



القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة

حالة مؤسسة اسمنت تبسة SCT (دراسة تطبيقية)

Transformational Leadership and its Role in Organizational change management in the Economic Institutions: Tebessa Cement Institution as a Case Study

د. بوطرفة صورية¹ / مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة تبسة ، جامعة العربي التبسي - تبسة - (الجزائر)،

soraya.boutarfa@univ-tebessa.dz

ط.د. بوطرفة عواطف / مخبر الدراسات القانونية البيئية، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة (الجزائر)،

boutarfa.aouatef@univ-guelma.dz

تاريخ النشر: 2022/06/16

تاريخ القبول: 2022/04/23

تاريخ الإرسال: 2022/01/03

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية القيادة التحويلية كأحد المداخل المهمة في إحداث التغيير التنظيمي، ومحاولة إبراز دورها الفعال في المؤسسة. وللإجابة على التساؤلات واختبار فرضيات الدراسة اعتمدت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عمال مؤسسة اسمنت تبسة كعينة بحث، حيث تم توزيع الاستبيان على 145 عامل وتم استرجاع 123 استبيان تم تحليله بالإعتماد على برنامج SPSS 26 ، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛ التغيير التنظيمي؛ المؤسسة الاقتصادية.

تصنيف JEL : L22 ؛ O33 ؛ R11 ؛ M54

Abstract:

The following study aims to shed light on the importance of transformational leadership, as one of the key access points to the Organizational change. In order to answer the study's questions and test its hypotheses, the descriptive analytical method is adopted, and the workers of the Tebessa Cement Corporation, were selected as a study community. The questionnaire was distributed to the study sample consisting of (145) employees in the institution, where (123) among which were analyzed using the SPSS 26 program. One of the study's most prominent results is that transformational leadership significantly affects the Organizational change in the Economic Institutions.

Keywords: transformational leadership; Organizational change; Economic Institutions.

Jel Classification Codes: M54; R11; O33; L22 .

¹ المؤلف المرسل: بوطرفة صورية، الإيميل: soraya.boutarfa@univ-tebessa.dz

I - تمهيد :

إنّ وجود المؤسسة تحت تأثير العديد من التغييرات، الإقتصادية، الإجتماعية والتكنولوجية، التي يشهدها العالم بشكل مستمر، يجعلها في بحث دائم عن سبل التكيف مع بيئتها الجديدة ، وذلك من من اجل المحافظة على وجودها في السوق واثبات بصمتها التنافسية، والعمل على تغيير تنظيمها سعياً لتحقيق أهدافها بدقة متناهية، ولأنّ أكثر التحديات التي تواجه المؤسسة في عصرنا الحالي، تتلخص في مدى قدرة قادتها على استعاب متطلبات التغيير والإحاطة أكثر بآليات القيادة الحديثة ومجالاتها، فقد بات من الواجب على هؤلاء القادة العمل وفق تخطيط مستقبلي مسبق، بكل مهارة وحرفية لإنجاح عملية الانتقال بالمنظمة من جمود القيادة الهرمية الموروثة الى مرونة القيادة التفاعلية، من خلال التركيز على تطوير مكتسبات ومؤهلات المورد البشري المرؤوس وتنمية الوعي التشاركي لديه ومنحه فرصة قيادية للنهوض بالمؤسسة وتحفيزه بإعتباره طرف فاعل في عملية التغيير التنظيمي وفتح المجال أمامه للإبداع والتميز داخل فريق منظم يعمل وفق خطة ممنهجة تحترم جميع الأبعاد التي تصبو اليها المؤسسة وعلى رأسها البعد التنموي.

1.I- إشكالية البحث :

من أكثر ما عنيت به الأوساط الإدارية حديثاً موضوع القيادة التحويلية وما لها من أثر على أداء العاملين وتطوير المنظمة، وعلى إحداء التغيير وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عاليتين، وهذا ما دعا إلى طرح التساؤل التالي: ما هو دور القيادة التحويلية في إحداء التغيير التنظيمي في مؤسسة SCT؟ حتى تتمكن من الإجابة عن الإشكالية الرئيسية تمت تجزئتها إلى أربعة أسئلة فرعية كالتالي:

- هل توجد علاقة ارتباط بين التأثير الكاريزمي وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.50$ ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين الدفع الإلهامي وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.50$ ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين التشجيع الإبداعي وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.50$ ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين الاهتمام الفردي وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.50$ ؟

2.I- فرضيات البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدت الباحثتان الفرضيات العدمية كالتالي:

- H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين التأثير الكاريزمي وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين الدفع الإلهامي وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.50$.
- H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين التشجيع الإبداعي وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- H_0 : لا توجد علاقة ارتباط بين الاهتمام الفردي وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.50$.

3.I- أهداف البحث : تهدف هذه الدراسة إلى:

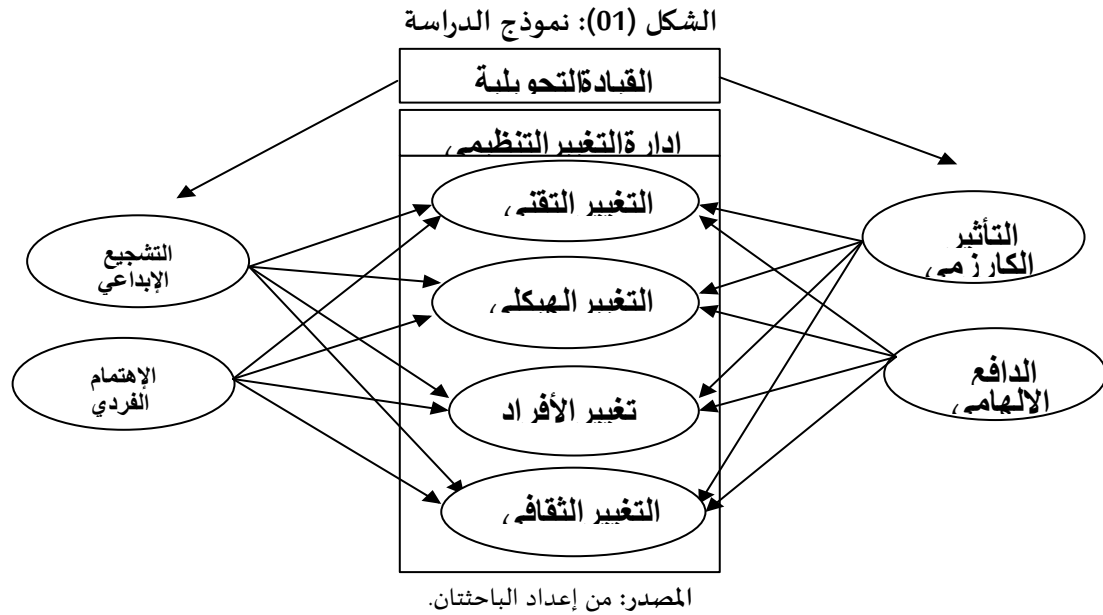
- تحديد دور القيادة التحويلية في إحداء التغيير التنظيمي بنجاح.
- إعداد إطار نظري لموضوعات الدراسة، وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيرات الدراسة.
- تحديد مدى قبول العمال بمؤسسة SCT للتغيير في كافة المجالات.
- معرفة مدى تبني القادة في المؤسسة محل الدراسة لنمط القيادة التحويلية.

