

## أثر التحفيز الإلهامي على التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذوي مستوى الإطار السامي

لخضر مداح\*، حسينة قديرة تومي\*\*

الإرسال: 2021/01/23

القبول: 2021/03/02

النشر: 2021/03/10

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى قياس تأثير التحفيز الإلهامي كمتغير مستقل على التغيير التنظيمي كمتغير تابع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذوي مستوى الإطار السامي، ولتحقيق هدف الدراسة تم دراسة 162 استبانة كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة والبالغ عددها 364 إطار سامي أي بنسبة 44%، وبعد تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة تأثير قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الإلهامي التابع من القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه معامل الارتباط ( $R$ ) والذي بلغ (0.936)، إضافة إلى قيمة اختبار ( $T$ ) المحسوبة والبالغة (33.665) أكبر من قيمتها المحدولة والبالغة (1.646).

الكلمات المفتاحية: تحفيز إلهامي، تغيير تنظيمي، قيادة إدارية، مديرية عامة لاتصالات الجزائر.

تصنيف JEL: J53، O15، M54.

### The Impact of Inspirational Motivation on Organizational Change at the General Directorate of Algeria Communications from the Viewpoint of High-Level workers

**Abstract:** The study aimed to measure the effect of inspirational motivation as an independent variable on organizational change as a dependent variable in the General Directorate of Algeria Communications from the viewpoint of workers with a higher level, and to achieve the goal of the study, 162 questionnaires were studied as a sample representing the study community, which amounted to 364 of High level employees, i.e 44%, after analyzing the results using The SPSS program, the study reached a set of results, the most important of which is the existence of a strong and positive statistically significant impact relationship at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ) for inspirational motivation stemming from the administrative leadership on organizational change, This is reflected by the correlation coefficient ( $R$ ), which amounted to (0.936), Add to the calculated value of ( $T$ ) test (33.665) Greater than its tabulated value (1.646).

\* أستاذ محاضر أ، جامعة الجلفة، الجزائر، meddah2009@yahoo.fr ..... (المؤلف المرسل)

\*\* أستاذة محاضرة أ، جامعة الجلفة، الجزائر، hs.toumi@gmail.com

**Keywords :** *Inspirational motivation; Organizational change; Administrative leadership; General Directorate of Algeria Communications.*

**JEL Classification :** J53, O15, J53.

### 1. مقدمة :

يعد التغيير التنظيمي من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات، وهذا ناتج عن الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا لذا فإنّ التغيير أصبح ظاهرة حتمية على مختلف الأصعدة، حيث تشير أدبيات التغيير التنظيمي إلى التقدم العلمي والتقني الهائل وانعكاسه بشكل كبير على الحياة الإنسانية، ولا يتحقق التغيير التنظيمي في أي مؤسسة إلا بتفاعل عنصرها البشري الذي يعدّ أتمن مواردها، وقد ثبت أنّ العامل الإيجابي الذي يقود العنصر البشري للفصل بين تحقيق النجاح والفشل الإداري تكمن في نوعية التحفيز التي تمارسها القيادة الإدارية، وبذلك يعدّ التحفيز الإلهامي الناجم عن القيادة هو الفيصل المحوري لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها.

ولأنّ القيادة الإدارية في العصر الحاضر هدفاً رئيسياً لجميع المنظمات في سبيل الارتقاء بمستواها وتحقيق أهدافها وإنجاز مهماتها بشكل ناجح وفعال، فهي تحظى بأهمية كبيرة بالنسبة للكثير من المنظمات ويرجع ذلك إلى التنافس الشديد للمنظمات وتأثير العولة عليها، ما جعل الحاجة ملحة لمعرفة دور القيادة التحويلية وأثرها على تحقيق التغيير التنظيمي ورفع مستوى أداء المنظمات.

#### 1.1. إشكالية الدراسة:

انطلاقاً من مقولة "Druker Peter" إنّ التغيير يعدّ أمراً حيويًا وهو القاعدة في حياة المنظمات الرائدة والقيادة الناجحين، وليس ضريبة تدفعها المؤسسة تبعاً لأحداث طارئة في حياتها" (Drucker, 1999, p. 75)، ومن منطلق هذه المقولة وفي خضم ما تم التطرق إليه ارتأينا أن تكون إشكالية بحثنا على النحو التالي: هل للتحفيز الإلهامي تأثير على تحقيق التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذوي مستوى الإطار السامي؟

#### 2.1. الفرضية الرئيسية للدراسة:

من خلال السؤال الرئيس للبحث، جاءت الفرضية الرئيسية الصفرية والفرضية الرئيسية البديلة التي سننطلق منها على النحو التالي:

**H<sub>0</sub>:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتحفيز الإلهامي على تحقيق التغيير

التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذوي مستوى الإطار السامي؛

**H<sub>1</sub>:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للتحفيز الإلهامي على تحقيق التغيير التنظيمي

بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذوي مستوى الإطار السامي.

#### 3.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية بحثنا في أهمية التغيير التنظيمي وكيفية قيادته بنجاح، كون أنّ التغيير وسرعته في ازدياد وتعقد مستمر، كما أنّ مستقبل ونجاح منظمات الأعمال يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، لذا نجد القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، والقدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي يطلق عليه القيادة التحويلية تركز على مجموعة من الأبعاد أبرزها التحفيز الإلهامي، فهو المفتاح لنجاح أي مؤسسة تبني هذا النوع من القيادة.

