

دور القيادة التحويلية في احداث التطوير التنظيمي

The role of transformational leadership in organizational development events

صحراوي ميمية^{1*} ، مسعودي زكرياء²

¹ جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي (الجزائر)، sahraoui-mimia@univ-eloued.dz

² جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي (الجزائر)، messoudi-zakaria@univ-eloued.dz

تاريخ الاستقبال: 2022/05/21؛ تاريخ القبول: 2022/11/16؛ تاريخ النشر: 2023/02/23

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية في احداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة المدروسة ولتحقيق ذلك قمنا بإرفاق الدراسة النظرية بدراسة ميدانية تمت في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الوادي، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و التحليلي في الجانبين النظري و التطبيقي، كما كانت أداها الرئيسة الاستمارة، التي وزعت على 48 موظفا، فتحصلنا على 32 قابلة للدراسة والتحليل وتم التأكد من صدق و ثبات اداة الدراسة وأجريت اختبارات المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وكذلك تحليل التباين الاحادي، وقد تمت المعالجة باستخدام البرنامج الاحصائي الـ SPSS. v.21. لإختبار فرضيات الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة بين القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي عدم وجود فروق ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية و المتغيرات الشخصية (الوظيفة، المؤهل العلمي، الاقدمية) عند مستوى دلالة 0.05.

الكلمات المفتاح: القيادة التحويلية؛ التأثير المثالي؛ الاعتبار الفردي؛ الاستشارة الفكرية؛ التطوير التنظيمي.

Abstract: This study aims to know the role of transformational leadership in the events of organizational development in the studied institution. The main form, which was distributed to 48 employees, obtained 32 subjects for study and analysis, and the validity and stability of the study tool were confirmed. The tests of arithmetic means and standard deviations were conducted, as well as the one-way analysis of variance. The most important results of the study: There is a medium significant correlation between transformational leadership and organizational development, there are no statistically significant differences between transformational leadership and personal variables (job, educational qualification, seniority) at the level of significance of 0.05.

Keywords: transformational leadership ; idealistic influence ; inspirational motivation; organizational development.

I- تمهيد :

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة و تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة في المؤسسات على اختلاف أنواعها نتيجة للتفاعلات الحاصلة في بيئة الأعمال, إذ تقوم هذه المفاهيم في أغلبها على اعتبار المورد البشري جوهر المؤسسة ورأس مالها الحقيقي, ومن بين الأساليب الإدارية المستخدمة يبرز مفهوم القيادة التحويلية كقوة دافعة في تميز المؤسسات وتوطيد صلتها بموردها البشري وجذبه, فالقيادة التحويلية هي واحدة من أهم هذه الأساليب ، ولأن المؤسسات لا تعمل في بيئة مغلقة، حيث أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة فإن كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تتطلب القيام بنوع من التطوير يتناول الأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد, مما يمكن من حسن التصرف و السرعة في مواجهة هذه التغييرات .

التطوير التنظيمي فهو عملية تقوم بها المؤسسة لتحسين قدرتها على حل مشكلاتها وتجديد نفسها ذاتياً بتطوير أفرادها، من خلال تطوير شامل في مناخ العمل والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل بالتعاون مع عنصر خارجي الذي يقوم بإدارة عملية التطوير، وبمس التطوير التنظيمي ثلاثة مجالات هي: الأفراد, جماعات العمل و التنظيم.

الإشكالية:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة التحويلية في أحداث التطوير التنظيمي, كمدخل حديث في الإدارة بما ينعكس على التطوير التنظيمي وأبعاده في المؤسسة, وهنا نطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور القيادة التحويلية في أحداث التطوير التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الوادي؟
الأسئلة الفرعية:

- ماهو مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهو مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
- ماهي العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي؟

الفرضيات الرئيسية:

1- توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تعزى الى المتغيرات الشخصية المسمية(الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية، الوظيفة) عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

الفرضيات الفرعية:

- تهتم المؤسسة المدروسة بالقيادة التحويلية.
- تدرك المؤسسة محل الدراسة أهمية التطوير التنظيمي و أبعاده.
- لا تدرك المؤسسة المدروسة أهمية ودرجة العلاقة بين القيادة التحويلية و أبعاد التطوير التنظيمي.
- ليس لدى المؤسسة محل الدراسة تصور واضح عن مدى دور ابعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي.

أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها، وكذا التطوير التنظيمي و أبعاده.
- تحليل ومعرفة دور القيادة التحويلية على أبعاد التطوير التنظيمي، بصفة عامة وفي المؤسسة موضوع الدراسة بصفة خاصة.
- التعرف على مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة المدروسة.
- التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة الحالية وكذا مدى اهتمامها به.
- إعطاء التوصيات المناسبة التي تهدف إلى زيادة دور وأهمية القيادة التحويلية ورفع مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة المدروسة ومدى اهتمامها بأبعاده.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تعد القيادة التحويلية مدخلا مهما في تطوير المؤسسات المعاصرة في زمن يتسم بالتطور السريع، مما يزيد من الحاجة إلى إعطاء العاملين صلاحيات أوسع وتمكينهم من أداء وظائفهم بسهولة وسرعة تتناسب مع هذه التطورات.
- موضوع التطوير التنظيمي في غاية الأهمية في زمن العولمة التي لا مكان في ظلها للمؤسسات التي تدار من قبل مسيرين مترددين ويفكرون ببطء، ولا يمتلكون روح المبادرة وإدارة التغيير.
- استمرارية البحث العملي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بأبعاد التطوير التنظيمي.

منهج الدراسة و أدواتها:

للإجابة على الإشكالية تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الدراسة من خلال تحديد ماهية القيادة التحويلية بالإضافة إلى الإلمام بمفهوم التطوير التنظيمي وأبعاده باعتماد أسلوب دراسة الحالة لتوضيح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد التطوير التنظيمي باستخدام الاستمارة لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى المقابلات التي تمت مع الأساتذة بالجامعة حتى تم استكمال بناء الاستمارة وتوزيعها على عينة البحث، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال استجواب العينة المدروسة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss نسخة 21.