4.I- أهمية البحث :

إن التغيير يحدث في كلّ مكان، كما أن سرعته في ازدياد وتعمد، ومستقبل نجاح منظمات الأعمال يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير.

أهمية المتغيرات المحوثة كظواهر إدارية طارئة، إذ تركز هذه الدراسة وتربط بين متغيرين مهمين لهما تأثير كبير في أداء منظمات الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها. التعرف على مدى توفر خصائص القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بما يمكننا من فهم الوضع الاقتصادي ووضع أفضل الأسس وتحقيق المناخ المناسب للعاملين في هذه المؤسسات.

5.I- نموذج الدراسة: تحاول الباحثتان من خلال الشكل التالي، توضيح علاقة متغيرات الدراسة ببعضها البعض، بغرض التأكد منها في الدراسة الميدانية.



II- الإطار المنهجي للدراسة:

II.1- الإطار النظري للتغيير التنظيمي:

II.1.1- تعريف التغيير التنظيمي: من أهم تعريف التغيير التنظيمي نذكر:

يُعرف التغيير التنظيمي بأنه "الانتقال من وضع إلى وضع آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه" (الدوري، العزاوي، وآخرون، 2010، ص22).

يعرف أيضا بأنه: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها (اللوزي، 2003، ص49).

يعرفه Daft & Noe بأنه استجابة المنظمة للتغيرات البيئية التي تواجهها، بحيث تحقق أفضل مواءمة وأسرع استجابة لها (Daft & Noé, 2001, p352)

ومهما اختلفت المداخل التي تركّز عليها الباحثتان (سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية)، إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير التنظيمي هو: عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حلّ المشاكل، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.

II.1.2- مجالات التغيير التنظيمي: أصبح التغيير التنظيمي أمراً حتمياً في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والإاستمرار ومواجهة المنافسة في ظلّ التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال إجراء التغييرات المهمة في مجالاتها المختلفة كما يلي:

✓ الممارسات(العمليات):

يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة (السلمي، 2001، ص257)، ويتمثل باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخّل التطورات في رغبات واحتياجات، المجتمع بوصفها عاملاً مؤثراً في هذا التغيير (خروفة، 2010، ص07).

✓ ظروف العمل:

وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات، مسؤوليات العمل، الصلاحيات، السلطة، أنظمة المتابعة، تقييم الأداء، نظم التحفيز، وتوصيف الوظائف (زرزون، 2010، ص132).

✓ الأفراد(العاملين):

إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تقترن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير إذ أن عدم استجابة الأفراد في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة بالأداء وقدرتها على العمل (حمود، 2002، ص191)، ويتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية، ومحاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق الأهداف، ويكون التغيير في الموارد البشرية إما كميّاً أو نوعياً (Hickson, Wgastley, Butler, & Wilson, 1981.P99، ويظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:(خروفة، 2010، ص7)

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

- التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء.

✓ الهيكل التنظيمي:

إن أي تغيير في التنظيم الرسمي للمنظمة، علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، نطاق الإدارة العلاقة بين الإداريين والاستشاريين... تدخّل في مجال التغيير الهيكلي. (brilman, 2000,P363)

✓ التكنولوجيا:

وهي التغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة، وتصمم لجعل الإنتاج أكثر كفاءة، وبكميات أكبر، وتشمل التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات، ومناهج العمل والمعدات (Daft & Noé, 2001,p356)، ولا يقتصر التغيير التكنولوجي على تغيير تكنولوجيا الإنتاج فقط، بل يمتد إلى تكنولوجيا المنظمة بأكملها، سواء تكنولوجيا المعلومات الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، المالية... وتشمل التغييرات التكنولوجية: تكنولوجيا المعلومات، المكاتب الآلية، الاتصالات الالكترونية، المنتجات والعمليات الجديدة (الابتكار التكنولوجي)، التصميم والصناعة بواسطة الحاسوب، والمجموعات الالكترونية (الممكنة).

✓ الإستراتيجية:

التغير الإستراتيجي هو مجموعة من الآليات المستدامة لتكليف إستراتيجيات الأعمال لتجنب تقادمها بمرور الزمن، (Homel, 2002p21-28) أو هو نتاج تراكمي لتبادل وخلق القيمة Value Creation بين منظمات الأعمال (Slywotzky, 1999, pp75-86) كما أنه استجابة واعية لنقاط الانعكاس الإستراتيجي Strategic Inflection الممثلة بالصددمات التي تحدث في بيئة الأعمال.

✓ ثقافة المنظمة:

وهي عملية تهدف من خلالها المنظمة إلى التفاعل مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الإندماج، وعمليات التغيير الخارجية من أجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، بناءً على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي. مما سبق يتضح أن التغيير الثقافي يهدف إلى إحداث تعديل في سلوكيات أعضاء التنظيم في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع خلق ذهنيات جديدة لإدارة المنظمة تؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة (برحومة و مهديد ، 2012، ص314).

II.2- التغيير وفق مدخل القيادة التحويلية:

II.2.1 - مفهوم القيادة التحويلية: هناك العديد من التعاريف الخاصة بالقيادة التحويلية، وذلك حسب آراء مجموعة من الباحثين المعاصرين وحسب اختلاف وجهات نظرهم:

يعرفها Burns بأنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكلّ منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية، العدالة، المساواة، السلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظام القيم وتسمى تلك القيم بالقيم الداخلية، وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد...". (Burnes , 1978,p20)

وقد تناول كلّ من Bennis & Nanus القيادة التحويلية من زاوية أنها لا تمثل ممارسة السلطة فقط، بل بمقدار ما تمنحه من قوة وتمكين للآخرين وتعمل على تطويرهم، وفي ضوء ذلك عرفا القائد التحويلي "بأنه الشخص الذي يلزم الأفراد بالعمل، وبالتالي يعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والذي يمكن أن يحول الوسطاء إلى وسطاء للتغيير" (Bennis & Nanus, 1985,p8).

