

## مساهمة القيادة التحويلية في

## إدارة التغيير بالهؤسسة

دراسة ميدانية بالصدوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة

د عبد الله مرزق      د. دروم أحمد      أ. دروم علي

جامعة ورقلة

جامعة الجلفة

- Aucun effet significatif entre l'axe moral ainsi que les dimensions de leadership transformationnel (effet idéal, relance inspiration, notez que les considérations individuelles, la stimulation intellectuelle) et l'axe de l'institution de gestion du changement interrogés.

- L'existence d'une corrélation positive et forte entre l'axe et les dimensions du leadership transformationnel et la mise au point du processus de gestion du changement, cela signifie que le style de leadership transformationnel a une grande capacité à gérer le changement.

**Mots-clés:** leadership, leadership administratif, le leadership transformationnel, le changement, la gestion du changement

#### مقدمة:

نال موضوع إدارة التغيير اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص بالبحث والتحليل لدوره الفاعل في ديمومة المؤسسة ونجاحها واستمرارها، إذ أصبح التغيير وإدارته أهم دور للقيادة الإدارية الفاعلة والناجحة ، وتعتبر القيادة التحويلية من أهم وأنجع أنماط القيادة القادرة على تحويل وتغيير حالة المؤسسة من الوضعية الجالية إلى وضعية مستقبلية أفضل، تضمن تحقيق أهداف المؤسسة من استمرارية وتوسع وذلك من خلال القدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية؛

إشكالية الدراسة: مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يؤثر نمط القيادة التحويلية على عملية إدارة التغيير بالمؤسسة؟

#### التساؤلات الفرعية:

- 1- إلى أي مدى يتوفر نمط القيادة التحويلية وكذا عملية إدارة التغيير في المؤسسة المبحوثة؟
- 2- هل يوجد علاقة بين القيادة التحويلية وعملية إدارة التغيير في المؤسسة المبحوثة؟

#### ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على إبداع القيادة الإدارية من النمط التحويلي ودورها في إدارة عملية التغيير داخل المؤسسة، من أجل ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة حيث تم تطوير استبانة تتكون من 30 عبارة، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 69 عامل من مجموع 198 عامل بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة، من أهم النتائج المتحصل عليها:

-يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين محور وكذا أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، مراعات الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) ومحور إدارة التغيير بالمؤسسة المبحوثة.

-وجود ارتباط موجب وقوي بين محور وأبعاد القيادة التحويلية ومحور عملية إدارة التغيير، هذا يعني أن نمط القيادة التحويلية له قدرة عالية على إدارة التغيير.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة، قيادة إدارية، قيادة التحويلية، تغيير تنظيمي، إدارة التغيير.

#### Résumé :

L'étude vise à identifier la créativité de leadership administrative du style transformationnel et son rôle dans la gestion du processus de changement au sein de l'organisation, afin que les chercheurs comptaient sur l'approche descriptive et analytique dans l'aspect théorique de l'étude, en plus de la méthode d'étude de cas, où un questionnaire a été élaboré composé de 30 mots, a été choisi comme un échantillon aléatoire Il se compose de 69 travailleurs du total institution de l'état national Djelfa Fonds pour la sécurité sociale 198 travailleurs, des résultats les plus significatifs obtenus:

نتائج يحققها سواء الأهداف العامة للمؤسسة أو أهداف الأفراد الشخصية.

3- قد تسهم هذه الدراسة في إضافة شيء من المعرفة للباحثين والممارسين والدارسين في مجال الأعمال.

#### ❖ منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، ففي الجانب النظري سمح لنا المنهج الوصفي باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذين كنموذج لذلك مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة

**المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة:**

**المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية:**

**أولاً- تعريف القيادة التحويلية:**

تعددت مفاهيم القيادة التحويلية بعدد آراء واتجاهات الباحثين، وفيما يلي أهم التعريفات:

- حسب بيرنز (Burns): القادة يدفعون ويثيرون التابعين لفعل وإنجاز الأهداف المؤكدة التي تحقق القيم والحوافز والرغبات والحاجات والطموحات والتوقعات لكل من القادة والتابعين، ويؤكد على النقاط التالية:<sup>1</sup>

- إن القائد ليس فقط من يمتلك القوة ولكنه يحقق القيم للتابعين، وهذه القيم تعني المبادئ والأنماط والجودة المقبولة والجديرة بالاهتمام.

