القائلة ب: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التأثير المثالي بإدارة التغيير التنظيمي ، ورفض الفرضية الصفرية القائلة ب: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية التأثير المثالي بإدارة التغيير التنظيمي.

منه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = \alpha + \beta x$$

$$Y = 3.899 + 56.659x$$

علاقة الحفز الإلهامي بإدارة التغيير التنظيمي

الجدول رقم (24-2): علاقة الحفز الإلهامي بإدارة التغيير التنظيمي

المتغير التابع : التغيير التنظيمي	المتغير المستقل: القيادة التحويلية				
	R	R ₂	Sig	معادلة الانحدار	
				α	B
	0.881	0.776	0.000	3.257	75.082x

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يلاحظ من النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي بإدارة التغيير التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط 0.881 عند مستوى الدلالة 0.05 ومعامل التحديد بلغ 0.776 و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية.

وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يستوجب قبول الفرضية البديلة القائلة ب: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الحفز الإلهامي بإدارة التغيير التنظيمي ، ورفض الفرضية الصفرية القائلة ب: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية الحفز الإلهامي بإدارة التغيير التنظيمي.

منه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = \alpha + \beta x$$

$$Y = 3.257 + 75.082x$$

علاقة الاستشارة الفكرية بإدارة التغيير التنظيمي

الجدول رقم (25-2): علاقة الاستشارة الفكرية بإدارة التغيير التنظيمي

المتغير التابع: التغيير التنظيمي	المتغير المستقل: القيادة التحويلية				
	R	R ₂	Sig	معادلة الانحدار	
				α	B
	0.919	0.844	0.000	4.323	50.043x

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يلاحظ من النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية بإدارة التغيير التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط 0.919 عند مستوى الدلالة 0.05 ومعامل التحديد بلغ 0.844 و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية.

وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يستوجب قبول الفرضية البديلة القائلة ب: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاستشارة الفكرية بإدارة التغيير التنظيمي، ورفض الفرضية الصفرية القائلة ب: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية الاستشارة الفكرية بإدارة التغيير التنظيمي.

منه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = \alpha + \beta x$$

$$Y = 4.32350.043x$$

علاقة الاعتبار الفردي بإدارة التغيير التنظيمي

الجدول رقم (26-2): علاقة الاعتبار الفردي بإدارة التغيير التنظيمي

المتغير التابع : التغيير التنظيمي	المتغير المستقل: القيادة التحويلية				
	R	R ₂	Sig	معادلة الانحدار	
				α	B
	0.888	0.788	0.000	4.407	60.339x

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يلاحظ من النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي بإدارة التغيير التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط 0.88 عند مستوى الدلالة 0.05 ومعامل التحديد بلغ 0.788 و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية.

وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 مما يستوجب قبول الفرضية البديلة القائلة ب: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاعتبار الفردي بإدارة التغيير التنظيمي، ورفض الفرضية الصفرية القائلة ب: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية الاعتبار الفردي بإدارة التغيير التنظيمي.

منه يمكن تشكيل معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:

$$Y = \alpha + \beta x$$

$$Y = 4.407 + 60.339x$$

خلاصة الفصل

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بنك التنمية المحلية - وكالة سعيدة - والذي أن الهدف منها التعرف على القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، بعد تحليل و تفرغ بيانات الاستمارة التي وزعت على مجتمع الدراسة والتي تكونت من 17 موظف في بنك التنمية المحلية ، ثم تحليلها باستخدام برنامج (spss) و قد أكدت نتائج التحليل على أنه توجد قيادة تحويلية بمستوى متوسط في بنك التنمية المحلية- وكالة سعيدة- و التي لها علاقة بإدارة التغيير التنظيمي. و قد توصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية المتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$
- و نسبة تأثير القيادة -التأثير المثالي- الحفز الإلهامي- الاستشارة الفكرية- الاعتبار الفردي، في إدارة التغيير التنظيمي لبنك التنمية المحلية لوكالة سعيدة قدرت ب66.90%.
- و هذا يعني قوة العلاقة التأثيرية التي قد تحدثها القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لبنك التنمية المحلية لوكالة سعيدة
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية المتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية و إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي و إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha < 0.05$