وعرف Bass "القائد التحويلي هو الشخص الذي يُمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء إلى ما هو أكثر مما هو متوقع منهم أصلاً، والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلاً من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو أنية" (Krishnan, 2001,p126).

مازال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، وترى الباحثتان أنه في ظل التطورات والتحويلات والمستجدات التي انعكست على الإدارة بوجه عام، وإدارة منظمات الأعمال بوجه خاص، لازالت الحاجة إلى نموذج للقيادة يركز بشكل كبير على تحقيق التفاعل المعنوي بين القائد ومرؤوسيه، إضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية، وهذا ما يتجسد في القيادة التحويلية والتي يمكننا تعريفها بأنها: التغيير في مفهوم التأثير على المرؤوسين من مفهوم الخضوع والسيطرة إلى مفهوم المشاركة لتحقيق مصلحة المنظمة من خلال خلق الرؤية نحو المستقبل، وتحفيز الأفراد واستثمار أقصى طاقاتهم من أجل تحقيق تغيير مقصود.

II.2.2- عوامل القيادة التحويلية: تشمل على أربع عوامل وضحتها BASS في دراسته وتعرف بـ 4_s:

✓ التأثير الكاريزمي Idealized Influence-Charisma :

يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للاحترام والثقة (بروس، 2003، ص73).

✓ الدفع الإلهامي Inspirational Motivation :

يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، من خلال إعطاء المعنى والتحدى لهم لما يقوم به مرؤوسهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة (الهواري، 2000، ص258).

✓ التشجيع الإبداعي Intellectual Stimulation :

وهو يعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول غير تقليدية لها ويعرف Bass التشجيع الإبداعي بأنه: "عملية تشجع العقلانية واستخدام الذكاء، وحل المشكلات بعناية". (Hickson, Wgastley, Butler, & Wilson, 1981, p99)

✓ الاهتمام الفردي Individualized Consideration :

وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكلّ منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم.

II.3.2- مجالات عمل القيادة التحويلية: تشمل جهود القيادة التحويلية جانبين رئيسيين في المنظمة هما:

✓ الجانب التنظيمي:

ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي وتتضمن إحدآث التغييرات في البناء الرسمي للمنظمة، بما فيها الأدوار والوظيفة ... الخ، والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التنظيمية.

✓ الجانب الثقافي والانفعالي:

ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المنظمة، وتتضمن إحدآث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، القيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية. مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحدآث فرق ملموس في العملية التنظيمية (Fullan, 1989, pp6-10)

II.4.2- أثر سلوك القيادة التحويلية على العاملين أثناء التغيير: هناك تأثير متوقع لسلوك القيادة التحويلية على العاملين أثناء عملية التغيير من خلال عدّة جوانب:

✓ إلتزام العاملين بالتغيير:

إن تحقيق عملية التغيير جانب مهم من سلوكيات القيادة التحويلية، والتغيير الذي يتم عن طريق القيادة التحويلية يركز على نوعين من التغييرات: التغيير الذي يحدث في المرؤوسين أنفسهم والتغيير التنظيمي (المؤسسي)، ولقد لاحظ (Burns, 1978) أن القيادة التحويلية تصبح في النهاية فضيلة أخلاقية من حيث أنها ترفع مستوى السلوك الإنساني والطموح الأخلاقي لكلّ من القائد والمرؤوس، ولذلك فإنها تحاول التأثير على كليهما، واستناداً لهذا فإن برنز (Burns) يؤكّد أن هذا النوع من القيادة يرفع مستوى الإلتزام عند كلّ من القائد والمرؤوس، وفي كتابه "القيادة والأداء أكثر مما هو متوقع" أكد (Bass) أن القيادة التحويلية تستطيع

ءف المرؤوسىن لما هو أكثر من أءوءهم العاءىة، وأنها أاءرة على الأرتقاء بأأاهاا العاملىن، معءفاااها، ءوافعاها، والأأفة بها من نقاا معىنة بأأاها الأعلى.

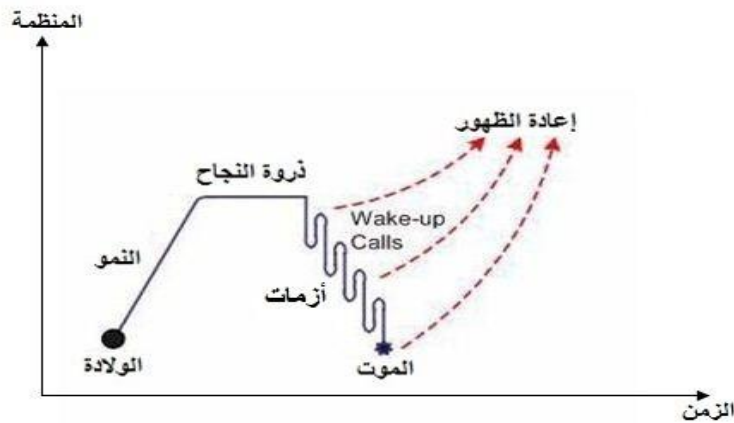
✓ الأناظمىة للأعمالىن:

إن مفاهاى وممارساا عملىة الأناظمىة فىما يخص العاملىن أاباً ما أناشأ واناو من الألال أءرىها فى المناظمة، فهم ىرغبون فى الأىام بأأىاء لىأبوا أنها موجودون، وأابا ما ىرافق ذلك بعض المقاومة منها ءون إءراك لذلك بسبب أأاأرها الأأصى على أعمالها، وبسبب عءم أنساامها فى العمل ضمن ماموعاا، وبما أن الأفراء من أهم أسس عملىة الأناظمىة فىأنهم ىرغبون فى إءاء آراءها والمشاركة فى كل الأعمال ءاأل المناظمة أأى فى أال عءم إءراكها مصلأة وءء المناظمة. إن ءور الأناظمىة ىزوء الأناظمىة عءد الأفراء لأأءى الأعمال المألوب أأققها، ثم أناظمىة الأناظمىة للأفرء وللماموعة، والأىام بأىصال المعلوماا والأناظمىة كاملاً لمرؤوسىها، ممأ ىعنى مامولة أناظمىة صراع الأناظمىة ءاأل المناظمة، وبالأناظمىة منأ الأناظمىة لهؤلاء المرؤوسىن، بالأناظمىة إلى أن الأناظمىة المألوب بممارساا سلوكىااها وأصاأة العاطفىة لاساااها للاناظمىة فى المهاام لأناظمىة وجود الأناظمىة بىن أناظمىة وبن أفراءها (Bass & Steidlmeier, 1999, pp196-1998)