1. مفهوم القيادة التحويلية:

1-1: تعريف القيادة التحويلية:

عرفها برنز (Burns McGregor Games) ان القادة يجب ان يعملوا أكثر من اجل رغبات و حاجات الافراد. لهذا يجب على القيادة ان تتحرك الى ما بعد رغبات الافراد ن خلال الاهتمام بحاجاتهم و قيمتهم الحقيقية. فعند الارتقاء بالقيادة والمرؤوسين الى مستويات اعلى من التحفيز والقيم الاخلاقية، فان القيادة التحويلية تمثل الاختيار الامثل (نجم، 2011، صفحة 114)

ويرى باس (Bass Bernard Morris) أن القيادة التحويلية تحفز الاتباع على بذل أكثر من الجهد المتوقع منهم من خلال القيام مايلي:

- رفع مستوى وعي الاتباع بأهمية و قيمة نتائج المهمة.
- اقناع الاتباع على تجاوز مصالحهم الشخصية من اجل مصلحة المنظمة او الفريق.
- تنشيط حاجاتهم العليا. (هدى، 2014، صفحة 20).

2-1 أبعاد القيادة التحويلية:

1-2-1 التأثير المثالي (Idealized Influence) :

هو السلوك الذي يشجع المرؤوسين في النظر الى القادة كونهم نماذج للدور الذي يقومون به و يتمثل في جوهر التأثير المثالي في ايجاد القيم التي تلهم و توفر معاني العمل للمرؤوسين، و التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم (الكاريزما) مجموعة الصفات و انماط السلوك التي بمقتضاها يصبح القادة مثلا عليا يقتدى بها من المرؤوسين الى جانب انهم يكونون محال اعجاب الاخرين و تقديرهم و ثققتهم (شنافي، 2021، صفحة 294).

1-2-2 الاستثارة الفكرية او التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):

التحفيز الفكري هو سلوك القادة الذين يطورون قدرة الموظفين وميلهم إلى التفكير في المشكلات بطريقة جديدة يجب على القادة التحوليين تزويد الموظفين بصورة واضحة أو رؤية للمستقبل، وإلهامهم وتزويدهم بالدعم والمساعدة اللازمين في مواجهتهم تحديات التغيير، وبالتالي زيادة التزام الموظفين بتنفيذ المهام بشكل أكثر كفاءة (Savovic، 2017، صفحة 98).

1-2-3 الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره و الارتقاء بمستوى ادائه و نموه، فيعمل كمدرّب و ناصح و موجه و يهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم و يخلق فرصا جديدة لتعليمهم، مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، ويرى (KirK bride) ان هناك مؤشرات للإعتبارات الفردية وهي (مراد، 2018، الصفحات 105-106):

- ادراك الاختلافات بين الافراد فيما يتعلق بنواحي القوة و الضعف.
- الاستماع الجيد للمرؤوسين
- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر
- الترويج لفكر التطوير الذاتي.

1-2-4 الدافع الإلهامي (Inspirational Motivation):

ويتصرف القائد التحويلي وفق هذا البعد بعدة اساليب تعمل على تحفيز المرؤوسين على العمل و التعاون و الابتكار، وذلك من خلال اثاره روح التحدي لما يقومون به من عمل وبث روح الفريق و التفائل فيما بينهم، وجعل المرؤوسين يتجهون بتفكيرهم نحو تحقيق اهداف مستقبلية جذابة و متعددة للمنظمة، ودراسة البدائل المختلفة في طرق العمل و البحث عن طرق جديدة لحل المشكلات، فضلا عن اتاحة الفرص للمرؤوسين للمشاركة في تحقيق اهداف المشتركة بالمنظمة . (ابراهيم، 2020، صفحة 16)

2- مفهوم وأهمية التطوير التنظيمي ، أهدافه:

1-2-1 تعريف التطوير التنظيمي:

هناك تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي على حسب اختلاف الكتاب في هذا المجال نذكر منها ما يلي :

- عرفه (Wendell French) بانه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية (السكرانة، 2009، الصفحات 23-24).

- عرفه رتشارد بكارو (Richard.B) التطوير التنظيمي بأنه جهد شمولي مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية (اللوزي، 2012، صفحة 21).

- كما يعرف التطوير التنظيمي على أنه عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته و تجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد و التركيز على زيادة فعالية المنظمة (شهاب، 2014، صفحة 15).
- من خلال التعريفات السابقة لمفهوم التطوير التنظيمي نستنتج بأنه عبارة عن عملية تغيير إيجابية طويلة المدى ومخطط لها تسعى لتطوير قدرات الأفراد والهياكل التنظيمية نحو الأفضل من خلال التركيز على العلوم السلوكية لمواكبة التغيرات.

2-2 أهمية التطوير التنظيمي:

تكمن أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً و تقليل هدر الموارد.
 - تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع والقدرة على الابتكار .
 - توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة. (بوزوران، 2016، صفحة 8).
- ثالثاً: أهداف التطوير التنظيمي:

- تسعى المنظمات من خلال التطوير التنظيمي إلى تحقيق النجاح، عن طريق أهداف مقصودة ومخطط لها ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
 - زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم في انضباطهم الذاتي.
 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
 - زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.

2-2 - أبعاد التطوير التنظيمي:

قسم فرنش وبل (french and bel , 1999) التطوير التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي:

- 2-2-2 الأفراد : أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل و أهم عناصره على الإطلاق، و يمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم و إدراك احتياجاتهم و أنماط شخصياتهم و دوافعهم، و قدراتهم و اتجاهاتهم و مواقفهم، و فرص مشاركتهم في صنع القرارات و حل المشكلات، و من ثم العمل على تطويرها للتلاءم مع متطلبات و أدوار المنظمة و كذلك روح العصر و متغيرات الحياة (جرادات، 2013، صفحة 111).

- 2-2-3 جماعات العمل : جماعات العمل مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، و يركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة و الجماعات المختلفة داخل التنظيم و التفاعل الموجب بينهم، و يتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم و معايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات و الخلافات و المشكلات بين أفرادها، و تطوير نظم الاتصال و أساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير المعتمدة ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية (الفولي، 2004، صفحة 6).
- 2-2-4 - التنظيم نفسه:

- و يتمثل في تطوير العلاقات و السلطات و هيكل الاتصالات و المعلومات و مجموعة من الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم و العمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم و يسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام و الإدارات والخدمات أو المنتجات والتقنية المستخدمة و علاقات السلطة والاتصالات، و العلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، و كذلك إجراءات العمل و أساليبه و فرص التجديد و الابتكار للبحوث و التدريب و الاستشارات (عاطف، 2009، صفحة 24).