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما تقدم في بحثنا، والذي سلط الضوء على القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، والذي خص فيه الباحثان بنك التنمية المحلية-وكالة سعيده-تبيين أن تطبيق القيادة التحويلية يواجهه تحديات كبيرة، من أهمها تلك العقبات الهرمية الشديدة، خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، عدم الرغبة بالتغيير التنظيمي، حذر الإدارة الوسطى، وخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، ضعف التحفيز، ضعف التدريب والتطوير الذاتي، وعدم الثقة الإدارية كل هذه الصعوبات قد تحول دون نجاح القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي، رغم ما تتميز به من مقومات وعوامل، ورغم ما حققته في مؤسسات كثيرة من نجاحات وتطورات،

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في المبحث الأول منه، بمحاولة إبراز مفاهيم حول القيادة التحويلية ثم تطرقنا بشكل مفصل مرتكزات وخصائص القائد التحويلي ومدى فعاليته وكفاءته. ثم في المبحث الثاني قمنا بالتطرق لمفاهيم عامة حول إدارة التغيير التنظيمي ثم أدوات و دوافعه بعدها حاولنا إبراز مدى مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. أما الجزء التطبيقي فقد قمنا بدعم كيان البحث و التعمق في الإشكالية و الإحاطة بها من جوانب مختلفة، من خلال دراسة تطبيقية لبنك التنمية المحلية لوكالة سعيده.

وسنحاول فيما يلي عرض أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى نتائج اختبار صحة الفرضيات المتبناة في المقدمة،

1- النتائج النظرية:

الخاتمة

-تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثاً، فهي محصلة لجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتالفي ما كان فيها من قصور.

-تمثل القيادة التحويلية عامل أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى.

-تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقق فعاليتها المطلوبة. لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطويرية الحديثة.

-تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية.

-تتكون القيادة التحويلية من أربع مكونات تتمثل في :التأثير المثالي أو كما يسمى في بعض الدراسات بالكاريزما إذ تشير إلى إمكانية القائد أن يقود العاملين (ويجعلهم مستعدين ألتباعه من خلال غرس روح الثقة والاحترام فيهم وبهذا يجعلهم يقدمون جهودا إضافية طواعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية؛ -ويعتبر التحفيز الإلهامي رفع روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العالقات القوية بين العاملين من خلاإيصال القائد الرؤية المستقبلية، وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة.

-وان الاستشارة الفكرية هي ممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

الخاتمة

أما الاعتبار الفردي فهو بناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين والسلوك الحسن في التعامل معهم رشادهم لتحقيق مزيد من الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور.

-التغيير في المؤسسة ضرورة مستمرة و متجددة .

-إن التغيير في المؤسسة عملية مرتبطة بصورة مباشرة للمحيط و هذا ليس فحسب من جانب الاستجابة لتغيراته و لكن أيضا في مجال إعداد و تنفيذ استراتيجيات هذا التغيير .

-إدارة التغيير التنظيمي تساعد المؤسسة على حل مشاكلهم و تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب .

-قائد التغيير هو محور عملية و إدارة التغيير و يحدد هذا من خلال دراسة جيدة لواقع المؤسسة و طبيعة العلاقات الداخلية و الخارجية محل الدراسة .

-للتغيير الناجح ركائز نذكر منها -الالتزام الأخلاقي-الاتصال و المعرفة -الرؤية الثابتة- الإيمان بالتغيير -المبادرة و التدريب - هذه الركائز متكاملة في ما بينها للوصول إلى ما هو مطلوب .

2 – النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية لبنك التنمية المحلية لوكالة سعيدة توصلنا إلى انه :

● من أسئلة الاستبيان و المقابلة نستنتج انه لا توجد مقاومة قوية أثناء التغيير بل أنهم متفهمون و يسعون للتغيير لان التغيير يحزم مصلحتهم و مصلحة المؤسسة .