✓ مواءة الأناظمىة:

أواءة منأماا الأعمال العءىء من الأناظمىة وهى بصءء إءءاء عملىة الأناظمىة، وىأوقف ذلك بصفة مءءىة على النماا الأناظمىة السائء وكفىة اأناظمىة الأناظمىة، وبالأناظمىة فإن ءرأة الاساأاا للأناظمىة والأناظمىة النامأة عناه أناظمىة على النهأ الأناظمىة المأناظمىة من أأى كونه أناظمىة ىأناظمىة بءء الفعل أو ىمر بمرألة اناظمىة، أأى عملىة الأناظمىة والأناظمىة أو الاساأاا الفعالة من الأناظمىة المأناظمىة. وىناظمىة عن الأناظمىة عاءة أناظمىة معىن، أأى ىصاأب هذا الأناظمىة أناظمىة من نوع ما أء أوءى إلى فقاآن الأناظمىة وأناظمىة الماموعة عن مسارها الأناظمىة، من هنا أناظمىة الأناظمىة الأناظمىة فى ضوء الصأة الأناظمىة السائءة، وىمكن أناظمىة بعض الأناظمىة إذا كان هناك وعى كافى ورسء فى الإءارة، وءء ىأناظمىة الأناظمىة وأناظمىة أناظمىة وعىر أناظمىة للأناظمىة إذا كان هناك فقر إءارى وناظمىة الأناظمىة فى الأناظمىة، الأشل الأناظمىة بوضأ ذلك:

الأناظمىة (02): ءور الأناظمىة فى المناظمىة الأناظمىة



المصءر: من إءءاء البأاأناظمىة بالأناظمىة على:

(Ackerman & Anderson, 2017, p41)

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المنظمة أثناء دورة حياتها تمر بالكثير من الأزمات والإخفاقات وبالتالي فإنها بحاجة إلى قادة تحويليين يمتلكون الوعي والمهارات اللازمة للتعامل مع تلك المتطلبات، وغالباً ما يرافق حدوث الأزمات إشارات وعلامات إذا ما أهملناها تتحول إلى مشكلات دائمة تبدأ في فرز أزمات على مدار الوقت، مما قد يؤدي إلى انهيار أوضاع المنظمة، ومن ثم فإن القرار المبكر يعتبر الأفضل لإدارة التغيير.

III- الدراسة الميدانية

سوف نحاول من خلال هذا المحور التطبيقي إسقاط الدراسة النظرية ونموذج الدراسة على الواقع العملي، وسوف نوضح ذلك فيما يلي:

1.III- المؤسسة محل الدراسة: شركة إسمنت تبسة (SCT) هي مؤسسة عمومية اقتصادية، وليدة أحد برامج المخطط الرباعي الرابع للتنمية (1976-1980)، تم وضع حجر أساسها سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO) وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) الكائن مقرها بمدينة قسنطينة. تطلب إنجاز المصنع 60 شهراً ابتداءً من تاريخ 25 فيفري 1990 إلى غاية انتهاء الأشغال بتاريخ 11 فيفري 1995، وذلك وفقاً للعقد المبرم بين مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق وشركة (FLS) الدانماركية، بتاريخ 15 أوت 1990 وتكلفة إنجاز قدرها 6963 مليون دينار، منها 113.25 مليون دولار في شكل قرض مقدم من البنك الجزائري للتنمية (BAD).

أسندت مهمة الإنجاز لفرع الشركة الدانماركية (FLS) بإسبانيا، حيث تكفلت هذه الأخيرة بتوريد المعدات والتجهيزات بالإضافة إلى نصبها وتركيبها وإجراء اختبارات الإنتاج وتقديم المساعدة التقنية، كما كان للعديد من الشركات الوطنية نصيبها في إنجاز المشروع. وعليه فقد تأسست شركة إسمنت تبسة (SCT) كشركة مساهمة بتاريخ 28 نوفمبر 1993، برأس مال اجتماعي قدره 800 مليون دج مكون من 8000 سهم، قيمة كل منها 100000 دج، وقدرت المساهمات من رأس المال الابتدائي بـ 200 مليون دج.

2.III- مجتمع الدراسة: تم اختيار موظفي مؤسسة إسمنت تبسة كمجتمع البحث لكون هذه المؤسسة من أهم المؤسسات في مجالها على المستوى الوطني وكذا تتطلع إلى المنافسة على مستوى عالمي، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في شركة إسمنت تبسة (SCT) والمقدر عددهم بـ 375، وتم اختيار عينة عشوائية تضم 145 عامل تم استرجاع 123 استبيان، منها 12 استبيان غير قابل للتحليل، أي تم استرجاع 111 استبيان قابل للتحليل، أي ما نسبته: 76,55%.

3.III- صدق الإستبيان وثباته: لقد تضمن الإستبيان 28 عبارة تغطي متغيرات البحث كالآتي: محور القيادة التحويلية بأبعادها: التأثير الكاريزمي، الدافع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، ومحور التغيير التنظيمي بمجالاته (التغيير الهيكلي، التغيير التقني، تغيير الأفراد، التغيير الثقافي). كما أتمد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان وفق درجات المقياس (1: لا أوافق بشدة، 2: لا أوافق، 3: محايد، 4: أوافق، 5: أوافق بشدة) وتم تحليلها من خلال استخدام الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS26.

✓ صدق الإستبيان: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط لكل بعد والدرجة الكلية لجميع الأبعاد، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول(01): الصدق البنائي لمجالات الاستبيان

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	التأثير الكاريزمي	**0.799	0,00
الثاني	الدفع الإلهامي	**0.876	0,00
الثالث	التشجيع الإبداعي	**0.705	0,00
الرابع	الاهتمام الفردي	**0.732	0,00
الخامس	التغيير الهيكلي	**0.972	0,00
السادس	التغيير التكنولوجي	**0.796	0,00
السابع	تغيير الأفراد	**0.893	0,00
الثامن	التغيير الثقافي	**0.892	0,00

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: نتائج مستخرجة من برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه مدى إرتباط كلّ مجال من مجالات الاستبيان بالدرجة الكلية، والذي يبيّن أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قويّة بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكلّ منها أقل من (0,05)، وتتراوح معاملات الارتباط من (0,705 - 0,972).