3- الدراسات السابقة:

- دراسة انيس وليد سليمان ، أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في جامعة الحواش الخاصة)، مجلة جامعة البعث، المجلد 43، العدد 20، 2021، سوريا

تناولت الدراسة تأثير القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي، من خلال دراسة مسحية على العاملين ضمن جامعة الحواش الخاصة. يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة أبعاد القيادة التحويلية، والوقوف على واقع التطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة ، ودراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي لدى العاملين في الجامعة المدروسة. وكانت عينة البحث (276) مفردة، وقد تم تصميم استبيان مقسم إلى جزئين الاول خاص بقياس القيادة التحويلية وذلك بالاعتماد على مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ) (Form X5)، والجزء الثاني خاص بقياس التطوير التنظيمي وبلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان المعد ككل (96.6 %) وباعتماد على الإحصاءات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية، و اختبار t) لعينة واحدة، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- إن القيادات الإدارية في الجامعة المدروسة تمارس القيادة التحويلية.

- إن ممارسة التطوير التنظيمي مرتفع إلى حد ما في الجامعة المدروسة.

- توجد علاقة إيجابية معنوية بين ممارسة القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي في الجامعة المدروسة.

- عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، (مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث، الأردن) 2016 :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية للدورة السادسة 2013/2012، وقد استخدم الباحث استمارة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتم توزيع 170 استمارة على الموظفين في تلك المؤسسات، حيث تم استرجاع 151 استمارة ما نسبته (88%) من حجم المجتمع وجميعها كان صالحًا للتحليل، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS للإجابة عليها و إرجاعها واختبار الفرضيات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: *أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي و فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة بالجائزة. وقد شملت هذه المجالات إجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية، الأنظمة و التشريعات .

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي. وقد شملت هذه المجالات إجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية، الأنظمة والتشريعات وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة بالجائزة.

* يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) في تصور الباحثين بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات المشاركة بالجائزة. وقد شملت هذه المجالات إجراءات العمل، تنمية الموارد البشرية، الأنظمة والتشريعات. تعزى للمتغيرات الوظيفية الآتية (المستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة) .

- دراسة ظافر غول، تأثير التزام الموظفين على التطوير التنظيمي، مجلة FWU للعلوم الاجتماعية المجلد 9 العدد 2، 2015، باكستان:

شملت هذه الدراسة مديري المستوى المتوسط لجميع شركات الاتصالات في خيبر باختونخوا بباكستان وقد جمعت البيانات الأولية من (370) مديرا، وقد أخذت عينات عشوائية لاختيار المجيبين. و استخدم الاستبيان لجمع البيانات الأولية عن التطوير التنظيمي والتزام

الموظفين وتم اعتبارها متغيرات مستقلة تعتمد على التوالي. وقد تم تحليل البيانات من خلال تطبيق SPSS. وأجريت اختبارات تحليل الارتباط والانحدار لتأسيس الربط بين التزام الموظف والتطوير التنظيمي، وأيضاً لمعرفة التنبؤ بالتطور التنظيمي. وكشفت الدراسة عن وجود درجة عالية من الارتباط بين التزام الموظف وعوامله والتطوير التنظيمي. وأكد التحليل أن التزام الموظف هو التنبؤ بالتطوير التنظيمي، هذه الدراسة لها قيمة كبيرة للمديرين والأكاديميين لأنها سوف تساعدهم في تصميم نظام متكامل وشامل لخلق الالتزام بين الموظفين وتحسين أداء المنظمة.

4- مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- كل دراسة من هذه الدراسات قد تناولت أحد متغيري الدراسة إما القيادة التحويلية أو التطوير التنظيمي باستثناء دراسة انيس وليد سليمان، العربية فقد تناولتا المتغيرين معاً.
- تتشابه كل هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في إتباعها للمنهج التحليلي الوصفي وبعتماد أسلوب دراسة الحالة .
- تتشابه في تحليلها للبيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي الـ SPSS .
- تتشابه هذه الدراسات في أن أغلبها اعتمدت عينات مدروسة من مؤسسة واحدة.
- تتماثل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها اعتمدت نفس الوسيلة لجمع المعلومات وهي الاستمارة.

الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ولقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:
- إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة.
- الاطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في تلك الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.
- شكلت قاعدة جيدة لانتقاء مراجع البحث الحالي.

5. منهج و مجتمع الدراسة

1.5 منهج الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة و الاحاطة بجوانب الموضوع تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لأنه مناسب لموضوع الدراسة " دور القيادة التحويلية في أحداث التطوير التنظيمي مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء بمديرية الوادي بالشط."، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي spss لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

2.5مجتمع و عينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء بمديرية الوادي بالشط حيث وزعت 48 استمارة وتم استرجاعها كاملة منها 32 قابلة للتحليل و الدراسة و 16 ملغاة.

3. 5 اداة الدراسة:

اعتمدنا على الاستمارة في جمع المعلومات من عينة الدراسة كونه الوسيلة الوحيدة التي تتيح لنا الاجابة على اسئلته التعرف بقرب عن دور القيادة التحويلية في أحداث التطوير لدى المبحوثين في محيط عملهم.

4.5صدق و ثبات الاداة:

1. **الصدق الظاهري** : و للتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على الاستاذ المشرف على 02 اساتذة مختصين للتحكيم من اجل التسلسل المنهجي لل فقرات وكذلك سلامة اللغة ، حيث اخذنا بعين الاعتبار كل التوجيهات في تعديل الاستمارة في صيغتها النهائية.