● يعتمد بنك التنمية المحلية لوكالة سعيدة على قيادة تحويلية فعالة تسعى لإنجاح عملية التغيير التنظيمي

الخاتمة

- تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق استخدام نظم المعلومات التي يترتب عنها تحسين المعاملات.
- القائد التحويلي يلعب دورا حيويا في التأثير على عملية التغيير داخل المؤسسة و هو القادر على تصور مسار استراتيجي جديد .
- يهتم بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة بأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في :التأثير المثالي -الحفز الإلهامي-الاستشارة الفكرية -الاعتبار الفردي -التي تؤثر بشكل كبير على المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي
- يوجد هيكل تنظيمي واضح للبنك و إعادة تصميم الوظائف بحيث تسمح بدرجة كبيرة من تفعيل القيادة التحويلية بين القائد و الأفراد العاملين .

اختبار الفرضيات :

- الفرضية الأولى:يعتبر كل من -التأثير المثالي-الحفز الإلهامي -الاستشارة الفكرية - الاعتبار الفردي - الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية ؟

-هذه الفرضية صحيحة إلى حد بعيد ذلك أن نجاح البنك في عصر العولمة و التكنولوجيا مرتبط بالقيادة المستخدمة و أبعادها من طرف البنك التي تساعد في عملية التغيير لنجاح و تطوير المؤسسة .

- الفرضية الثانية :هناك ممارسة في التغيير التنظيمي على مستوى بنك التنمية المحلية وكالة سعيدة

-هذه الفرضية أيضا صحيحة و هو ما تم إثباته من خلال نتائج استجواب عينة من عمال البنك المدروس و التي أظهرت أن نسبة متوسطة من القيام بالتغيير التنظيمي راجع إلى مدى تطبيق القيادة المناسبة للبنك .

الخاتمة

قائمة المراجع

- عبد المحسن بن محمد السميح. نمط القيادة التحويلية و التعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية و علاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار. مجلة رسالة التربية و علم النفس عدد2009.32.ص164

- الهلالي الشر بيني الهلال. استخدام نظريتي القيادة التحويلية و الإجرائية "دراسة ميدانية" مجلة مستقبل التربية العربية /الإسكندرية.2001ص17

-سيد المواري ,ملاح مدير المستقبل ,ط3,مكتبة عين الشمس ,القاهرة ,2001,ص73
-محمود عبد الرحمان الشطي,اثر ممارسات أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية ,2016,ص35

العمرى عبد الله مهدي,تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية ,أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ,جامعة القاهرة ,2008,ص27-28

-سعيد محمد لغامدي ,القيادة التحويلية في الأجهزة المنية السعودية (نموذج مقترح) ,مركز البحوث و الدراسات ,قسم البحوث ,الرياض ,2007,ص24-26

-سميت أستب .إدارة التغيير,مكتبة الشفري, الرياض ,2001,ص71

-احمد عبد الله الشم راني .القيادة التحويلية في مدارسنا ,السعودية ,1430هـ ص09

- إياد محمود عبد الكريم ,التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء و التكيف ,دراسة تطبيقية ,مجلة التقني ,العدد 20, 2007, ص03