- يصر بيرنز على أن للقادة تأثيرا فعالا على التابعين. بحيث يحركون التابعين للتصرفات والممارسات من خلال القيم المشتركة، وتحقيق

3- هل لإبعاد القيادة التحويلية أثر على عملية إدارة التغيير؟

#### ❖ فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق للدراسة يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

- 1- وجود أثر بين القيادة التحويلية وعملية إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية الأربع وعملية إدارة التغيير في المؤسسة المبحوثة.

#### ❖ أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى تطبيق نمط القيادة التحويلية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة.
- 2- محاولة التعرف على أهم مسببات عملية إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة.

4- محاولة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة والخروج بتوصيات تفيد المؤسسات الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة.

#### ❖ أهمية الدراسة:

1- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها ركزت على دراسة نمط جديد وحديث من أنماط القيادة، والتي تدعى بالقيادة التحويلية.

2- لفت نظر المسؤولين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة إلى ضرورة إعادة النظر بالأساليب القيادية المتبعة، والتعريف بنمط القيادة التحويلية وأهم خصائصه وما له من

المستويات الإدارية في المؤسسة وهي على النحو التالي:

### 01- التأثير المثالي:

ويقصد به تأثير سلوك القائد الذي يقوم بأدوار نموذجية لأتباعه الذين بدورهم يظهرون الرغبة في القيام بمغامرات لتغيير ما هو مألوف، ويمكن أن نلخص تأثيرات القائد النموذج على النحو التالي:<sup>4</sup>

- يظهر القائد معتقدات ومبادئ راسخة، - يؤكد على الثقة.
- يتخذ موقفا من القضايا الصعبة، - يلتزم بقيم جوهرية.
- يؤكد على ضرورة أهمية الهدف وعلى النتائج الأخلاقية للقرارات.
- يظهر سلوك الكبرياء والولاء والثقة بالنفس.
- لديه القدرة على جذب الأفراد نحو الهدف المشترك.

### 02- التحفيز الملهم:

يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية لكي يثيروا في المرؤوسين حب التحدي وإشراكهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل.

القائد التحويلي يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي ويتيح الفرصة أمامهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وينمي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.<sup>5</sup>

### 03- الاستثارة الفكرية:

رضا المرؤوسين بإشباع حاجاتهم ورغباتهم مثل الطموح والتوقعات.

- إن القيادة التحويلية تصبح ذات أثر فعال ومعنوي لأنها ترفع من مستوى التواصل البشري والطموح الأخلاقي لكل من القائد والمرؤوس، وهكذا إنها عملية تحول ونقل وتبادل التأثير بين الطرفين.

• حسب عدنان رياض ومبارك حسين، تعمل القيادة التحويلية على النقاط التالية: تنمية مهارات الاتصال الفعال، الإتفاق على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما إن القائد التحويلي يعزز الرضا الوظيفي بين مرؤوسيه، بالإضافة إلى أنه يساعد على قبول التغيير التنظيمي خصوصا ما يتعلق بتقبل التكنولوجيا المستحدثة.<sup>2</sup>

• وفي تعريف آخر القيادة التحويلية: هي العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة، وهي مهمة بشكل خاص في عملية إدارة التغيير.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول بأن نموذج القيادة التحويلية يعمل على إثارة الأفراد داخل المؤسسة وإحساسهم بأهمية كونهم أعضاء فيها، من خلال شعورهم بأنهم يؤدون أدوارا مهمة تتطلب منهم جهودا إضافية سواء أكانت فكرية أم عملية تعزز من مستوى مشاركتهم الفاعلة في المؤسسة.