2. **صدق الاتساق الداخلي**: و لقياس من درجة الصدق و الثبات لأسئلة الاستمارة تم الاعتماد على حساب معامل الصدق الثبات الفاكرونباخ ، و كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ للعمال بالمؤسسة

محاور الاستمارة	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
التأثير المثالي	05	0.912
الاعتبار الفردي	04	0.922
الاستشارة الفكرية	04	0.882
الدافع الإلهامي	04	0.880
التطوير التنظيمي	16	0,919
معامل الثبات الكلي	33	0,903

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss إصدار 21

يتضح من الجدول اعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.919-0.922) و معامل الثبات الكلي تساوي 0,903 أي بنسبة 90.3% من العينة من يعيدون نفس الإجابة في حالة إستجوابهم من جديد وهي نسبة تعبر عن درجة عالية من الثبات و مدى مصداقية المستجوبين و بالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

5-5 خصائص مجتمع الدراسة

يهدف هذا الجزء إلي التعرف على خصائص مجتمع الدراسة من حيث الجنس ، السن والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة ، وجاءت نتائج التحليل على النحو التالي:

جدول(02) يوضح خصائص مجتمع الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
01	الجنس	الذكور	22	68.8%
		الاناث	10	31.3%
02	السن	من 20 سنة فاقل	00	00
		من 21 الى 30 سنة	01	3.1
		من 31 الى 40 سنة	10	31.3

46.9	15	من 41 الى 50 سنة		
18.8	06	من 51 فما فوق		
12.5	4	اقل من ثانوي	المؤهل العلمي	03
25.00	8	ثانوي		
34.4	11	تقني سامي		
28.1	9	جامعي		
6.3	2	من 5 سنة فاقل		
9.4	3	من 6 الى 10 سنة	الاقدمية	04
43.8	11	من 11 الى 20 سنة		
31.3	10	من 21 الى 30 سنة		
9.4	3	من 31 فما فوق		
9.4	3	رئيس قسم	الوظيفة	05
21.9	7	رئيس مصلحة		
53.1	17	موظف اداري		
00	00	مسؤول ورشة		
15,6	5	عامل		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss النسخة 21

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين

- متغير الجنس: أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور حيث كانت نسبتهم تساوي (68.8%) وهي نسبة لا بأس بها وهذا راجع الى ان المؤسسة توظف فئة الذكور أكثر من الاناث وذلك بحكم طبيعة المجتمع سابقا و منظوره لعملية التوظيف انما حكر على الذكور فقط، بينما بلغت نسبة الإناث (31%) و هذا ما يفسر ان الاناث اقتحموا سوق العمل بالولاية في السنوات الاخيرة.

- متغير السن: كانت النسبة الأكبر لمن أعمارهم من (41 إلى اقل من 50 سنة) حيث مثلوا ما نسبته (46.9%) من إجمالي المستقصى منهم، في حين كانت النسبة المعدومة للفئة العمرية من 20 سنة فاقل.

متغير المؤهلات العلمية: يتضح أن النسبة الأكبر كانت للذين يحملون مؤهل علمي تقني سامي حيث بلغت نسبتهم (34.4%) بحكم استخدام المؤسسة للمعلوماتية و للشبكات و الحواسيب في اداء اعمالها، ثم تليها مستوى جامعي بنسبة (28.1%) هذا يعني أن المؤسسة تهتم بتوظيف الإطارات ذات المؤهلات العلمية، وأخيراً يأتي مستوى ثانوي فأقل بنسبة (12.5%) وهذا إستجابة لطبيعة بعض الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة .

متغير الاقدمية: يتضح فيما يتعلق بمتغير الأقدمية فقد أحتلت فئة من (11 الى 20 سنة) نسبة(43.8%) الدرجة الأعلى مما يمكن للمؤسسة الإعتماد على آرائهم لما يمتلكونه من خبرة واحتلت فئة (من 31 سنة فما فوق) و فئة من(6 سنوات الى 10) الدرجة الاخيرة والتي تعتبر نسبة ضعيفة بالنسبة للفئات السابقة والتي تساوي (2.8%)، وهذا يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات الوظيفية .

متغير الوظيفة : يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة تمثل في وظيفة موظف إداري حيث بلغت نسبتهم(53.1%) يليها وظيفة رئيس مصلحة بنسبة تساوي(21.9%) تأتي في المرتبة الأخيرة وظيفة رئيس قسم بنسبة (9.4%) وهذا يعتبر مؤشر إيجابي على مدى إهتمام المؤسسة بوظيفة موظف إداري التي أحتلت النسبة الأولى .

6- تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات

سنحاول معرفة اتجاه آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة وذلك من خلال التركيز على الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها على النحو التالي:

حساب المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات العينة حول ابعاد القيادة التحويلية وترتيب عبارات كل محور من محاور متغيرات الدراسة وتحديد قيمة المتوسط الحسابي المرجح بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي، فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): درجات سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الباحثين.

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي:

$$- \text{حساب المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$- \text{طول الخلية} = 4 / 5 = 0.8$$

$$- \text{الحد الأعلى للخلية} = \text{طول الخلية} + \text{أقل قيمة في المقياس}$$

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (04) المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي مع مستوياته:

الاتجاه	المستوى على سلم ليكرت	قيمة المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
ضعيف	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	محايد	من 2.61 إلى 3.40
جيد	موافق	من 3.41 إلى 4.20
جيد جداً	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر : من اعداد الباحثين

والذي سيستخدم في تحليل أبعاد الدراسة كلها.

6-1 تحليل ومناقشة عبارات أبعاد القيادة التحويلية:

1-الناتج المثالي: يمثل البعد الأول من ابعاد القيادة التحويلية ويتكون هذا البعد من (05) فقرات، وفي ما يلي جدول تحليل كل عبارة من عبارات بعد التأثير المثالي .