-سورة الأنفال ,الآية 53

-أبو الفضل جمال ابن منظور ,لسان العرب ,بيروت ,لبنان ,1992,ص3325

-الفيروز أبادي و مجد الدين محمد يعقوب ,القاموس المحيط ,بيروت ,لبنان ,1987,ص346

-زكريا الدوري ,نجم زاوي وآخرون,وظائف وعمليات منظمات الأعمال,عمان,الأردن,2010,ص22

قائمة المراجع

- موسى اللوزي, التطوير التنظيمي, أساسيات و مفاهيم حديثة, عمان, 2003, ص 49
مرجع سبق ذكره
- خليل الشمع, خضري كاظم, عمان, دار المسيرة للنشر, 2005, ص 103
- اندرو ذي سيزولاقي و مارك جي, السلوك التنظيمي, الرياض, 1991, ص 544
- عبد السلام, أبو قحف, مقدمة في الأعمال, الإسكندرية, مصر, 2004, ص 110-111
- جمالي الدين مرسي, الثقافة التنظيمية و التغيير, الإسكندرية, مصر, 2006, ص 47
- سامح عبد المطلب عامر, علاء محمد سيد قنديل, مرجع سابق, ص 275
- احمد الخطيب, عادل سالم, الإدارة الحديثة عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع, عمان 2009, ص 378
- محمد خير سليم أبو زيد, بمجازية عمر, الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, جامعة سعد حلب -بليدة -الجزائر, 2011, ص 14
- إياد محمود, مرجع سبق ذكره 'ص 03
- صالح بن سليمان الفائز, الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقوماته, أطروحة دكتوراه, جامعة ناف, 2008, ص 35-36
- امحمد الصيرفي, إدارة التغيير, دار الفكر الجامعي -الإسكندرية 2007-ص 32-33
- ثامر البكري استراتيجيات التسويق دار اليازوري للنشر و التوزيع الاردن 2008 ص 220-226
- عبد العزيز علي مرزوق, تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج, الملتقى العلمي الخامس, 2004, ص 15
- يحيى سليم نلحم, التمكين كمفهوم إداري معاصر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر-2006, ص 26
- ماهر صبري, القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير, العراق -2009, ص 39

قائمة المراجع

- سهلة محمد عباس , إدارة الموارد البشرية ,مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر , الأردن
-2003,ص 166

- عامر خضري الكسبيان , إدارة المعرفة و تطوير المنظمات , مصر-2005,ص 154

- أسامة خيري , القيادة الإستراتيجية ,دار الراية للنشر و التوزيع , الأردن-2014,ص
187

صياغة <http://aljsad.com:forum49:thread37915> 1-27-02-20150
الرؤية في المنظمات الحد- د. محمد بن علي شيبان العامري , دور القيادة التحويلية في
إدارة التغيير.

- أسامة خيري ,مرجع سبق ذكره ص 186-187

- غريب عبد السميع غريب , الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر , مصر
1996, ص 12
- أسامة خيري , مرجع سبق ذكره , ص 188

- أميرة محمد رفعت الحواس , اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين
العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , القاهرة -
2003,ص 45

- Sheldon si moula, Julian Baring Nick Turner. MODE OF CARE REASONING
.SPRINGER SCIENC BUSINESS MEDIA .B.V.2011.P.02
- Burns , James Mc Gregor leadership ,newyorkais ,harper&Rowe,1978,p20
- Krishna ,V. Revalue Systems of transformationnel leader, leadership&organisation développement journal ,VOL,2,No,3,2001,p126
- Simon, T.L journal of organisations change management, VOL,12,1999,p90
- Moorhead.& Griffin, R.W, organisationnel béhaviorisme managions people ,boston ,Houghton muffin compagne,1995,p325
- Trouffion ,jà, transformationnel leadership ,oing total ,Qualité management to Word-class 2000,p232-243
- Suresh. A : Rajeuni. J, transformationnel leadership approchai organisations – It's straights and Wake nasses, journal of social science & Interdisciplinaire Resarci, IJSSIR, 2013p158.
- Burns,1978,Op,cit,p168
- Moorhead & Griffin 1995 p 235
- Fin cham & Phèdre 1999.p 235
- Moorhead & Ricky 1999.p 326
- Fin cham & Rhodes 1999.p 235
- Gibson & Donnelly 2003.p 341
- Robbins . Stephen organisation Behaviorisme 1998p 375
- Daft , R ; Néo organisation Behaviorisme ,,2001,p 352
- Patte ana yak &Mishna ,change for Growth 1999,p 57
- Pierre Marin L'écoute de spaciologie de organisation ,Paris ,2002,p,283
- Patton,& Mc Calmant ,change management, sage publication ,2001,pp 168-169

- Benoit Grouard , Francis Miston ,conduire et réussir le changement ,paris ,1998,p17
- Benoit Grouard ,Francis Miston ,1998,p15-16
[-http://www.creativite.net/brainstorming-remue-meninges-techniques/definition-du-brainstorming/](http://www.creativite.net/brainstorming-remue-meninges-techniques/definition-du-brainstorming/) 20-07-2014
- <http://www.unrwa.org/ar/20-07-2014>
- http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_91.htm 20-02-2015
- David L .Cooper rider & Diana Whitney , Révolution in Change : Appréciative Induire 05-04-2015
- <http://www.time-managment-advice.com/priority-matrix.html> 05-04-2015

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

القسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استمارة عنوان :

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال .

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة , و التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم باه , استكمالاً للحصول على شهادة الماستر. نرجو التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان بتمعن و ذلك من أجل الحصول على إجابات دقيقة و الخروج بالنتائج المرجوة , علماً بان المعلومات المستوفاة هي فقط لخدمة أغراض البحث العلمي .

شكراً على حسن تعاونكم

الطالبة : ب.حورية

الملاحق

المحور الأول:-البيانات الشخصية و المهنية .

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

من 20 الى 30 سنة

من 31 الى 41 سنة

من 42 فأكثر

3المؤهل العلمي:

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

4-الخبرة المهنية :

الى 5 سنوات

6 إلى 11 سنة

أكثر من 18 سنة

المحور الثاني: القيادة التحويلية .

الرقم	التأثير المثالي	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	التأثير المثالي	يحض المدير باحترام الجميع					
2		يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.					
3		يمتلك المدير قدرة على مواجهة المواقف الصعبة					
4		تساعد خبرة المديرين المؤسسة في حل مشكلاتها.					
5		يتصرف المدير بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته .					
6		يوفر المدير مناخا يشعر فيه العاملون بالارتياح في عملهم.					
7	الحفز الإلهامي	يعمل المدير على تنمية روح الفريق بين العاملين.					
8		تنسجم أقوال المدير مع أفعاله.					
9		يشعر كالمدير بمدى أهمية العمل الذي تقوم به .					
10		يعمل المدير بحماس و تفاؤل.					
11		يهتم المديرين بالحوافز المعنوية بصورة واضحة.					
12		يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية .					
13	الاستشارة الفكرية	يشجع المدير العاملون على المشاركة في صنع القرار.					
14		يساعد المدير العاملون على تطبيق أفكار جديدة.					
15		يقترح المدير طرق جديدة لانجاز مهام العمل.					
16		يصف المدير المشكلات على أنها قابلة للحل .					
17		يقوم المدير بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار المطروحة .					
18		يشجع المدير على طرح آراء العاملين .					
19	الاعتبار الفردي	يصغي المدير للعاملين عند طرح الأفكار .					
20		يغرس المدير الثقة لدى العاملون حتى لو اختلفت مع آراءه.					
21		يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق					

الملاحق

					التدريب و التعليم.		
					يعبر المدير عن تقديره للاتجازات العاملين معه .		22
					يعترف المدير باخطائه و يحاول تصليحها .		23

المحور الثالث:- التغيير التنظيمي

					1	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.
					2	يوفر بنك التنمية المحلية قيادة فعالة لإنجاح التغيير التنظيمي.
					3	لا يجد بنك التنمية المحلية صعوبة في إقناع العاملين بالتغيير التنظيمي.
					4	هناك مقاومة من طرف العاملين للتغيرات التي يحددها البنك .
					5	يتوفر لدى البنك رؤية واضحة لأهداف و نتائج عملية التغيير التنظيمي.
					6	يتصف الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية بالمرونة.
					7	يقوم بنك التنمية المحلية بتغيرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء .
					8	يقوم بنك التنمية المحلية باستحداث مصالِح جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة .
					9	يهتم بنك التنمية المحلية بالتغيير في الأساليب و طرق العمل الأفضل .
					10	يراعي القائد الفروق الأساسية بين المؤسسات
					11	يشجع القائد على التعبير عن الأفكار حتى لو كانت معارضة
					12	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في بنك التنمية المحلية.
					13	يحرص بنك التنمية المحلية على تحديد الاحتياجات التدريبية موافقة مع متطلبات العمل .
					14	استخدام وفير للتكنولوجيا للتقليل من الجهد و الوقت في بنك التنمية المحلية.
					15	يقدر بنك التنمية المحلية جهود و أفكار العاملين و تعترف بهم .