✓ ثبات الاستبيان **Reliability**: وقد أجرى الباحثان خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (02): إختبار الثبات

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثاني	التأثير الكاريزمي	03	0,959
الثالث	الدفع الإلهامي	03	0,941
الرابع	التشجيع الإبداعي	03	0,956
الخامس	الاهتمام الفردي	03	0,792
السادس	التغيير الهيكلي	04	0,941
السابع	التغيير التكنولوجي	04	0,784
الثامن	تغيير الأفراد	04	0,658
التاسع	التغيير الثقافي	04	0,911
	جميع الفقرات	28	0,919

المصدر: نتائج مستخرجة من برنامج SPSS V26

استخدمت الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان والجدول أعلاه يبين أن معاملات الثبات لمحاوَر الاستبيان مرتفعة وقد تراوحت بين (0,658-0,959)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات 0,919 أي 91,90 %.

4.III- تحليل نتائج استجابات الأفراد تجاه أسئلة الاستبيان:

لتحليل استجابات الأفراد تم حساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار t simple test وتم تصنيف المتوسطات الحسابية كما يلي:

الجدول (03): تصنيف المتوسط الحسابي حسب درجة الأهمية

المتوسط الحسابي	1,80-1	2,60-1,81	3,40-2,61	4,20-3,41	5-4,21
درجة الأهمية	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

✓ تحليل محور البيانات الشخصية والوظيفية: سيتم فيما يلي تحليل محاور الاستبيان:

الجدول (04): توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	90	بكالوريا واكل	15	13,51 %
	أنثى	21	تقتي سامي	25	22,52 %
	المجموع	111	ليسانس	29	26,13 %
الخبرة	سنة إلى 5	38	مهندس دولة	20	18,02 %
	5 إلى 15	30	المجموع	111	100 %
	15 إلى 25	26	الإدارة العليا	19	17,12 %
	أكثر من 25 سنة	17	الإدارة الوسطى	58	52,25 %
	المجموع	111	الإدارة التنفيذية	34	30,63 %
			المجموع	111	100 %

المصدر: من اعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أن نسبة العمال الذكور تمثل 81,08% من عينة الدراسة، وهي أكثر بكثير من نسبة الإناث والتي بلغت 18,92%، وهذا ينطبق على توزيع العمال في المؤسسة عموماً، ويرجع ذلك أساساً إلى طبيعة نشاط المؤسسة. أما بالنسبة للخبرة يتوزع أفراد العينة بنسبة أكبر في فئة [سنة إلى 5] سنة من الخبرة بنسبة 34,23%، وقد سجلت أقل نسبة بالنسبة للعمال الذين لديهم خبرة تفوق 25 سنة بنسبة 15,32%.

كما يتضح 26,13% من أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس في مختلف التخصصات، في حين 22,52% مستوى تقني سامي، 18,02% من أفراد العينة يحملون شهادة مهندس دولة، و13,51% مستوى بكالوريا وأقل.

أما بالنسبة للمركز الوظيفي فيتوزع أفراد العينة المبحوثة بنسبة 17,12% من الإدارة العليا، 52,25% من أفراد الإدارة الوسطى، إضافة إلى 30,63% من أفراد الإدارة التنفيذية.

✓ تحليل نتائج استجابات الأفراد تجاه أسئلة المحور الأول:

الجدول (05): تحليل نتائج استجابات الأفراد تجاه أسئلة المحور الأول

رقم العبار	محتوى المجال	العبارة	الموسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	درجة الأهمية
01	التأثير الكاريزمي	تنسجم أقوال القائد مع أفعاله	2,69	0,95	-3,19	0,002	متوسطة
02		يملك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	1,96	1,13	-10,93	0,000	منخفضة
03		القائد صاحب قيّم وقناعات واضحة وقويّة، ويتمتع بثقة ذاتية عالية	2,71	1,17	-2,99	0,003	متوسطة
04	الدفع الإلهامي	يتحدث القائد بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل	2,68	0,85	-3,35	0,001	متوسطة
05		قائدك في العمل قادر على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس	2,70	1,16	-2,99	0,002	متوسطة
06		يسعى القائد إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع	2,43	0,91	-6,70	0,000	منخفضة
07	التشجيع الإبداعي	القائد يبحث عن أفكار مختلفة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل	2,05	1,13	-11,09	0,000	منخفضة
08		القائد يقترح طرقاً جديدة عند النظر في كيفية استكمال المهام المطلوبة	1,94	1,02	-11,50	0,000	منخفضة
09		القائد يستثير في رؤوسه الإبداع والتجديد في العمل	2,42	0,97	-7,18	0,000	منخفضة
10	الإهتمام الفردي	القائد يستخدم طرقاً مرضية في القيادة تجعلك ترغب في العمل معه	2,09	1,15	-10,92	0,000	منخفضة
11		يراعي القائد الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها	2,13	1,06	-9,45	0,000	منخفضة
12		القائد يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	1,83	0,97	-12,73	0,000	منخفضة
		جميع الفقرات	2,27	0,98	-7,34	0,000	منخفضة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 يساوي 1,98

المصدر: مخرجات برنامج spss V26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t الإجمالية المحسوبة -7.34 أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,98) كما أن مستوى دلالة الاختبار Sig لجميع الفقرات أقل من 0,05، وبالتالي هناك فروق في

استجابات الأفراد حول توفر عوامل القيادة التحويلية عن الوسط الفرضي 3، كما أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد (2,27) أقل من المتوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0,98)، أما بالنسبة للمجالات فنجد أن: مستوى دلالة عبارات مجال التأثير الكاريزمي أقل من 0,05، وجاءت درجة الأهمية من منخفضة إلى متوسطة، بالنسبة لمجال الدفع الإلهامي، كما أن مستوى دلالة العبارات كذلك أقل من 0,05، وجاءت درجة الأهمية من منخفضة إلى متوسطة، بالنسبة لمجال التشجيع الإبداعي فإن مستوى معنوية العبارات كذلك أقل من 0,05، وجاءت درجة الأهمية منخفضة، بالنسبة للاهتمام الفردي فإن مستوى معنوية العبارات كذلك أقل من 0,05، ودرجة الأهمية منخفضة. إضافة إلى ذلك نجد أن قيم $|t|$ المحسوبة لكل العبارات أكبر من قيمة t الجدولية. ويفسر ذلك بأن احتمال امتلاك قادة المؤسسة محل الدراسة لعوامل القيادة التحويلية ضعيف جدًا، ويرجع ذلك إلى عدم اطلاع مديري المؤسسة على الأنماط الإدارية الحديثة، وعدم اهتمامهم بتطوير الأسلوب القيادي المتبع.