كما تبرز أهمية الدراسة في أهمية المتغيرين اللذان تتناولهما أولاً وهما التحفيز الإلهامي والتغيير التنظيمي، كما نسعى من خلال البحث إلى إبراز أثر التحفيز الإلهامي في تحقيق التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر عاملها ذوي مستوى الإطار السامي.

#### 4.1. أهداف الدراسة: وقد تم حصر أبرز أهداف هذه الدراسة في:

- محاولة توضيح مدى ضرورة انتهاج ثقافة التحفيز الإلهامي للعاملين تفادياً لمقاومته للتغيير التنظيمي؛
- إظهار مدى ضرورة انتهاج أسلوب التحفيز الإلهامي الذي تتبناه القيادة الإدارية الراغبة في التغيير التنظيمي؛
- محاولة معرفة مدى تأثير التحفيز الإلهامي في تحقيق التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين فيها ذوي مستوى الإطار السامي؛
- العمل على تقديم المقترحات التي يمكن الاستفادة منها والاسترشاد بها في نطاق تحقيق التغيير التنظيمي من خلال التحفيز الإلهامي في المؤسسة محل الدراسة.

#### 5.1. منهج الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي في تغطية الجانب النظري وعرض مختلف المفاهيم المتطرق إليها والخاصة بمتغير التحفيز الإلهامي ومتغير التغيير التنظيمي، وذلك كونه أنسب المناهج لدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، بينما اعتمدنا على المنهج التحليلي في تغطية الجانب التطبيقي وذلك بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان بعد معالجة بياناته عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### 6.1. الدراسات السابقة:

✓ دراسة البليسي لسنة 2002 بعنوان الأساليب القيادية وإدارة التغيير دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير من خلال التعرف على استراتيجيات التغيير وأهدافه في الشركات المساهمة العامة في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ القيادة الإدارية تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف الشركات المساهمة العامة الأردنية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة كذلك: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تدل على أنّ الأساليب القيادية تختلف من أسلوب لآخر من حيث علاقتها باستراتيجيات التغيير؛ إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تدل على أنّ الأساليب القيادية تختلف من أسلوب لآخر من حيث علاقتها بأهداف التغيير. (البليسي، 2002)

✓ دراسة (Diefenbach Thomas) لسنة 2007 بعنوان: The Managerialistic Ideology of Organizational Change Management، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب والظروف التي تؤدي إلى نجاح أو فشل مبادرات التغيير التنظيمي التي تقوم بها الإدارات، حيث قام الباحث بدراسته في جامعة من جامعات أوروبا الشرقية، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية التغيير تعتمد في نجاحها أو فشلها على الأسلوب الإداري وكيفية انتهاجه، بالإضافة إلى دور الإيديولوجية الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي. (Diefenbach, 2007)

✓ دراسة صورية بوطرفة لسنة 2016 بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور عوامل القيادة التحويلية متمثلة في (إدراك مفهوم القيادة التحويلية، التأثير الكارزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) في مجالات إدارة التغيير التنظيمي متمثلة في (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، التغيير الثقافي) في المؤسسة الاقتصادية، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على عينة حجمها 668 موظف موزعين

على ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية تمثلت في (سوميفوس، نفضال، اتصالات الجزائر)، وقد توصلت الدراسة إلى توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات الثلاث محل الدراسة بدرجة منخفضة. (بوطرفة، 2016)

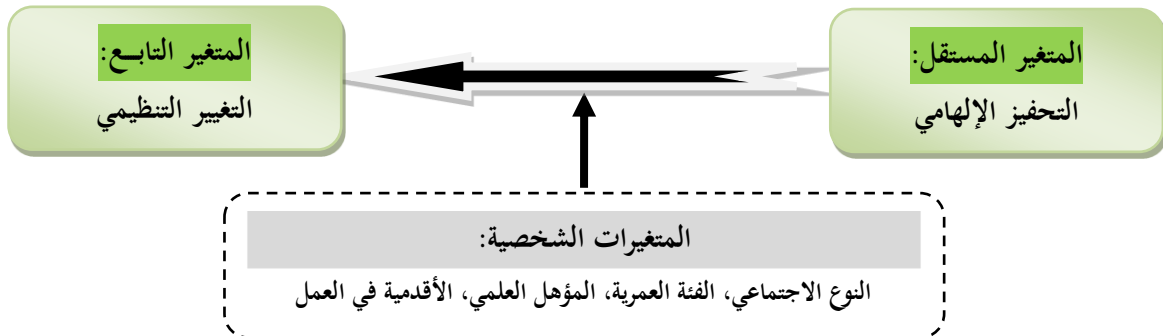
✓ دراسة زاوي زيد ومفتاح عمرون لسنة 2019 بعنوان: التحفيز الإلهامي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارات الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة)، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور التحفيز الإلهامي في تحقيق الالتزام التنظيمي متمثلا في (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، حيث قام الباحثين بتوزيع الاستبيان على 34 فرد مقسمين على خمس مصالح (المستخدمين والتكوين، التربية البدنية والرياضية، نشاطات الشباب، الاستثمارات والتجهيزات، الإدارة)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور هام للتحفيز الإلهامي في تحسين مستوى الالتزام العاطفي وتحسين مستوى الالتزام الاستمراري وتحسين مستوى الالتزام المعياري وبالتالي تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. (زاوي و عمرون، 2019)