### ثانيا - أبعاد القيادة التحويلية

عناصر القيادة التحويلية وتسمى أيضا أبعاد القيادة التحويلية والتي حددها باس (Bass) بأربعة عناصر وهو نموذج أكثر حداثة للقيادة التحويلية وهذه العناصر قد تكون في مختلف

الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"

2- ويوضح (Tushman and Anderson) أن إدارة التغيير تتضمن: "الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية"<sup>9</sup>

3- يرى الدكتور سعيد يس عامر أن عملية إدارة التغيير هي:

"كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة الأهداف المنشودة بدقة على المدى القصير وال المدى البعيد للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال والذي يعتبر ضرورة حتمية تمس كافة العاملين بالمؤسسة"<sup>10</sup>

بالرجوع إلى التعريفات سألفة الذكر نستخلص تعريفا لعملية إدارة التغيير وهو كالاتي: "تطبيق الإجراءات الإدارية الجديدة والمتمثلة في الإستراتيجيات والأساليب المتبعة في المؤسسة، والتي تساعد على الولوج من الوضع الحالي الوضع المستقبلي(المستهدف) عن طريق عملية التعليم والتطوير المستمر وبشكل أفضل، للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها".

**ثانيا - مراحل عملية إدارة التغيير:**

يعتبر كيرت ليفن (kurt leven) من أشهر من تناول مراحل إدارة التغيير، حيث بين عير ثلاث مراحل أساسية آلية الانتقال من الوضع الجديد، تتمثل هذه المراحل في:<sup>11</sup>

**1. مرحلة إذابة الجليد:**

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة، وغير مجهزة، فالهدف من هذه المرحلة هو تهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا

قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها، أي بمعنى آخر الاستثارة الفكرية هي قدرة القائد على زيادة وعي العاملين بحجم التحديات التي تواجههم ونشر روح الإبداع في بيئة العمل، كما يقترح باس و أفوليو (Bass & Avolio) سنة (1994) أن هؤلاء القادة هم الذين يبنون الأفكار ويوضحون القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه منظماتهم، كما أنهم المصدر للإثارة الفكرية والحافز للنشاط الفكري الاستراتيجي.<sup>6</sup>

**04- الاهتمام بالمشاعر الفردية:**

وتشير إلى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستمتاع إليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها، ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بالمستوى نفسه لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفاعل.<sup>7</sup>

**المطلب الثاني: مفهوم إدارة التغيير:**

**أولاً- تعريف إدارة التغيير:** هناك العديد من التعريفات لإدارة التغيير، وفيما يلي نذكر أهمها:

1- يرى العالم الإداري ستيف سميث أن عملية إدارة التغيير هي:<sup>8</sup>

"عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير

تقسيم المحاور والأبعاد وعدد الفقرات التي تقيس كل متغير:

البعد01: التأثير الكاريزمي للقائد: يقاس بالفقرات من 1 - 5.

البعد02: التحفيز الملهم من طرف القائد يقاس بالفقرات من 6 - 10.

البعد03: الاستثارة الفكرية من طرف القائد يقاس بالفقرات من 11 - 15.

البعد04:الاهتمام بالمشاعر الفردية للمرؤوسين يقاس بالفقرات من 16 - 20.

- محور إدارة التغيير: يقاس بالفقرات من 21 - 30.

ثانيا - صدق وثبات أداة الدراسة:

**01- صدق الأداة:** للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بعرضها على العديد من المحكمين وكانت أغلب ردود المحكمين إيجابية، بحيث اتفق أغلب المحكمين على صلاحية الاستبانة وقابليتها لقياس مشكلة الدراسة.

**02- ثبات أداة الدراسة:** من خلال الجدول التالي سنوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى معامل الثبات للمحاور الرئيسية، وكذا معامل الثبات لدراسة ككل:

الجدول رقم(03) يوضح: معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة.