جدول رقم (5) نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات بعد التأثير المثالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	رئيسي يلتزم بالحضور في الوقت القانوني للعمل	4.09	0.734	1	جيد
02	يشعري العمل مع رئيسي بالفخر و الإعتزاز	3.69	1.091	2	جيد
03	رئيسي يتسم بالقوة و الثقة بالنفس	3.38	0.907	4	متوسط
04	رئيسي يقدم المصالح الجماعية على مصالحه الذاتية	3.50	1.295	3	جيد
05	رئيسي يتصرف كقدوة في جميع الأعمال التي يقوم بها	3.38	1.157	4	متوسط
	المتوسط العام	4.51	1.036		جيد جداً

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 1 في بعد التأثير المثالي على المرتبة الأولى (رئيسي يلتزم بالحضور في الوقت القانوني للعمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.09) و إنحراف معياري يساوي (0.734) و هذا يدا على ان المؤسسة يسودها روح الانضباط والجدية لدى الرؤساء عند اداء اعمالهم ، في حين إحتلت العبارة رقم 3 (رئيسي يتسم بالقوة و الثقة بالنفس) و العبارة رقم 5 (رئيسي يتصرف كقدوة في جميع الأعمال التي يقوم بها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.38) و إنحراف معياري بلغ (1.157) وهذا يفسر الى ان القادة في المؤسسة ليس لديهم قوة تأثير او الكاريزما التي تجعلهم قدوة لمرؤوسيهيم ، وقد حصل بعد التأثير المثالي على متوسط حسابي عام بلغ (4.51) و إنحراف معياري (1.036) ، كما يظهر من خلال الجدول أن عبارات تساوت بين الجيد و المتوسط.

- ومنه يمكننا القول أن بعد التأثير المثالي قد حصل على العموم على درجة جيد جدا من حيث الأهمية ، وعليه فالمؤسسة تسعى الى التأثير في موظفيها لتحقيق الاهداف.

2-الاعتبار الفردي: البعد الثاني من أبعاد القيادة التحويلية، يتكون من 4 فقرات في الجدول التالي:

جدول رقم (6) نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات بعد الاعتبار الفردي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	رئيسي يراعي الفروق والاختلافات الفردية بين الموظفين	2.84	1.110	2	متوسط
02	رئيسي يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات و طموحات مختلفة عن الآخرين	2.66	1.004	3	متوسط
03	رئيسي يساعد الآخرين على تطوير نقاط القوة لديهم	2.88	1.100	1	متوسط
04	رئيسي يستمع بانتباه جيد للأفراد	2.88	1.238	1	متوسط

متوسط	1.113	2.815	المتوسط العام
-------	-------	-------	---------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

من خلال هذا الجدول نلاحظ قد حصلت العبارتين رقم 3 و 4 على المرتبة الأولى (رئيسي يساعد الآخرين على تطوير نقاط القوة لديهم) و (رئيسي يستمتع بانتباه جيد للأفراد) بمتوسط حسابي بلغ (2.88) و إنحراف معياري يساوي (1.100) (للعبارة 4 انحراف معياري يقدر ب (1.238) في حين احتلت العبارة رقم 2 (رئيسي يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات و طموحات مختلفة عن الآخرين) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وإنحراف معياري بلغ (1.004) ، وقد تحصل بعد الاعتبار الفردي على متوسط حسابي إجمالي قدر بـ (2.815) وإنحراف معياري بلغ(1.113)، كما يظهر أن أغلب إجابات البعد قد حصلت على درجة متوسط .
- ومنه نقول أن بعد الاعتبار الفردي يحظى بدرجة متوسط ، وعليه يجب على المؤسسة ان تبذل مجهود في اعطاء أهمية أكثر للأفراد داخل المؤسسة.

3- بعد الاستشارة الفكرية: وهو البعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية، ويتكون من 04 فقرات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (7) نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات بعد الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	يشجع رئيسي المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين	2.66	1.066	2	متوسط
02	رئيسي يقوم بالبحث عن طرق مختلفة لحل المشاكل	2.66	1.125	2	متوسط
03	رئيسي يبحث دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية	2.88	1.070	1	متوسط
04	رئيسي يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اتمام المهام	2.63	1.264	3	متوسط
	المتوسط العام	2.707	1.131		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 3 على المرتبة الأولى (رئيسي يبحث دائما عن أفكار جديدة لحلول إبداعية) بمتوسط حسابي بلغ (2.88) و إنحراف معياري بلغ (1.070)، في حين احتلت العبارة رقم 4(رئيسي يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية اتمام المهام) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.63) و إنحراف معياري بلغ (1.264) .وقد تحصل بعد الاستشارة الفكرية على متوسط حسابي إجمالي يساوي بـ (2.707) و انحراف معياري (1.131)، كما يظهر لنا أن إجابات البعد كانت بدرجة متساوية .
-ومنه نقول أن بعد الاستشارة الفكرية يحظى بدرجة متوسط من حيث الأهمية ، وعليه فالاستشارة الفكرية تحظى بأهمية متوسطة .

4- بعد الدافع الالهامي: وهو البعد الرابع من بين أبعاد القيادة التحويلية ويتكون من 4 فقرات كما هو مبين:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	رئيسي يعمل بحماس و تفاؤل	3.16	1.066	2	جيد
02	رئيسي يشعرنا بأهمية العمل الذي نقوم به.	3.06	1.125	3	متوسط
03	رئيسي يؤكد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة	2.91	1.070	4	متوسط
04	رئيسي يتكلم بثقة بان الاهداف ستحقق	3.19	1.264	1	متوسط

متوسط	1.131	3.08	المتوسط العام	جدول رقم
-------	-------	------	---------------	----------

(8) نتائج المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات بعد الدافع الالهامي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21. من خلال هذا الجدول يظهر أنه قد حصلت العبارة رقم 04 على المرتبة الأولى (رئيسي يتكلم بثقة بان الاهداف ستحقق) بمتوسط حسابي بلغ (3.19) و إنحراف معياري بلغ (1.264)، في حين احتلت العبارة رقم 3 (رئيسي يؤكد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.19) و إنحراف معياري بلغ (1.264). وقد تحصل بعد الدافع الإلهامي على متوسط حسابي قدر ب(3.08) و إنحراف معياري بلغ(1.131) كما يظهر أن أغلب إجابات البعد بين المتوسط والجيد. ومنه نقول أن بعد الدافع الإلهامي عمومًا يحظى بدرجة متوسط .

- وعليه فالمؤسسة يجب على المؤسسة ان تعتمد الدافع الإلهامي كأسلوب لتحريك الدوافع لدى للموظفين.