#### ✓ التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنسبة للدرستين الخاصتين بسنتي 2002، 2016 نجد أنهما تطرقتا للتحفيز الإلهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية وليس كمتغير من متغيرات الدراسة، في حين دراستنا ركزت على التحفيز الإلهامي كمتغير مستقل وهو بمثابة الفارق الجوهرى بين دراستنا والدراسات المذكورة، أما الدراسة الخاصة بسنة 2007 فقد تطرقت لمتغير التغيير التنظيمي فقط مع التركيز على أسباب نجاحه وفشله من قبل القيادة الإدارية، أما بالنسبة لدراسة 2019 فهي من الدراسات التي تطرقت إلى مصطلح التحفيز الإلهامي كمتغير مستقل، وهي الدراسة التي تشترك مع دراستنا في متغير التحفيز الإلهامي وتختلف من حيث المتغير التابع كونها تطرقت إلى التحفيز الإلهامي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، في حين دراستنا جاءت بغرض دراسة أثر التحفيز الإلهام على التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين فيها ذوي مستوى الإطار السامي.

#### 7.1. أنموذج الدراسة:

المتغير المستقل هو الذي يمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع، وهذا الأخير هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة، وهذا يعني أن المتغير المستقل بمثابة السبب والمتغير التابع بمثابة النتيجة، من أجل بناء نموذج خاص بدراستنا بغية معالجة إشكالية بحثنا التي انطلقنا منها، أما نموذج الدراسة الخاص بدراستنا هذه فنقصد به إعطاء تصور واضح لمتغيرات الدراسة ألا وهي التحفيز الإلهامي وتأثيره على تحقيق التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين فيها ذوي مستوى الإطار السامي، وهو ما يوضحه النموذج التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التصور المعرفي لمعالجة الإشكالية

الشكل (1): أنموذج الدراسة

## 2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

العديد من الدراسات لها وجهات نظر من حيث التعريفات المقدمة حول مفهومي التحفيز الإلهامي والتغيير التنظيمي، لذا سنحاول تقريب وجهات النظر هذه من خلال التعريفات التي سنتطرق لها.

## 1.2. تعريف التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

يتمثل التحفيز الإلهامي في تصرف القادة التحويليين بطرق تستثير رؤوسهم وتولد لديهم الدافعية والتحمدي لتحقيق الأهداف بشكل مشترك، وهناك من يرى أن التحفيز الإلهامي هو صناعة القائد لرؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل ويعمل على إقناع الأتباع بها والعمل على تحقيقها، ويعمل القائد على إيجاد رؤية مشتركة بينه وبين العاملين، ويحفزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل بالإضافة إلى العلاقات القوية معهم من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تقوي الروابط وتؤدي لتحويل القيم بين الطرفين لتصبح قيما مشتركة. (عياض و الفحفة، 2020، صفحة 8)

كما يعرف على أنه العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية. (زاوي و عمرون، 2019، صفحة 172)

كما ينظر البعض إلى التحفيز الإلهامي على أنه قدرة القائد التحويلي على التعبير الجذاب واستثارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف، فتحفيز الرؤوسين هي عملية التركيز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل الرؤوسين محبين للتحدي وإثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين. (Ouimet, 2010, p. 279)

ومما سبق نستطيع أن نستشف مفهومًا للتحفيز الإلهامي يتمثل في عمل القائد على إيجاد رؤية مشتركة بينه وبين العاملين ويعمل على تحفيزهم من خلال توفير روح التحدي والمنافسة الإيجابية في العمل بالإضافة إلى خلق علاقات قوية بين القائد والعاملين.

## 2.2. تعريف التغيير التنظيمي ومجالاته:

## 1.2.2. تعريف التغيير التنظيمي (Organizational Change):

عرّف Lawrence and Lorsch التغيير التنظيمي على أنه: "التغيير من الواقع الراهن إلى وضع أفضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك بين المؤسسة وبيئتها وجماعتها وأفرادها بالتعاون مع المستشارين المتخصصين في مداخل التغيير وتقنياته". (الكبيسي، 1998، صفحة 37)

وعرّفه قنديل بأنه: "إحداث التغيير أو التعديل داخل المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل بهدف زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة فهو تطوير وتجديد البناء التنظيمي من جوانب عدّة أهمّها: (الزعي و البطانية، 2014، صفحة 119)

- سلوكيا من خلال العمل الجماعي والقيادة المبدعة؛
- عمليا ترشيد القرارات وتطوير الإستراتيجيات؛
- هيكليا من خلال إعادة تصميم البناء التنظيمي؛
- تكنولوجيا من خلال تطوير وتحديث الأساليب التكنولوجية.

وعليه نستطيع القول أن المفهوم الذي نستخلصه للتغيير التنظيمي من خلال ما سبق هو "انتقال منظم للمؤسسة من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة بغرض زيادة فعاليتها، وذلك بانتهاج القيادة الإدارية لأساليب إدارية معينة ومعروفة للتعامل مع العاملين لتفادي مقاومة التغيير التنظيمي".