أبعاد ومحاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
بعد التأثير الكاريزمي للقائد	05	0.928
بعد التحفيز الملهم	05	0.900
بعد الاستثارة الفكرية	05	0.838
بعد الاعتبارات الفردية	05	0.896
محور القيادة التحويلية	20	0.967

من خلال إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والأنماط السلوكية الراسخة والهيكلية التي تقوم عليها المؤسسة، والعمل على تغيير قنوات أعضاء المؤسسة عبر حشد الجهود لدفع الموظفين إلى تقبل التغيير والمساهمة فيه.

## 2. مرحلة إحداث التغيير:

إن هذه المرحلة يجب التخطيط لها بدقة، عبر إعداد إطار متكامل ومترايط، مع توقع حدوث بعض المشاكل مع بداية التنفيذ، تقاديا للحكم المتسرع على عدم جدوى مشروع التغيير.

## 3. مرحلة إعادة التجميد:

لدى الموظفين نحو الأنظمة والقواعد، في هذه المرحلة تحاول المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام الداخلي الممارسات والسلوكيات الجديدة، من خلال تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه واكتسابه في مرحلة التغيير وهذا ما يسمى بالتجميد.

## المبحث الثاني: الدراسة الميدانية:

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

#### أولا- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تقسيمها إلى ما يلي:

**الجزء الأول:** وتناول البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)

**الجزء الثاني:** هذا الجزء مخصص لمعالجة مشكلة الدراسة، وقد قسمناه إلى محورين، المحور الأول يتعلق بأبعاد المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية، أما المحور الثاني فهو مخصص للمتغير التابع (إدارة التغيير)، وفيما يلي نوضح

لعدم الإجابة على بعض الأسئلة، ومنه العدد النهائي للاستمارات المدروسة هي 69 استمارة ومنه نسبة الاستمارات القابلة للدراسة 86.2% وهي نسبة جيدة بالنسبة لعدد الاستمارات الموزعة وهذا يسمح لنا بدراسة إشكالية الدراسة.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:**

**أولاً- تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.**

نبدأ تحليلنا للاستبيان بالبيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة والتي شملت 69 عاملاً، وقد شملت أسئلة حول جنسهم (ذكر/أنثى)، السن، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، وفيما يلي جدول يوضح النتائج المحصل عليها من خلال الدراسة.

الجدول رقم(04): البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

المتغير	العدد	النسبة %	
الجنس	ذكر	56	81.2
	أنثى	13	18.8
	المجموع	69	100
السن	أقل من 25	03	4.3
	من 25-45	46	66.66
	أكثر من 45	20	29
	المجموع	69	100
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	37	53.6
	جامعي	26	37.7
	دراسات عليا	6	8.7
المجموع	69	100	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	20.3
	من 5 - 10سنوات	22	31.9
	من 11-20	18	26.1

محور إدارة التغيير	10	0.927
الدراسة ككل	30	0.968

المصدر: مخرجات SPSS بناء على معطيات الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي بلغ (0.968) وهذه نسبة ثبات ممتازة وتدل على ثبات عال جدا تتمتع به الدراسة ككل، وقد تم رصد معامل الثبات لكل محور وكل بعد من أبعاد الدراسة، بحيث كان معامل الثبات للمحور الأول والذي يدرس مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في المؤسسة المبحوثة (0.967) وهذه نسبة عالية تدل على ثبات فقرات وأبعاد هذا المحور، وذلك على غرار معامل ثبات المحور الثاني والذي يدرس إدارة التغيير من حيث مسبباته الداخلية والخارجية فقد بلغ (0.927) وهي نسبة عالية وتسمح لنا بإجراء الدراسة

### ثالثاً - مجتمع وعينة الدراسة

تم اختبار عينة عشوائية تتكون من 80 فرداً من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ 198 فرداً العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة، أي ما نسبته أكثر من 40% من مجموع عدد العمال في مختلف المستويات الإدارية، وهذه نسبة عالية تسمح لنا بدراسة الإشكالية.

**إحصائيات تخص عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:**

عدد الاستبيانات الموزعة بلغت 80 استمارة، بحيث قدمنا الاستمارات لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالجلفة وتم استرجاع 70 استمارة، وتم استبعاد استمارة واحدة فقط نظراً

المصدر: مخرجات SPSS بناء على معطيات الاستبيان.