✓ تحليل نتائج استجابات الأفراد تجاه أسئلة المحور الثاني: ويشمل أربع مجالات نوضحها فيما يلي:

يلي:

الجدول (06): تحليل نتائج استجابات الأفراد تجاه أسئلة التغيير الهيكلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى المعنوية	درجة الأهمية
01	يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بالمرونة	3,51	1,09	5,59	0,00	مرتفعة
02	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء	3,48	1,01	5,46	0,00	مرتفعة
03	تقوم الإدارة باستحداث وحدات جديدة لمواكبة التغييرات المختلفة	3,44	1,02	5,45	0,00	مرتفعة
04	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل	3,47	1,01	5,71	0,00	مرتفعة
	جميع الفقرات	3,50	1,01	5,74	0,00	مرتفعة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 يساوي 1,98

المصدر: مخرجات برنامج spss v 26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد (3,50) وهي أكبر من المتوسط الفرضي، وبانحراف معياري (1,01)، إضافة إلى أن قيمة t المحسوبة (5,74) أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1,98)، كما أن مستوى دلالة الاختبار t لجميع الفقرات أقل من 0,05، وجاءت كل الفقرات بدرجة أهمية مرتفعة، إضافة إلى أن قيمة t المحسوبة بالنسبة لكل فقرة أكبر من قيمة t الجدولية وهذا يعني أن التغيير الهيكلي في مؤسسة SCT يحظى باهتمام كبير فيما يخص التغييرات الهيكلية الخاصة بتحسين الأداء، واستحداث وحدات ووظائف جديدة.

الجدول (07): تحليل نتائج إجابات الأفراد حول التغيير التقني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى المعنوية	درجة الأهمية
01	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في مؤسستكم	3,61	0,94	7,68	0,00	مرتفعة

مرتفعة	0,00	7,12	1,04	3,60	يترافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين	02
مرتفعة	0,00	6,75	0,98	3,53	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت	03
مرتفعة	0,00	6,67	0,96	3,55	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية والانسجام مع متطلبات العمل	04
مرتفعة	0,00	7,33	0,94	3,58	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 يساوي 1,98

المصدر: مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول التغيير التقني في المؤسسة (3,58) أكبر من المتوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0,94)، ويتبين أن قيمة t المحسوبة (7,33) لكل العبارات أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى دلالة الاختبار t لجميع الفقرات أقل من 0,05، وجاءت كل الفقرات بدرجة أهمية مرتفعة بالترتيب الموضح في الجدول أعلاه، كما أن قيم t المحسوبة لكل فقرة أكبر من قيمة t الجدولية، وهذا يعني أن التغيير التقني في المؤسسة محل الدراسة يحظى باهتمام كبير فيما يخص استحداث الآليات والمعدات والتقنيات، وتطوير أساليب العمل التقليدية.

الجدول (08): تحليل نتائج إجابات العاملين حول تغيير الأفراد

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى المعنوية	درجة الأهمية
01	تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتوافق مع متطلبات العمل	3,60	1,04	6,92	0,00	مرتفعة
02	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتنمية وتطوير مهارات العاملين فيها	3,54	0,97	6,84	0,00	مرتفعة
03	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين. وزيادة مهاراتهم ومعارفهم	3,55	0,99	6,74	0,00	مرتفعة
04	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية	3,57	0,97	7,11	0,00	مرتفعة
	جميع الفقرات	3,57	0,97	7,03	0,00	مرتفعة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 يساوي 1,98

المصدر: مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول تغيير الأفراد في المؤسسة (3,57) وهي أكبر من المتوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0,97)، ويتبين أن قيمة t المحسوبة (7,03) لكل العبارات أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى دلالة الاختبار t لجميع الفقرات أقل من 0,05، وجاءت كل الفقرات بدرجة أهمية مرتفعة، كما أن قيم t المحسوبة لكل فقرة أكبر من قيمة t الجدولية، ويفسر هذا بأن هناك تغيير نوعي للأفراد العاملين من حيث الحرص على عمليات التدريب والتكوين بشكل دائم، وكذا من خلال التأكيد في مؤسسة الاسمنت بتبسة على إحلال المهارات الجديدة والمتطورة واليد العاملة المؤهلة، وكذا على التغيير النوعي للأفراد من خلال عمليتي التدريب والتكوين.

الجدول (09): تحليل نتائج إجابات الأفراد حول التغيير الثقافي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اختبار t	مستوى المعنوية	درجة الأهمية
01	توجد داخل المؤسسة مجموعة من القيم والعادات، أخلاقيات العمل، التصرفات والخبرات المشتركة بين كل العاملين	2,42	0,96	-2,95	0,004	ضعيفة
02	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير	2,43	1,03	-6,48	0,000	ضعيفة
03	يتصرف المدير بطريقة تنسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمؤسسة	2,02	0,97	-2,99	0,003	ضعيفة
04	يسعى قادة المؤسسة إلى تغيير الثقافة السائدة وتدعيمها بتصرفات ايجابية	2,17	1,15	-3,02	0,003	ضعيفة
	جميع الفقرات	2,34	1,02	-4,20	0,000	ضعيفة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 يساوي 1,98

المصدر: مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول التغيير الثقافي في المؤسسة (2,34) وهي أقل من (3)، وبانحراف معياري (1,02)، وقيمة t المحسوبة $| -4,20 |$ أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن مستوى دلالة الاختبار t لجميع الفقرات أقل من 0,05، أما بالنسبة للفقرات فجاءت بدرجة أهمية ضعيفة، إضافة إلى أن قيم $|t|$ المحسوبة لكل عبارة أكبر من قيمة t الجدولية، وتفسر هذه النتائج بأنه ليس هناك اهتمام بخلق ثقافة تنظيمية قوية، وبندشر العادات والتصرفات الإيجابية داخل المؤسسة محل الدراسة كما أن التغيير الثقافي لا يدخل ضمن برامج التغيير في المؤسسة، وذلك رغم أهميته التي تم توضيحها في الجانب النظري.

5.III- اختبار الفرضيات: سوف نحاول فيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة للدراسة وذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون).