جدول رقم (9) نتائج المتوسطات الحسابية لعبارات التطوير التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	توجد بالمؤسسة خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في المؤسسة	2.78	0.906	11	متوسط
02	متابعة المؤسسة للاحتياجات العاملين و الاهتمام بشؤونهم	2.63	1.040	13	متوسط
03	من سياسات المؤسسة مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التطوير	2.81	1.061	10	متوسط
04	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بما	3.16	0.954	3	متوسط
05	تحرص المؤسسة على طبيعة العمل التي تتناسب مع قدرات العاملين	2.91	0.963	8	متوسط
06	تحرص المؤسسة على توضيح اسباب التطوير و اهدافه للعاملين	2.97	0.967	7	متوسط
07	تشجع المؤسسة التفاعل الموجب بين جماعات العمل	3.13	0.871	4	متوسط
08	تهتم المؤسسة بقيم و معايير الجماعة و تطوير الاهداف	3.09	0.928	5	متوسط
09	تطوير المؤسسة لطرق حل النزاعات و الخلافات و المشكلات بين افراد الجماعة	2.72	1.114	12	متوسط
10	تسعى المؤسسة الى تطوير نظم الاتصال و اساليب صنع القرار	3.09	1.118	5	متوسط

11	تطوير العلاقات و السلطات و هيكل الاتصالات و المعلومات	3.03	1.121	6	متوسط
12	توجد هناك علاقات بين المؤسسة و المؤسسات الاخرى	3.47	1.016	2	جيد
13	تعمل المؤسسة على تطوير اجراءات العمل و اساليبه	2.88	0.707	9	متوسط
14	تتيح المؤسسة فرص للتجديد و الابتكار	2.88	0.871	9	متوسط
15	يتم تدريب العاملين بالمؤسسة على ادارة عملية التطوير	3.13	1.040	4	متوسط
16	تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين	3.58	1.177	1	جيد
	المجموع	3.01	0.91		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج spss إصدار 21.

يتضح من الجدول حصول المحور الخاص با لتطوير التنظيمي على متوسط إجمالي بلغ (3.01) مما يشير إلى درجة توافر متوسط لأبعاد التطوير التنظيمي، كما يتضح حصول العبارة (تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين) في مستوى جيد بمتوسط حسابي قدر (3.58) ، كما حصلت عبارة (متابعة المؤسسة للاحتياجات العاملين و الاهتمام بشؤونهم) على اقل متوسط قدرب (2.63) من وجهة نظر المستقصى منهم و بدرجة متوسط ، الأمر الذي يبرز جملة من المؤشرات التي والتي أبرزها بالنسبة لهذه الدراسة تلك المتعلقة بنمط القيادة السائد، الأمر الذي اثر على مستوى التطوير التنظيمي.

- و كإجابة على فرضية مدى إدراك المؤسسة لأهمية التطوير التنظيمي وأبعاده، فالمؤسسة تحدد تطويرها التنظيمي على مستوى التنظيم ككل، وبدرجة متوسطة في حين أنها تحمل التطوير التنظيمي على المستوى الفردي.

6-2: اختبار الفرضيات الرئيسية:

الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية الخاصة بوجود علاقة اثر بين القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي

نهدف من خلال ما يأتي إلى اختبار فرضيات علاقة اثر بين متغيرات الدراسة من خلال:

اولا: اختبار الانحدار الخطي البسيط في محاولة لبيان علاقة التأثير بين ابعاد القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي وذلك على النحو التالي:

من خلال تحليل نتائج الانحدار للعلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية و أبعاد التطوير التنظيمي نجد

*علاقة التأثير بين القيادة التحويلية وأبعاد التطوير التنظيمي بشكل عام :

معادلة الانحدار الخطي البسيط بصورة عامة تكون على النحو التالي : $y = b + ax$ حيث

Y: المتغير التابع (أبعاد التطوير التنظيمي). X: المتغير المستقل (القيادة التحويلية).

a: الثابت. b: معامل الانحدار.

جدول(10) يوضح الانحدار الخطي البسيط

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
_ القيادة التحويلية (Constant)	.457	.112	.597	4.072	.000
	1.604	.360		4.461	.000

من خلال الجدول تكون معادلة الانحدار كما يلي: $Y=0.457+1.604X$

ولدينا مستوى الدلالة يساوي 0.00 اي اقل من 0.05 وعليه نقبل بالفرض ان للقيادة التحويلية أثر ذو دلالة إحصائية على التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05.

ونلخص مجمل معادلات الانحدار لأبعاد التطوير التنظيمي بدلالة أبعاد التمكين في الجدول التالي لتحليل نتائج معادلات الانحدار:

جدول(11) مخرجات تحليل نتائج الانحدار

القيادة التحويلية	التأثير المثالي	الاعتبار الفردي	الاستشارة الفكرية	الدافع الإلهامي
التطوير التنظيمي	$Y=1.305+0.467x$	$Y=1.988+0.365x$	$Y=2.198+0.302x$	$Y=1.705+0.425x$

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss إصدار 21

جدول(12) ملخص لنتائج تحليل نتائج الإنحدار الخطي البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.597a	.356	.335	.54704

a. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية

يشير الجدول إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) للقيادة التحويلية (0.356) أي بنسبة 35.6% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع التطوير التنظيمي يرجع إلى تأثير المتغير المستقل، بمعنى أن 35.1% من عملية القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة يتحدد من خلال إهتمام الإدارة العليا بالتطوير التنظيمي وعلى كافة مستويات المؤسسة، وأن 65% تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بعين الإعتبار، أي أن هناك أثر متوسط بين متغيرات الدراسة، وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (16.58) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.072) وهما معنويتان عند مستوى معنوية (0.05) كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.597) مما يشير إلى إنحدار يتلاءم مع معطيات الدراسة فضلاً عن معنوية معامل الانحدار.

* وكإجابة على فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي، فيمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي .

ثانيا : إختبار الفرضيات علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي وسيتم إختبار هذه الفرضية من خلال دراسة وتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة و التطوير التنظيمي وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (12) إختبار علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي.