من خلال الجدول السابق أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام نحو فقرات الدراسة هو موافق، وذلك من خلال نتائج المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.87 وكذا الانحراف المعياري الذي بلغ 0.77، وهذا إن دل فإنما يدل على موافقة أفراد العينة على جميع فقرات ومحاور وأبعاد الدراسة؛

من نتائج الجدول السابق يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة اتفقوا بالإجماع على فقرات المحور الثاني، وذلك يتجلى من خلال إجابة أفراد العينة والنتائج المستخلصة، حيث كان الاتجاه العام نحو فقرات المحور الثاني والذي يدرس إدارة التغيير هو موافق، وذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.57، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.92، من هنا يمكن القول أن القيادة تعمل على إدارة التغييرات من خلال التعرف على الأسباب الداخلية والخارجية لعملية التغيير؛

انطلاقاً من نتائج الجدول السابق يمكن القول أن صفات القيادة التحويلية متوفرة في قيادة المؤسسة المبحوثة، وذلك حسب نتيجة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.85، والانحراف المعياري الذي بلغ 0.90، ومنه يمكن أن نستنتج الاتجاه الغالب نحو المحور الأول والذي يدرس مدى توفر خصائص وصفات القيادة التحويلية في المؤسسة الضمان الاجتماعي هو موافق، أي أن هذه الصفات تتوفر في قيادة المؤسسة المبحوثة، وفيما يلي ترتيب أبعاد المحور الأول (القيادة التحويلية) تنازلياً من الأعلى قيمة إلى الأقل قيمة للمتوسط الحسابي وذلك حسب اتجاهات إجابات أفراد العينة كما يلي:

أكثر من 20	15	21.7
المجموع	69	100

المصدر: مخرجات SPSS بناء على معطيات الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نلاحظ النقاط التالية:

- أغلبية أفراد العينة ذكور حيث يبلغ عددهم 56، أي بنسبة تفوق 81%.
- أغلب أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 25 و 45 سنة أي بنسبة تفوق 66%.
- أغلب أفراد العينة لهم مؤهل علمي من الثانوي فأقل، وذلك بنسبة 53.6%.
- خبرة أفراد العينة كانت كالتالي: في المرتبة الأولى جاءت الفئة التي لها خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة حوالي 32%، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفئة التي لها خبرة تقل عن 5 سنوات، بنسبة 20.3%.

ثانياً - عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة تجاه محاور وأبعاد الدراسة

الجدول رقم (05): اتجاهات أفراد العينة تجاه محاور وأبعاد الدراسة.

المحور	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
المحور الأول	الكاريزما	4.00	0.97	موافق
	التحفيز الملهم	3.84	0.89	موافق
	الاستئثار الفكرية	3.82	0.89	موافق
	الاهتمام بالمشاعر الفردية	3.91	0.83	موافق
	القيادة التحويلية	3.89	0.84	موافق
	إدارة التغيير	3.82	0.80	موافق
	الدراسة ككل	3.87	0.77	موافق



لاختبار صحة الفرضيات الإحصائية للدراسة قمنا باستخدام اختبارات الانحدار البسيط وما يشمله من معطيات، وهي موضحة كما يلي:

### 1- اختبار الفرضية الرئيسية.

لدراسة الفرضية الرئيسية قمنا بتقسيمها إلى فرضيتين احتماليتين، الأولى صفرية والثانية بديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية وعملية إدارة التغيير.

الجدول رقم(06) يوضح: نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير.