## 2.2.2. مجالات التغيير التنظيمي:

يتضمن مشروع التغيير التنظيمي الكثير من الجوانب ذات الأهمية داخل المؤسسة، لكن غالباً ما تركز برامج التغيير على المجالات الرئيسية التالية: (عبد العزيز، مزريق، و بوقسري، 2020، صفحة 418)

✓ التغيير على مستوى الأفراد وجماعات العمل: يعتبر تغير سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة حتمية ملحة لمواكبة أي تغيير يطرأ في أي مجال من مجالات التغيير داخل المؤسسة، وهذا التغيير في السلوك يكون بعدة أدوات أهمها تدريب الأفراد وجماعات العمل.

✓ التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي ويعتبر من أكثر المجالات عرضة للتغيير لأنه يترتب عنه تغييرات في العلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض أو خلق إدارات جديدة أو إلغاء إدارات قائمة.

✓ التغيير على مستوى التكنولوجيا: يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أبرزها استعمال وسائل الإنتاج الجديدة، إضافة إلى استحداث طرق وأساليب إنتاج وذلك بغرض الزيادة في الإنتاجية، تخفيض تكاليف الصيانة، تحسين الجودة، ويمكن أن يمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه.

ويمكن اختصار مجالات التغيير التنظيمي التي ذكرناها سابقاً في الجدول التالي:

## الجدول (01): مجالات التغيير التنظيمي

التغيير التكنولوجي	التغيير الهيكلي	التغيير الإنساني	مجال التغيير
المعدات	مكونات البناء التنظيمي	المهارات والأداء	مكان التغيير
تصميم العمل ومتابعته	نظام المكافآت	الاتجاهات والسلوكيات	
نظام معالجة المعلومات	تقييم الأداء ونظام الرقابة	الإدراك	

المصدر: (عبد العزيز، مزريق، و بوقسري، 2020، صفحة 419) (بتصرف)

## 3. الإجراءات الإحصائية للدراسة:

من خلال الإجراءات الإحصائية للدراسة نستطيع تحديد مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة لجمع البيانات وقياس مدى ثباتها وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة بالدراسة لتحديد تأثير التحفيز الإلهامي على التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذوي مستوى الإطار السامي.

## 1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في تلك المجموعة الكلية من الأفراد أو المؤسسات أو الظواهر أو الأشياء ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة بينها تميزها عن غيرها، في حين تتمثل عينة الدراسة في المجموعة الجزئية المشكلة من تلك الأفراد أو المؤسسات أو الظواهر أو الأشياء التي تشكل مجتمع الدراسة.

في دراستنا هذه تمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ذوي مستوى الإطار السامي والبالغ عددهم 364 إطار سامي وذلك راجع للدور المباشر لهذه الفئة بالمتغير المستقل للدراسة (التحفيز الإلهامي) والمعنيين بشكل مباشر بالقرار الخاص بالمتغير التابع (التغيير التنظيمي). أما بالنسبة لعينة المأخوذة لدراستنا فالجدول الموالي يوضح الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

الجدول (02): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

البيان	مجتمع الدراسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات القابلة للمعالجة
العدد	364	180	162	00	162
النسبة	%100	%49	%44	%00	%44

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الاستبيانات الموزعة

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه تم توزيع 180 استمارة استبائية على عينة تم اختيارها بشكل عشوائي، حيث استرجع منها 162 استبانة ولم يستبعد من المسترجعة أي استبانة نظرا لاستيفائها كل الشروط، مما يعني أنّ العينة السليمة القابلة للدراسة تبلغ %44 وهي نسبة جيدة للدراسة بحيث تسمح لنا بتعميم النتائج على المجتمع ككل.

### 2.3. تحديد الأوزان والمتوسطات المرجحة المرافقة لخيارات الإجابة:

تم استخدام الأسئلة المغلقة في الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لكذا دراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما)، وقد أكدنا لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة أمام كل فقرة ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الخمسة الأوزان التالية:

الجدول (03): الأوزان والمتوسطات المرجحة المناسبة لإجابات الاستبيان

الأوزان	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	[1.79-1]	[2.59-1.8]	[3.39-2.6]	[4.19-3.4]	[5-4.2]
الاتجاه	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مقياس ليكرت

وانطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول أعلاه وحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى (5=1-4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (0.8)، ثم بعد ذلك تمت إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد، واستمرت الإضافة إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول أعلاه.

### 3.3. أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة:

تم الاعتماد في دراستنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع البحث، حيث احتوى الاستبيان على ثلاث محاور خصص الأول منها للبيانات الشخصية والوظيفة الخاصة بعينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل)، والمحور الثاني خصص للعبارة المتعلقة بالمتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) ويتكون من 9 عبارات، والمحور الثالث خصص للعبارة المتعلقة بالمتغير الثابت (التغيير التنظيمي) ويتكون من 11 عبارة، أما الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في دراستنا فقد تمثلت في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي يمكننا من حساب مختلف الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لعبارة الاستبيان ومحاور الدراسة وكذا المعاملات والاختبارات للحكم على مدى ثبات الأداة، كما تم الاعتماد على برنامج (Excel) لمعالجة البيانات المتعلقة بالمحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة لتسهيل عملية الملاحظة بغية التحليل.