التأثير المثالي	البعد
**0,623	معامل ارتباط بيرسون
0,000	مستوى الدلالة (sig)
32	عدد الاستجابات (N)
الإعتبار الفردي	
**0,546	معامل ارتباط بيرسون
010,0	مستوى الدلالة (sig)
32	عدد الاستجابات (N)
الإستشارة الفكرية	
*0,438	معامل ارتباط بيرسون
0,012	مستوى الدلالة (sig)
32	عدد الاستجابات (N)
الدافع الإلهامي	
**0,573	معامل ارتباط بيرسون
0,001	مستوى الدلالة (sig)
32	عدد الاستجابات (N)

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج sps إصدار 21

- علاقة الارتباط بين التأثير المثالي و التطوير التنظيمي: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط قوية مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ0.623 وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.000 و هو اقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

- علاقة الارتباط بين الاعتبار الفردي و التطوير التنظيمي: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ0.546 وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.01 و هو اقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

- علاقة الارتباط بين الاستشارة الفكرية و التطوير التنظيمي: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ0.438 وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.001 و هو اقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

- علاقة الارتباط بين الدافع الإلهامي و التطوير التنظيمي: من خلال الجدول يظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط بـ0.573 وذلك ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.001 و هو اقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05.

جدول رقم(13) علاقة الارتباط الإجمالية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي

Correlations

	التحويلية_القيادة	التنظيمي_التطوير
Pearson	1	.597**
Correlation		
Sig. (2-tailed)		.000
N	32	32
Pearson	.597**	1
Correlation		
Sig. (2-tailed)	.000	
N	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من خلال هذه الفقرة سنتناول قياس وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي) بشكل عام، وذلك لمعرفة مدى صحة الفرضية التي تقول بوجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي، وقد جرى هذا الاختبار للتوصل للاستنتاجات التي قد تبرر قبول الفرضية أو رفضها بالاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون إذ بلغ معامل الارتباط على مستوى العينة (0.597) وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا ما يثبتته مستوى الدلالة التي تساوي 0.00 وهي اقل من 0.05.

- مما يؤكد على صحة وقبول الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي كإجابة على الفرضية .

الفرع الثاني: اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مع المتغيرات الشخصية(الوظيفة، المؤهل العلمي، الأقدمية) من خلال دراسة تحليل التباين الأحادي الـ ANOVA :- اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العينة القيادة التحويلية

الجدول رقم(14) نتائج اختبار التباين الاحادي(One Way ANOVA) بين القيادة التحويلية والمتغيرات الشخصية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	Sig
تحليل التباين الاحادي بين القيادة التحويلية و مستوى الوظيفة					
بين المجموعات	8.311	3	2.770	5.036	0.06
داخل المجموعة	15.404	28	0.550		
المجموع	23.715	31			
تحليل التباين بين القيادة التحويلية مستوى الاقدمية,					
بين المجموعات	4.107	4	1.027	1.414	0.256
داخل المجموعة	19.608	27	726		

			31	23.715	المجموع
تحليل التباين بين القيادة التحويلية المؤهل العلمي					
0.02	6.541	3.257	3	9.772	بين المجموعات
		0.498	28	13.944	داخل المجموعة
			31	23.715	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss إصدار 21.

يوضح الجدول نتائج الفروقات الإحصائية حول القيادة التحويلية بالمؤسسة حيث كانت النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات، نظرًا لمستويات الدلالة التي كانت جميعها أكبر من 0.05 و بذلك نقبل الفرضية القائلة لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و المتغيرات الشخصية (الوظيفة، المؤهل العلمي، والاقدمية) .
-وكإجابة عن هذه الفرضية نقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والوظيفة، المؤهل العلمي، الأقدمية.

- النتائج ومناقشتها :

من خلال الجدول(02):

متغير الجنس: أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور حيث كانت نسبتهم تساوي(68.8%) وهي نسبة لا بأس بها وهذا راجع الى ان المؤسسة توظف فئة الذكور أكثر من الاناث وذلك بحكم طبيعة المجتمع سابقا و منظوره لعملية التوظيف انما حكر على الذكور فقط، بينما بلغت نسبة الإناث (31%) و هذا ما يفسر ان الاناث اقتحموا سوق العمل بالولاية في السنوات الاخيرة.

- متغير السن: كانت النسبة الأكبر لمن أعمارهم من (41 إلى اقل من 50 سنة) حيث مثلوا ما نسبته (46.9%) من إجمالي المستقصى منهم، في حين كانت النسبة المعدومة للفئة العمرية من 20 سنة فاقل.

متغير المؤهلات العلمية: يتضح أن النسبة الأكبر كانت للذين يحملون مؤهل علمي تقني سامي حيث بلغت نسبتهم(34.4%) بحكم استخدام المؤسسة للمعلوماتية و للشبكات و الحواسيب في اداء اعمالها، ثم تليها مستوى جامعي بنسبة (28.1%) هذا يعني أن المؤسسة تهتم بتوظيف الإطارات ذات المؤهلات العلمية، وأخيرًا يأتي مستوى ثانوي فأقل بنسبة(12.5%) وهذا إستجابة لطبيعة بعض الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة .

- متغير الاقدمية: يتضح فيما يتعلق بمتغير الأقدمية فقد أحتلت فئة من (11 الى 20 سنة) نسبة(43.8%) الدرجة الأعلى مما يمكن للمؤسسة الإعتماد على آرائهم لما يمتلكونه من خبرة و احتلت فئة (من 31 سنة فما فوق) و فئة من (6 سنوات الى 10) الدرجة الاخيرة والتي تعتبر نسبة ضعيفة بالنسبة للفئات السابقة والتي تساوي (2.8%)، وهذا يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات الوظيفية .

- متغير الوظيفة : يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة تمثل في وظيفة موظف إداري حيث بلغت نسبتهم(53.1%) يليها وظيفة رئيس مصلحة بنسبة تساوي(21.9%) تأتي في المرتبة الأخيرة وظيفة رئيس قسم بنسبة (9.4%) وهذا يعتبر مؤشر إيجابي على مدى إهتمام المؤسسة بوظيفة موظف إداري التي أحتلت النسبة الأولى .

**من خلال الجدول (5)و(6)و(7)و(8) و (9):

من خلال تحليل هذه الجداول تبين لنا أن إدراك عينة الدراسة فيما يتعلق بأهمية القيادة التحويلية كان: جيد جيدا بالنسبة لبعد (التأثير المثالي اما بالنسبة ، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفردية الدافع الالهامي) كان متوسطا وهذا منطقي في هذا النوع من المؤسسات الذي يعمل بشبكة معلومات مركزية، وعليه نقول أن هناك إدراك لأهمية القيادة التحويلية بالنسبة للعينة المدروسة بدرجة حسنة وفقا لما يتماشى وطبيعة هذا النوع من المؤسسات، وكذا نظرا للمستوى التعليمي المقبول الذي يتمتع به غالبية العاملين.