ANOVA <sup>b</sup>						
	Sum of Squares		Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.23	1	19.23	48.45	0.00 <sup>a</sup>
	Residual	26.60	67	0.40		
	Total	45.83	68			
a. Predictors: (Constant), التحويلية						
b. Dependent Variable: التغيير						

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير"، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

- نموذج الانحدار بين القيادة التحويلية من جهة وإدارة التغيير من جهة أخرى معنوي، ذلك

- جاء بعدي الاهتمام بالمشاعر الفردية والتحفيز الملهم في المرتبة الأولى بالتساوي ، بحيث كان المتوسط الحسابي لكل منهما 4.10 والانحراف معياري لكل منهما بلغ 1.85، وبهذا كان الاتجاه العام هو موافق، أي أن هاته الصفتين تتوفران في قيادة المؤسسة المبحوثة؛

- في المرتبة الثانية جاءت خاصية التأثير الكاريزمي للقائد على مرؤوسيه، بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 وانحراف معياري بلغ 1.06، وبهذا كان الاتجاه الغالب هو موافق، أي هذه الصفة تتوفر في قيادة المؤسسة المبحوثة؛

- في المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت خاصية الاستثارة الفكرية من قبل القائد تجاه مرؤوسيه، بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.65، من هنا نستنتج أن الاتجاه الغالب هو موافق، أي أن صفة الاستثارة الفكرية متوفرة في قيادة المؤسسة الضمان الاجتماعي.

### ثالثا - اختبار صحة الفرضيات:

- المصدر: مخرجات SPSS بناء على معطيات الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نلاحظ النقاط التالية:

- قيمة ( $\text{Sig}=0.000$ ) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه نرفض الفرضية الصفرية والتي تقول بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

أن قيمة F المحسوبة تساوي (48.447)، لأنها أكبر من قيمتها المجدولة\*  
الجدول رقم (07): نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية:

		الكاريزما	التحفيز	الاعتبارات الفردية	الاستشارة الفكرية
إدارة التغيير	المحسوبة F	55.98	40.36	38.74	26.26
	Sig.	0.00 <sup>a</sup>	0.00 <sup>a</sup>	0.00 <sup>a</sup>	0.00 <sup>a</sup>

المصدر: مخرجات SPSS بناء على معطيات الاستبيان.  
- من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (Sig) لجميع أبعاد القيادة التحويلية بلغت الصفر (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه نرفض جميع الفرضيات الصفرية والتي تقول بأنه لا يوجد أثر بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ومحور إدارة التغيير، ونقبل جميع الفرضيات البديلة والتي تؤكد وجود علاقة ارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ومحور إدارة التغيير.

## 3- دراسة درجة الارتباط بين القيادة التحويلية وعملية إدارة التغيير:

بعد التحقق من أن هناك تأثير بين محور وكذا كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ومحور إدارة التغيير، نقوم بدراسة معامل الارتباط بيرسون للتأكد من درجة الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وعملية إدارة التغيير، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح: معاملات الارتباط بين محور و أبعاد القيادة التحويلية وكذا محور إدارة التغيير.

	القيادة التحويلية	الكاريزما	التحفيز الملهم	الاعتبارات الفردية	الاستشارة الفكرية
إدارة التغيير	0.65**	0.68**	0.61**	0.53**	0.61**

42% من عملية إدارة التغيير، وأن النسبة الباقية تعزى إلى عوامل أخرى.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ومحور إدارة التغيير، وتظهر النتائج ترتيب أبعاد القيادة التحويلية حسب قوة الارتباط مع محور إدارة التغيير كما يلي:

المصدر: مخرجات SPSS بناء على معطيات الاستبيان.

- من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (Sig) لجميع أبعاد القيادة التحويلية بلغت الصفر (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه نرفض جميع الفرضيات الصفرية والتي تقول بأنه لا يوجد أثر بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ومحور إدارة التغيير، ونقبل جميع الفرضيات البديلة والتي تؤكد وجود علاقة ارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ومحور إدارة التغيير.

- من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيم F المحسوبة أكبر من قيم F المجدولة البالغة حوالي 4.0 في جميع الحالات، وهذا بدوره يؤكد النتائج السابقة بحيث ترفض جميع الفرضيات الفرعية الصفرية والتي ترى بأنه لا يوجد أثر وتقبل جميع

المصدر: مخرجات SPSS بناء على معطيات الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين محور القيادة التحويلية ومحور إدارة التغيير، وذلك بقيمة حوالي 0.65، وأن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته

- يجب على المؤسسات الجزائرية إعطاء قدر كبير من الأهمية لموضوع القيادة، وضرورة تبني نمط قيادي فعال مناسب لكل مرحلة، وذلك للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة.