الملحق رقم 03

قائمة المحكمين

اسم و لقب الأستاذ	الرقم
	01
	02

ملاحق

الملحق رقم (04) ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	38

الملحق رقم (05) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
s1	17	4,18	,279
s2	17	4,29	,346
s3	17	4,00	,500
s4	17	4,35	,368
s5	17	4,00	,750
s6	17	4,18	,154
s7	17	3,88	,735
s8	17	3,88	1,110
s9	17	4,06	,559
s10	17	4,00	,625
s11	17	4,00	,500
s12	17	4,18	,404
s13	17	4,24	,316
s14	17	3,88	,610
s15	17	3,82	,654
s16	17	3,94	,309
s17	17	4,12	,235
s18	17	4,12	,360
s19	17	4,24	,316
s20	17	4,00	,625
s21	17	3,82	,654
s22	17	4,24	,316
s23	17	3,76	,816
N valide (listwise)	17		

الملحق رقم (06) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول التغيير التنظيمي

الملاحق

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Variance
k24	17	3,76	,316
k25	17	3,88	,235
k26	17	3,94	,184
k27	17	3,41	,632
k28	17	3,94	,309
k29	17	4,12	,110
k30	17	4,24	,191
k31	17	4,24	,191
k32	17	4,24	,191
k33	17	3,41	,382
k34	17	3,59	,382
k35	17	3,94	,434
k36	17	4,18	,279
k37	17	3,76	,566
k38	17	3,76	,441
N valide (listwise)	17		

الملحق رقم (07) التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
total	,115	17	,200*	,961	17	,642

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.
a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (08) التوزيع الطبيعي للمحورين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي

الملاحق

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
total1	,131	17	,200*	,981	17	,963
total2	,249	17	,006	,880	17	,031

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.
a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (09) معالجة بيانات التوزيع الطبيعي للمحور إدارة التغيير التنظيمي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
total2	,097	17	,200*	,983	17	,979

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.
a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (10) الانحدار البسيط علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,974 ^a	,949	,945	3,31619

a. Valeurs prédites : (constantes), total1

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

الملاحق

1	(Constante)	33,653	7,018		4,795	,000
	total1	1,248	,075	,974	16,687	,000

a. Variable dépendante : total2

الملحق رقم (11) التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
tm1	,166	17	,200*	,955	17	,539

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (12) الانحدار البسيط علاقة التأثير المثالي بإدارة التغيير التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,786 ^a	,619	,593	9,05946

a. Valeurs prédites : (constantes), tm1

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	52,770	19,835		2,660	,018
	tm1	3,889	,789	,786	4,931	,000

a. Variable dépendante : total2

الملحق رقم (13) التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification

الملاحق

tm2	,132	17	,200*	,939	17	,306
-----	------	----	-------	------	----	------

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (14) الانحدار البسيط علاقة الحفز الإلهامي بإدارة التغيير التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,881 ^a	,776	,761	6,94829

a. Valeurs prédites : (constantes), tm2

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	71,825	10,985		6,538	,000
	tm2	3,257	,452	,881	7,200	,000

a. Variable dépendante : total2

الملحق رقم (15) التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
tm3	,280	17	,001	,910	17	,101

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (16) الانحدار البسيط علاقة الاستشارة الفكرية بإدارة التغيير التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

الملاحق

1	,919 ^a	,844	,834	5,78981
---	-------------------	------	------	---------

a. Valeurs prédites : (constantes), tm3

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	45,720	11,651		3,924	,001
	tm3	4,323	,480	,919	9,015	,000

a. Variable dépendante : total2

الملحق رقم (17) التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
tm4	,104	17	,200*	,983	17	,978

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (18) الانحدار البسيط علاقة الاعتبار الفردي بإدارة التغيير التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,888 ^a	,788	,774	6,75358

a. Valeurs prédites : (constantes), tm4

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

الملاحق

1	(Constante)	55,635	12,741		4,366	,001
	tm4	4,704	,630	,888	7,467	,000

a. Variable dépendante : total2