## 4.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد به التأكد من أنّ أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة أم لا لقياس ما أعدت لأجله، كما يعرف صدق أداة الدراسة على أنه: شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل أفراد عينة الدراسة. (التركيني و العبيدي، 1999، صفحة 211)

## 1.4.3. صدق أداة الدراسة (الصدق الظاهري):

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على بعض الأساتذة للتحكيم، وقد أخذنا بعين الاعتبار كل الملاحظات التي قدمها السادة المحكمين وقمنا بما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم، حيث تم حذف عبارات وإضافة عبارات وفقاً لآراء المحكمين ليكون الاستبيان في صورته النهائية وفقاً للعبارات المستخدمة التي بلغت 9 عبارات لتغيير التحفيز الإلهامي و10 عبارات لتغيير التغيير التنظيمي وهي التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

## 2.4.3. صدق أداة الدراسة (الاتساق الداخلي):

وللقيام بهذا الارتباط قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه، ولقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول (04): معاملات الارتباط بين كل عبارة والمتغير ككل

التغيير التنظيمي		التحفيز الإلهامي	
معاملات الارتباط	العبارات	معاملات الارتباط	العبارات
0.516	10	0.890	01
0.899	11	0.830	02
0.935	12	0.909	03
0.960	13	0.779	04
0.816	14	0.787	05
0.914	15	0.685	06
0.775	16	0.670	07
0.798	17	0.886	08
0.796	18	0.755	09
0.805	19	دال إحصائياً عند مستوى	
0.864	20	المعنوية 0.01	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أنّ معاملات الارتباط بين كل عبارة والمتغير المتضمن لها موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين جميع العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه، حيث يتضح أن الحد الأدنى لمعاملات الارتباط قدر بـ 0.516 أمام العبارة رقم 10، وهذا يعني أنّ العبارات مرتبطة ارتباطاً قوياً مع متغيراتها مع العلم أنّ جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي نستطيع القول أنّ العبارات دالة ومعبرة على المتغيرات المنتمية لها وتتسم بالتناسق الداخلي مما يجعلنا لا نستبعد منها أي عبارة.



## 3.4.3. ثبات أداة الدراسة:

يقيس معامل الثبات مدى استقرار الاستبانة وعدم تناقضها، حيث ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حال ما إذا تم توزيعها على نفس أفراد العينة، ولحساب معامل ثبات الدراسة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على ثبات أداة الدراسة، والجدول التالي يوضح معامل ثبات كل متغير وأداة الدراسة ككل.

الجدول (05): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
التحفيز الإلهامي	09	0.984
التغيير التنظيمي	11	0.971
الاستبيان ككل	20	0.989

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أنّ قيمة معامل الثبات لمتغير التحفيز الإلهامي 0.984 وقيمة معامل الثبات لمتغير التغيير التنظيمي 0.971، كما بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 0.989 وهي قيم عالية تفوق 0.6 مما يدل على أنها مرتفعة، تدل على وجود ثبات عالي للاستبيان المستخدم في الدراسة ما يجعلنا نستطيع الاعتماد عليه كما هو موجود في صورته النهائية للغرض الذي صمّم من أجله، كما أن تطبيقه على نفس مجتمع الدراسة في فترة أخرى تحت نفس الظروف يمكننا من الحصول على نفس النتائج تقريباً.

## 4. تحليل نتائج محاور الاستبيان:

سنعمل على تحليل النقاط الثلاث التي تضمنها الاستبيان من أجل معرفة مدى تأثير متغير التحفيز الإلهامي على متغير التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذوي مستوى الإطار السامي.

## 1.4. تحليل نتائج محور الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

تمثلت الخصائص الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في العاملين ذوي المستوى الوظيفي إطار سامي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر في أربع متغيرات أساسية تمثلت في النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل وبعد تفرغ الاستمارة تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (06): توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية

المتغير الشخصي	النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	125	77.2
	أنثى	37	22.8
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	57	35.2
	بين 25_40 سنة	76	46.9
	بين 41_50 سنة	21	13
	أكثر من 51 سنة	08	04.9
المؤهل العلمي	ليسانس فأقل	90	55.5
	ماستر	24	14.9

15.4	25	ماجستير	
14.2	23	دكتوراه	
40.7	66	أقل من 05 سنوات	الأقدمية في العمل
48.8	79	من 5 إلى 10 سنوات	
10.5	17	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الاستبيان

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ عينة الدراسة تشكلت فيأغلبها من الذكور بنسبة بلغت 77.2%، كما أنّ الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي ما بين (25\_40 سنة) بنسبة مئوية بلغت 46.9%، الأمر الذي يعكس أن أغلبية الباحثين من فئة الذكور الشباب وهي الفئة التي تعمل المؤسسة محل الدراسة من خلالها على مواكبة التغييرات المتلاحقة والمتسارعة في ظل المنافسة التي تعرفها المؤسسة في مجال الاتصالات.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو مستوى الليسانس فأقل بنسبة 55.5%، في حين اتضح كذلك أن من لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات في قطاع الاتصالات هم الأكثر بنسبة 48.8% من عينة الدراسة، وهذا مؤشر يدل على أن أفراد المجتمع لديهم الخبرة الكافية على إنجاز الأعمال والمساهمة في رفع القدرة التنافسية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