● من خلال تحليل هذه الجداول نجد أن المؤسسة المدروسة تدرك أهمية أبعاد التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحدث تطويرها التنظيمي على مستوى التنظيم ككل
*من خلال الجدولين (10) و(11):

● نلمس وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي، فيمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة ، وهذا راجع إلى طبيعة هذه المؤسسات التي تتميز بمركزية إدارتها التي تعتمد على شبكة مركزية في التسيير.
**من خلال الجداول (12) و (13):

● يتبين لنا وجود علاقة إرتباط معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية التطوير التنظيمي، على الرغم من أن بعد (التأثير المثالي ،الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي) يرتبط بدرجة متوسطة مع التطوير التنظيمي، منه نقول أن المؤسسة لا تدرك إدراكا تامًا أهمية و علاقة أبعاد القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي.

● كما توصلنا حسب النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) لتحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للقيادة التحويلية حسب المتغيرات الشخصية وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لك من المتغيرات الشخصية التالية: الوظيفة، المؤهل العلمية و الاقدمية وجدنا ان نقبل الفرضية القائلة لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و المتغيرات الشخصية (الوظيفة، المؤهل العلمي، والاقدمية) .

– الخلاصة:

في نهاية دراستنا نصل الى ان عملية التطوير التنظيمي ظاهرة حتمية و الزامية و حتى تستطيع المؤسسات مواكبة التغيرات المتسارعة الحاصلة في البيئة التي تنشط بها، لابد لها من نمط قيادي يسعى دائما الى احداث التطوير سواء على المستوى الفردي او الجماعي او على مستوى التنظيم ككل و هذا النمط هو القيادة التحويلية التي تستطيع احداث ذلك و تحويل المؤسسات و ايصالها الى الاهداف المرجوة، وقد جاءت هذه الدراسة لتحديد دور القيادة التحويلية في إحداث التطوير التنظيمي لعمال وموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الوادي، وقد تمكنا من خلالها من الإجابة عن إشكالية وتساؤلات البحث، ومن خلال اختبار فرضياتها توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية و التطوير التنظيمي.
- تدرك المؤسسة محل الدراسة إدراكا تاما لا أهمية و علاقة أبعاد القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي.
- هناك إدراك لأهمية القيادة التحويلية بالنسبة للعينة المدروسة بدرجة حسنة وفقا لما يتماشى وطبيعة هذا النوع من المؤسسات، وكذا نظرا للمستوى التعليمي المقبول الذي يتمتع به غالبية العاملين.
- تدرك المؤسسة المدروسة أهمية التطوير التنظيمي بدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحدث تطويرها التنظيمي على مستوى التنظيم ككل وليس على المستوى الفردي او الجماعي،.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والوظيفة، المؤهل العلمي، الأقدمية.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل لها نوصي بما يلي:

- ضرورة إهتمام المؤسسة أكثر بإحداث تطوير تنظيمي على مستوى التنظيم ككل.
- ضرورة تبني مفهومي القيادة التحويلية بأبعادها وكذا التطوير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

ثالثاً: أفاق للدراسة:

وتبقى أبواب البحث مفتوحة أمامنا وأمام غيرنا من الطلبة والباحثين، وفي هذا السياق نقترح المواضيع التالية:

- دراسة تأثير القيادة التحويلية في متغيرات أخرى مثل: إدارة الصراع، القدرة على الابتكار، دراسة التطوير التنظيمي كمدخل لخلق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- الإحالات والمراجع :

الكتب:

- 1- السعيد مبروك ابراهيم. (2020). القيادة التحويلية و مشاركة المعرفة (المجلد 1). الاسكندرية: دار الوفاء للطباعة و النشر.
- 2- العلفي هدى. (2014). القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات (المجلد 1). القاهرة: ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع.
- 3- بلال خلف السكرانة. (2009). التطوير التنظيمي والاداري (المجلد ط2). عمان، الاردن،.
- 4- زاهر عبد الرحيم عاطف. (2009). هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي. عمان، الاردن: دار اليازة للنشر و التوزيع.
- 5- فليون مراد. (2018). القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين (المجلد 1). عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
- 6- ناصر جرادات. (2013). إدارة التغيير و التطوير. الاردن: دار اترء للنشر و التوزيع.
- 7- نجم عبود نجم. (2011). القيادة الادارية (المجلد 1). الاردن: دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع.
- 8- فادية ابراهيم شهاب. (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية (المجلد 1). الاردن
- 9- اللوزي. (2012). السلوك التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة (المجلد 5). الاردن.

المقالات:

- 1- سعيدة بوزوران. أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 2016، صفحة 8. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/25884> (زيارة 2022/04/28)
- 2- محمد عبد السميع، عبد الفتاح الفولي. (2004). نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات. المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات و الإدارة معهد البحوث و الدراسات التربوية. القاهرة، مصر ، (صفحة 6)
- 3- نوال شنائي. (31 ديسمبر، 2021). واقع تطبيق القيادة التحويلية بالمؤسسة. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، صفحة 294 . <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/178396> (زيارة 2022/05/04)
- 4- انيس وليد سليمان ، أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في جامعة الحواش الخاصة)، مجلة جامعة البعث، المجلد 43، العدد 20، 2021، سوريا. <https://journal.albaath-univ.edu.sy/index.php/BUJE/issue/view/65/63> (زيارة 2022/04/22)

- 5- عبد الله بن منصور، فراس محمود الدعجة، أبعاد التطوير التنظيمي وأثرها على فعالية القرارات الإدارية لدى المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، (مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث، الأردن) 2016.
- 6- ظافر غول، تأثير التزام الموظفين على التطوير التنظيمي، مجلة FWU للعلوم الاجتماعية المجلد 9 العدد 2، 2015، باكستان.

1. Sladjana Savovic ، **The Impact Of The Dimensions Of Transformational Leadership on The Post-Acquisition Preformance of Acquired company**, (2017) ،volum 19;number2 p98.
(زيارة 2022/03/28) <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=1450-863X1702095S>