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول (10): اختبار ارتباط التأثير الكاريزمي بإدارة التغيير التنظيمي

إدارة التغيير التنظيمي	التغيير الثقافي	تغيير الأفراد	التغيير التقني	التغيير الهيكلي	معامل الارتباط بيرسون	التأثير الكاريزمي (المتغير المستقل)
**0,470	**0,950	0.140	*0,169	**0,217		
0.000	0.000	0.094	0.043	0.009	مستوى الدلالة	
111	111	111	111	111	المجموع	

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 المصدر: مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي وإدارة التغيير التنظيمي، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,470) عند مستوى دلالة (0,00) أقل من 0,05، ويمكن تفسيرها من خلال توضيح العلاقة بين التأثير الكاريزمي وكل مجال من مجالات التغيير كما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي والتغيير الهيكلي، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,217) ومستوى الدلالة (0,009) وهي أقل من 0,05.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي والتغيير التقني، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,169) ومستوى دلالة (0,043) وهي أقل من 0,05.

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي وتغيير الأفراد، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,140) عند مستوى دلالة (0,094) وهي أكبر من 0,05.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي والتغيير الثقافي، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,950) عند مستوى دلالة (0,00) وهي أقل من 0,05 وهي علاقة ارتباط قوية جداً.

يلاحظ من خلال ما سبق أن قوة ارتباط التأثير الكاريزمي بالتغيير الثقافي كانت هي الأكثر تأثيراً، ومساهمة في علاقة الارتباط القوية بين التأثير الكاريزمي وإدارة التغيير التنظيمي. ومنه يتم نفي الفرضية الصفرية الأولى ✓ إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول (11): إختبار ارتباط الدفع الإلهامي بإدارة التغيير التنظيمي

إدارة التغيير التنظيمي	التغيير الثقافي	تغيير الأفراد	التغيير التقني	التغيير الهيكلي	معامل الارتباط بيرسون	الدفع الإلهامي (المتغير المستقل)
**0,443	**0,909	0.123	0.154	*0,203	مستوى الدلالة	
0.000	0.000	0.145	0.065	0.015	المجموع	
111	111	111	111	111		

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01

* دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 المصدر: مخرجات برنامج spss V 26

من خلال الجدول تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي وإدارة التغيير التنظيمي، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,443) عند مستوى دلالة (0,00) أقل من 0,05، ويمكن تفسيرها من خلال توضيح العلاقة بين الدفع الإلهامي وكل مجال من مجالات التغيير كما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الدفع الإلهامي والتغيير الهيكلي، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,203) عند مستوى دلالة (0,015) وهي أقل من 0,05.

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدفع الإلهامي والتغيير التقني، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,154) عند مستوى دلالة (0,065) وهي أكبر من 0,05.

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدفع الإلهامي وتغيير الأفراد، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,123) عند مستوى دلالة (0,145) وهي أكبر من 0,05.

- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين الدفع الإلهامي والتغيير الثقافي، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,909) عند مستوى دلالة (0,000) وهي أقل من 0,05، ويتضح أنها علاقة ارتباط قوية جداً.

- مما تقدم يتبين أن الدفع الإلهامي له علاقة ارتباط قوية مع التغيير الثقافي مما انعكس إيجاباً وأثر على قوة ارتباط الدفع الإلهامي بإدارة التغيير التنظيمي. من خلال ذلك يتم نفي الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإلهامي وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$ ✓ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول (12): إختبار إرتباط التشجيع الإبداعي بإدارة التغيير التنظيمي

التغيير الهيكلي	التغيير التقني	تغيير الأفراد	التغيير الثقافي	إدارة التغيير التنظيمي		
0.117	0.711	0.280	**0,654	**0,280	معامل إرتباط	التشجيع الإبداعي (المتغير المستقل)
0.165	0.000	0.036	0.000	0.001	مستوى الدلالة	
111	111	111	111	111	المجموع	

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 المصدر: مخرجات برنامج V26 spss

من خلال الجدول يتبين أنه: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التشجيع الإبداعي وإدارة التغيير التنظيمي، حيث أن قيمة R المحسوبة (0.280) ويمكن تفسيرها من خلال توضيح العلاقة بين التشجيع الإبداعي وكلّ مجال من مجالات التغيير كما يلي:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التشجيع الإبداعي والتغيير الهيكلي، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,117) عند مستوى دلالة (0,165) وهي أكبر من 0,05

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التشجيع الإبداعي والتغيير التقني حيث أن قيمة R المحسوبة (0.711) عند مستوى دلالة (0.00) أقل من 0,05

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التشجيع الإبداعي وتغيير الأفراد حيث أن قيمة R المحسوبة (0.280) عند مستوى دلالة (0.036) وهي اقل من 0,05.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التشجيع الإبداعي والتغيير الثقافي حيث أن قيمة R المحسوبة (0,654) عند مستوى دلالة (0,00) وهي أقل من 0,05.

من خلال ما تقدم تتضح أن التشجيع الإبداعي لم يؤثر على التغيير الهيكلي، في حين أثر بشكل ايجابي على التغيير التقني، تغيير الأفراد، والتغيير الثقافي، وذلك ما أثر على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يتم نفي الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التشجيع الإبداعي وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول (13): إختبار إرتباط الاهتمام الفردي بإدارة التغيير التنظيمي

التغيير الهيكلي	التغيير التقني	تغيير الأفراد	التغيير الثقافي	إدارة التغيير التنظيمي		
**0,228	*0,181	0.155	**0,948	**0,481	معامل إرتباط	الإهتمام الفردي (المتغير المستقل)
0.006	0.030	0.035	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

111	111	111	111	111	المجموع
-----	-----	-----	-----	-----	---------

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 المصدر: مخرجات برنامج spss v 26

من خلال الجدول يتبين أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام الفردي وإدارة التغيير التنظيمي، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,481) عند مستوى دلالة أقل من 0,05، ويمكن تفسيرها من خلال توضيح العلاقة بين الإهتمام الفردي وكل مجال من مجالات التغيير كما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام الفردي والتغيير الهيكلي، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,228) عند مستوى دلالة (0,006) وهي أقل من 0,05.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام الفردي والتغيير التقني، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,181) عند مستوى دلالة (0,030) وهي أقل من 0,05.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام الفردي وتغيير الأفراد، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,155) عند مستوى دلالة (0,035) وهي أقل من 0,05.

- توجد علاقة ارتباط قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام الفردي والتغيير الثقافي، حيث أن قيمة R المحسوبة (0,948) عند مستوى دلالة أقل من 0,05.