#### 2.4. تحليل نتائج محور المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي):

بغية معرفة ما إذا كانت المديرية العامة لاتصالات الجزائر تتوفر على التحفيز الإلهامي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، قمنا بتحليل العبارات التي أدرجت في الاستبيان وخصصت لتغيير التحفيز الإلهامي. الجدول (07): نتائج المؤشرات الإحصائية واتجاهات العبارات الخاصة بتغيير التحفيز الإلهامي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1. يعمل رئيسك المباشر على استثارة روح التحدي بين العاملين.	1.95	0.84	09	غير موافق
2. لدى رئيسك المباشر نظرة تفاعلية بما يتعلق برؤيتها المستقبلية.	3.68	1.15	05	موافق
3. يغرس رئيسك المباشر الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.	4.08	0.68	01	موافق
4. يسعى رئيسك المباشر إلى تحقيق نتائج تفوق ما هو متوقع.	3.63	0.59	06	موافق
5. يُشعر رئيسك المباشر العاملين بقدرتهم على تحقيق الأهداف بدونها إذا اقتضى الأمر.	3.83	1.00	03	موافق
6. يقوم رئيسك المباشر بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق المزيد من الإنجاز.	3.93	0.62	02	موافق
7. يهتم رئيسك المباشر بتحفيز العاملين لتحقيق معه الرؤية المشتركة.	3.75	1.10	04	موافق
8. يتحدث رئيسك المباشر بحماس عن المطلوب إنجازه من المهام.	3.46	1.19	07	موافق
9. يعبر رئيسك المباشر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.	3.03	1.01	08	محايد
المتوسط العام للتحفيز الإلهامي	3.48	0.71		موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

يوضح الجدول أنّ قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتحفيز الإلهامي بلغت 3.48 بانحراف معياري قدر بـ 0.71، وهذا يشير إلى درجة اقتناع متوسطة لأفراد العينة نحو امتلاك قادتهم لخاصية التحفيز الإلهامي للعاملين.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين 4.08 و 1.95 وتدرج هذه الإجابات نحو عبارات موافق وغير موافق ومحايد، حيث احتلت العبارة رقم 3 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.08 بانحراف معياري بلغ 0.68 وتدرج هذه الإجابة ضمن مدى استجابة موافق المحصورة (من 3.4 إلى 4.19) ويرى الباحثين أن القادة الإداريين حسب آراء عينة الدراسة يشيرون روح الفخر والثقة لدى مسؤوليهم لإنجاز الأعمال، وتحفيزهم على التطلع إلى المستقبل بما يحقق لها المزيد من التطور والنجاح؛

من خلال ملاحظتنا لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم عند كل عبارة، نجد 07 عبارات من أصل 09 عبارات إجاباتهم موافق في حين العبارتين الباقيتين بين إجابتي عدم موافق ومحايد، الأمر الذي جعل الاتجاه العام لمتغير التحفيز الإلهامي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ينحاز إلى الموافقة.

### 3.4. تحليل نتائج محور المتغير التابع (التغيير التنظيمي):

بغية معرفة ما إذا كانت أفراد عينة الدراسة قابلين بالتغيير التنظيمي على مستوى مؤسستهم (المديرية العامة لاتصالات الجزائر)، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه الخاص بكل عبارة، وذلك لتحليل العبارات التي أدرجت في الاستبيان وخصصت لمتغير التغيير التنظيمي.

**الجدول (08): نتائج المؤشرات الإحصائية واتجاهات العبارات الخاصة بمتغير التغيير التنظيمي**

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1. يقتضي التغيير الناجح وجود رؤية واضحة للمستقبل.	3.94	0.48	01	موافق
2. تتطلب الإدارة الناجحة للتغيير تحليلاً موضوعياً لمتغيرات البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة.	3.19	1.28	10	محايد
3. الإشراف الواسع للعاملين في صياغة إستراتيجية التغيير يزيد من فعاليتها.	3.82	0.83	03	موافق
4. إن نجاح إستراتيجية التغيير يتطلب تبنيًا كاملاً من الإدارة العليا واقتناعها بأهمية التغيير.	3.44	1.06	07	موافق
5. إعلام العاملين بأسباب ودوافع التغيير يعزز من فرص نجاح أهدافه.	3.83	0.82	02	موافق
6. وجود رؤية مشتركة بين قيادة المؤسسة وبين العاملين يقلل من عوامل مقاومة التغيير.	3.66	0.74	05	موافق
7. إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه.	3.59	0.89	06	موافق
8. توفير مناخ تنظيمي يساعد على إنجاح برامج التغيير المعتمدة.	3.42	0.74	08	موافق
9. تعمل المؤسسة على تغيير أهدافها باستمرار لتتلاءم مع الحالة المطلوبة.	3.82	0.86	04	موافق
10. ترى المؤسسة أنّ التغيير المستمر يهدف بالأساس إلى تدعيم وتعزيز مركزها التنافسي.	3.23	1.01	09	محايد

غير موافق	11	0.94	2.22	11. تسعى الإدارة العليا إلى تحديد الإستراتيجية العامة للتغيير دون اللجوء للعاملين.
محايد		0.77	3.32	المتوسط العام للتغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبيان ومعالجة SPSS

من خلال الجدول اتضح لنا أن التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له 3.32 بانحراف معياري بلغ 0.77، حيث أنّ المتوسط العام لمجموع فقرات متغير التغيير التنظيمي يقع ضمن الفئة (2.6 و 3.39) وتندرج هذه الفئة ضمن مدى استجابة محايد، وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأنّ درجة تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة متوسطة حسب آراء أفراد عينة الدراسة، ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته ما بين 3.94 و 2.22 وتندرج هذه الإجابات نحو عبارات موافق وغير موافق ومحايد.