- يجب على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة خصوصا والمؤسسات الجزائرية عموما أن تختار القادة المناسبين لقيادة المؤسسة ممن توفر لديهم الخبرة والخصائص والسمات القيادية التي تؤثر في المرؤوسين والعاملين خصوصا عند قيام المؤسسة بعمليات إدارة التغيير لمواكبة التطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية الحاصلة في البيئة الخارجية.

- على المؤسسات الجزائرية إقامة دورات تدريبية للتعريف بأهمية القيام بعملية إدارة التغيير، أي توضيح ضرورة الانتقال بالمؤسسة الجزائرية من الحالة التي فيها الآن إلى حالة مستقبلية أفضل.

- ضرورة تبني نمط القيادة التحويلية في إدارة المؤسسات الجزائرية، وذلك لما يتميز به من صفات وخصائص (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، مراعات الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية)، الهوامش

1- محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، بدون دار النشر، 2012، ص17، 16.

2 and Mubarak Hussain Haider Adnan Riaz  
**Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction-**  
Department of Business Administration,  
Allama Iqbal Open University 1,  
Mohammad Ali Jinnah University 2,  
Pakistan BEH - Business and Economic

- هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بعد الكاريزما ومحور إدارة التغيير، وذلك بقيمة فاقت 0.67

- هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بعد التحفيز الملهم وإدارة التغيير، وذلك بقيمة فاقت 0.61

- هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بعد الاستثارة الفكرية وإدارة التغيير، وذلك بقيمة فاقت 0.60

- هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بعد الاعتبارات الفردية وإدارة التغيير، وذلك بقيمة فاقت 0.53

## الخاتمة

### أولا- النتائج

من خلال الدراسة السابقة يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

-يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين محور القيادة التحويلية ومحور إدارة التغيير، وذلك بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة.

-يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، مراعات الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية ومحور إدارة التغيير بالمؤسسة المبحوثة.

-من خلال نتائج الدراسة الميدانية نلاحظ وجود ارتباط موجب وقوي بين محور القيادة التحويلية ومحور عملية إدارة التغيير، هذا يعني أن نمط القيادة التحويلية له قدرة عالية على إدارة التغيير.

### ثانيا - التوصيات

اعتمادا على النتائج السابقة نطرح جملة من التوصيات موضحة في النقاط التالية:

Horizons Volume 1 Issue 1 April 2010

p.31.

<sup>3</sup>- فيليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد،  
مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة  
الأولى، 2008، ص43.

<sup>4</sup> كمال سليم دواني، القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر  
والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص141.

<sup>5</sup>- أحمد محمد مدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة  
التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن،  
المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية  
المتحدة، العدد 4، 2013، ص8.

<sup>6</sup> - أيمن عودة المعاني، أثر القيادة التحويلية على  
المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية:  
دراسة ميدانية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،  
المجلد9، العدد2، 2013، ص227.

<sup>7</sup> -عدي غانم الكواز، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب  
التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليله في الاتحادات  
الرياضية الفرعية في نينوى، مجلة الرافدين للعلوم  
الرياضية (نصف سنوية ) كلية التربية الرياضية جامعة  
الموصل، العراق، المجلد 19، العدد60، 2013،  
ص160.

<sup>8</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق،  
ص94.

<sup>9</sup> ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في ادارة  
التغيير دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات  
في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد،  
العدد 78، 2009، ص 110.

<sup>10</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتاب  
للنشر، القاهرة، 2001، ص 206.

<sup>11</sup> نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو  
التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل،  
ماجستير، تسير الموارد البشرية، جامعة منتوري،  
قسنطينة، 2011، ص 40.