حيث احتلت العبارة رقم 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.94 بانحراف معياري 0.48، وتندرج هذه الإجابة ضمن مدى استجابة موافق المحصورة (من 3.4 إلى 4.19) ويرى الباحثين أن موافقة الأغلبية (123 فرد) من أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة يعود إلى كون العاملين ذوي مستوى الإطار السامي بالمؤسسة يعون جيداً أنّ الأساليب القديمة في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل، وأصبح الأمر يقتضي توفير رؤية واضحة لما سيكون عليه المستقبل، من خلال تفعيل دور التفكير الإستراتيجي الذي يمكنهم من مواجهة التحديات العالمية والمحلية، وبالتالي ضرورة قيام القيادات الإدارية في التفكير في الأوضاع المستقبلية.

من خلال ملاحظتنا لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم عند كل عبارة، نجد 08 من أصل 11 عبارة إجاباتهم موافق في حين العبارتين 02-10 جاءت إجاباتهم محايد والعبارة الأخيرة 11 جاءت بعدم الموافقة، الأمر الذي جعل الاتجاه العام لمتغير التغيير التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ينحاز إلى الحياد.

### 5. اختبار الفرضية الرئيسية H<sub>0</sub>:

نسعى من خلال اختبار الفرضية الرئيسية H<sub>0</sub> التي تنص على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الإلهامي على تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر" ومن أجل اختبار هذه الفرضية لابد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار H<sub>0</sub>، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis، وذلك لاختبار أثر التحفيز الإلهامي كمتغير مستقل على التغيير التنظيمي كمتغير تابع.

### 1.5. نتائج تحليل التباين للانحدار:

الجدول (09): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار تأثير التحفيز الإلهامي على التغيير التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	12.084	12.084	22.629	0.000*
الخطأ	160	85.596	0.534	/	/
المجموع	161	97.680	/	/	/
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )		قيمة F المجدولة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ودرجات الحرية (1، 160) = 3.84			

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة ( $F$ ) والبالغة قيمتها ( $\text{sig}=0.000$ )، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويتضح كذلك من خلال الجدول أن قيمة  $F$  المحسوبة تساوي 22.629 وهي أكبر من قيمتها الجدولة والتي تساوي 3.84، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية المتمثلة في عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل التحفيز الإلهامي على تحقيق المتغير التابع التغيير التنظيمي وذلك من وجهة نظر العمال ذوي مستوى الإطار السامي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

2.5. نتائج تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير التحفيز الإلهامي على تحقيق التغيير التنظيمي

المتغير المستقل	( $\beta$ )	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة (T)	وجود أثر	
الثابت	3.955	1.646	/			0.005*	/	
التحفيز الإلهامي	1.023	33.665	0.936	0.876	0.030	0.000*	نعم	
الخطأ المعياري	* ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )							

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول، أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الإلهامي على تحقيق التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذوي مستوى الإطار السامي، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (33.665)، أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.646)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لمتغير التحفيز الإلهامي بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أنّ قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.936 أي أنّ هناك علاقة قوية وموجبة بين التحفيز الإلهامي النابع من القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ 0.876 ما يعكس لنا أن التحفيز الإلهامي يفسر ما نسبته 87.6% من التغير الحاصل على مستوى التغيير التنظيمي.

ومعادلة الانحدار البسيط التي تربط بين متغيري التحفيز الإلهامي والتغيير التنظيمي جاءت بالشكل التالي:

$$Y = 3.955 + 1.023 X + \varepsilon$$

حيث بلغ معامل ( $\beta$ ) قيمة (1.023)، التي تشير إلى أن أي تغير في التحفيز الإلهامي بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التغيير التنظيمي بمقدار (1.023)، وهو تغير مقبول جداً. وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي مفادها "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الإلهامي على تحقيق التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذوي مستوى الإطار السامي". وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي مفادها "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الإلهامي على تحقيق التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذوي مستوى الإطار السامي".

## 6. الخلاصة:

تسعى أغلب المؤسسات إلى التغيير التنظيمي سعياً منها إلى مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة التي تفرضها المنافسة وكذا محيطها الخارجي، غير أن لأي تغيير تنظيمي تكلفة تسعى هذه المؤسسات إلى تخطيطها دون مقاومة أو معارضة من

قبل موردها البشري، ولعل من بين العوامل المساعدة على تخطي أي رفض للعاملين بالمؤسسة للتغيير التنظيمي القيادة الإدارية وأسلوبها النمطي في التسيير.

ومن الأساليب التي تعتمد عليها القيادة الإدارية وبالأخص التحويلية في تحقيق التغيير التنظيمي نجد التحفيز الإلهامي، هذا النوع من الأساليب التي ينتهجها القادة لاستثارة العاملين لخلق روح التحدي لديهم خدمة لاتجاه التغيير التنظيمي، غير أن درجة تأثير التحفيز الإلهامي على التغيير التنظيمي تختلف من فرد لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى، وهذا ما سعينا إليه من خلال دراستنا هذه لاكتشاف درجة تأثير التحفيز الإلهامي كمتغير مستقل على التغيير التنظيمي كمتغير تابع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر.

### 1.6. نتائج الدراسة:

ومن نتائج الدراسة التي توصلنا إليها:

- ضرورة العمل على إكساب العاملين ثقافة التغيير تفاديا لمقاومته، من خلال انتهاز الأساليب الإدارية المساعدة على ذلك ولعل من أبرزها أسلوب التحفيز الإلهامي الذي تبناه القيادة الإدارية وبالأخص التحويلية؛
- العمل على إشراك العاملين في عملية التغيير التنظيمي يساعد على إنجاحه، وذلك اعتمادا على تمكين العاملين وتفويض السلطة لهم من خلال توزيع بعض الصلاحيات والمهام عليهم؛
- بلغت قيمة (T) المحسوبة (33.665)، وجاءت أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.646)، الأمر الذي دلّ على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير التحفيز الإلهامي على متغير التغيير التنظيمي بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين ذوي مستوى الإطار السامي، ونرجع ذلك لكون عينة الدراسة من ذوي مستوى الإطار السامي أي أن مستواهم التعليمي انعكس على إدراكهم بأن للتحفيز الإلهامي تأثير على نجاح التغيير التنظيمي وذلك ما أكدته النتيجة؛
- بلغت قيمة R معامل الارتباط 0.936، مما دلّ أنّ العلاقة التأثيرية قوية وموجبة بين التغيير التنظيمي والتحفيز الإلهامي النابع من القيادة الإدارية، وهذا ما أكدده معامل التحديد  $R_2$  والذي بلغ 0.876 ما يعكس لنا أن التحفيز الإلهامي يفسر ما نسبته 87.6% من التغير الحاصل على مستوى التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

### 2.6. الاقتراحات والتوصيات:

يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها من قبل المديرية العامة لاتصالات الجزائر:

- ضرورة اهتمام المديرية العامة لاتصالات الجزائر بتعيين القيادات التي يتوافر فيها خصائص القيادة التحويلية عند إعداد التغييرات التنظيمية المستهدفة واختيارهم بناء على مدى توافرهم على أسلوب التحفيز الإلهامي من خلال معرفة مدى قابليتهم للتفاعل مع الأفراد وقدرتهم على خلق روح التحدي والمنافسة للعاملين؛
- على المديرية العامة لاتصالات الجزائر أن تعمل على تمكين العاملين ليكونوا أكثر إبداعا وتسهيلا لعملية التغيير التنظيمي، من خلال تحفيز المبادرات الفردية الداعمة لعملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة بغرض زيادة فعاليتها؛
- يجب على المؤسسة أن تعمل على تعزيز أسلوب التحفيز الإلهامي لدى القيادة الإدارية الذي من شأنه خلق الرغبة لدى العاملين في بذل جهود أكبر لخلق روح الإبداع والتميز في أداء مهامهم بشكل يخدم أهداف المؤسسة والتغيير التنظيمي فيها.

قائمة المراجع:

المراجع العربية :

- إياد حماد. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر بدمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 27 (04). الصفحات 383-403.
- بلال خلف السكارنة. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حلمي محمد البشير البليسي. (2002). الأساليب القيادية وإدارة التغيير دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. عمان، الأردن: رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- رحمة عبد العزيز، عاشور مزريق، و صارة بوقسري. (2020). الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسية بن بوعلي بالشلف. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، 16 (24)، الصفحات 415-430.
- زيد زاوي، و مفتاح عمرون. (2019). التحفيز الإلهامي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارات الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة). مجلة الإبداع الرياضي ، 10 (02)، الصفحات 166-185.
- صورية بوطرفة. (2016). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية). أطروحة دكتوراه، الجزائر: جامعة بسكرة.
- عامر الكبيسي. (1998). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. الدوحة، قطر: دار الشروق للنشر والتوزيع. المجلد (04).
- عبد اللطيف مصلح محمد عياض، وعبد الكريم صالح حسين القحفة. (مارس، 2020). أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية ، 26 (1). الصفحات 01-30.
- ماهر صبري درويش. (2009). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية). مجلة الإدارة والاقتصاد (78). الصفحات 100-141.
- محمد عمر الزعبي، و محمد تركي البطانية. (2014). القيادة الإدارية، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- محمد يوسف العطييات. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- وديع حسين التريكتي، وحسن محمد العبيدي. (1999). التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية، الموصل، العراق: دار الكتب للطباعة والنشر.
- وديع حسين التريكتي، وحسن محمد العبيدي. (1999). التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية، العراق، الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر.

- المراجع الأجنبية:

- Gérard Ouimet .(2010) .**Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique**.PTO: Psychologie du Travail et des Organisations. .18 (3) . pages 277-290.

- Peter Drucker .(1999) .**L'avenir du management selon Drucker** .france, Paris: village mondial.

- Thomas Diefenbach .(2007) .**The managerialistic ideology of organisational change management** .Organizational Change Managemen.20 (01). page 126-144.