من خلال ما تقدم يتم نفي الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام الفردي وإدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

من خلال ما تم التوصل إليه سابقاً يتضح أن علاقة ارتباط عوامل القيادة التحويلية بالجانب التنظيمي من إدارة التغيير (التغيير الهيكلي، التغيير التقني، تغيير الأفراد) كانت علاقة ايجابية لكنها منخفضة بعض الشيء، في حين علاقة الارتباط كانت قوية جداً مع الجانب الانفعالي (التغيير الثقافي) وهو المجال الأكثر تأثيراً ومساهمة في ربط العلاقة بين عوامل القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) بإدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع، وهو ما يدل على أهمية التغيير الثقافي في المؤسسة، وما له من تأثير على باقي المجالات.

IV- الخاتمة:

مما سبق تتضح الفكرة الحقيقية للقيادة التحويلية على أنها القيادة بالإقناع، أي قيادة وتحريك الناس ليس انطلاقاً من ممارسة السلطة عليهم بل من قناعتهم الداخلية، حيث اعتبر بيرنز أن المهام الرئيسية للقائد هي تحقيق التغيير، والذي يتطلب قيادة مقتنعة به، وأن المقدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوباً قيادياً أطلق عليه بيرنز مصطلح القيادة التحويلية وهو ما تحتاجه المؤسسة الجزائرية في ظل الاتجاه نحو اندماج الاقتصاد الجزائري ضمن الحركة الاقتصادية الدولية، وهو ما يكرسه اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والمسامي التفاوضية الحديثة مع منظمة التجارة الدولية، لذا فإن المؤسسة الجزائرية مطالبة بتسيير جيد لهذا التحول أو الانتقال، حتى تتمكن من تحقيق اندماج فعال، أو على الأقل اندماج بأقل التكاليف، غير أن بلوغ هذا الهدف يستوجب على إدارات هذه المؤسسات التفكير الدؤوب والجدّي في إجراء تغييرات جذرية في أنماط التسيير والإنتاج القائمة، ومن المتفق عليه أن أولى الجوانب التي يجب أن تنطلق منها عملية التغيير هي العنصر البشري، وذلك على مستوى السلوك والعلاقات وكذا على مستوى المعارف، الكفاءات والثقافة.

1.IV- نتائج البحث:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بدور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- ✓ نقص إدراك العاملين داخل مؤسسة إسمنت تبسة بأهمية القيادة التحويلية لعدم البحث والاطلاع بشكل كاف على آخر المستجدات والتطورات التي تساعد في تطوير أدائهم الإداري والفني والتزامهم بأساليب تقليدية وروتينية اعتادوا عليها.
- ✓ القيادة التحويلية تركز على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المنظمة عن طريق إقناع الأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية وهو تعميق مستوى إدراكهم ووعيمهم بضرورة تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً ومكوناً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.
- ✓ قلّة حفز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والاهتمام بهم لتشجيعهم على الابتكار والإبداع من أجل الارتقاء بمستوى المؤسسة إلى مستوى أفضل.
- ✓ المؤسسة محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لاستقطاب الأفراد المبدعين وذوي الكفاءات.
- ✓ إن ارتباط عوامل القيادة التحويلية بالتغيير الهيكلي، التكنولوجي، التغيير النوعي للأفراد في المؤسسة محل الدراسة منخفض، في حين ارتباطها بالتغيير الثقافي قوي، وقد أدى غياب القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة إلى غياب مفهوم التغيير الثقافي.

2.IV- مقترحات البحث:

من أهم ما تقترحه الباحثتان ما يلي:

- ✓ تنظيم دورات لإطارات المؤسسة للتدريب على الكفاءات الفنية الخاصة بالقيادة التحويلية.
- ✓ العمل على ترسيخ رؤية مشتركة للمؤسسة يشارك فيها العاملين من أجل مساعدتهم في تنفيذها.
- ✓ العمل أكثر على الاهتمام بتغيير الجانب الثقافي والسلوكي والمعرفي للعمال.
- ✓ أن يهتم قادة المؤسسة بترسيخ علاقات طيبة بينهم وبين العاملين التنفيذيين، لأن ذلك يساهم بشكل فعال في زيادة الانتماء، وبالتالي تحسين الأداء.
- ✓ محاولة توفير التسهيلات المادية والفنية المساعدة لعملية التغيير وتنفيذها والاهتمام بإشراك العاملين في كافة مشاريع التغيير في المؤسسة.

V- الإحالات والمراجع :

1-الإحالات:

- عبد الحميد برحومة ، و فاطمة الزهراء مهديد . (2012). دور التغيير الثقافي في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (33)، الصفحات 307-323.
- افوليو بروس. (2003). (عبد الحكم الحزامي، المترجمون) القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .
- خضير كاظم حمود. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن.
- رغد محمد يحي خروفة. (2010). قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير(دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في بعض لمنظمات الصناعية في محافظة نينوى). مجلة تنمية الرفادين، 32(9)، الصفحات 1-33.

- زكريا الدوري، نجم العزاوي، و وآخرون. (2010). وظائف وعمليات منظمات الأعمال. عمان: الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- سيد الهواري. (2000). الإدارة "الأصول والأسس العلمية للقرن 21". القاهرة، 2000: مكتبة عين شمس.
- علي السلمي. (2001). تطور الفكر التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد زرقون. (2010). دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات (11)، الصفحات 421-441.
- موسى اللوزي. (2003). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: ط 2، دار وائل للنشر، الأردن.

References

- Anderson, L. A., & Anderson, D. (2017, août 30). *awake at the Wheel: Moving Beyond Change Management to Conscious Change Leadership*. Récupéré sur <http://changeleadersnetwork.com/free-resources/awake-at-the-wheelmoving-beyond-change-management-to-conscious-change-leadership>
- Fullan , M. G. (1989, July). *Implementing educational Change: what we know*. (P. 8. world bank document, Éd.) Récupéré sur [worldbank.org](http://documents.worldbank.org/curated/en/565941468739222513/pdf/multi-page.pdf) : .
- Bass , B. M., & Steidlmeier, P. (1999). ETHICS, CHARACTER, AND AUTHENTIC TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR. *Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 181-217.
- Bennis , G. W., & Nanus, B. (1985). *The Strategies for Taking Charge*,. New York, NY: Harper & Row.
- brilman, j. (2000). *les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance*. édition d'organisation ;3eme tirage .
- Burnes , J. M. (1978). Newyork: Leadership, Newyork, Harper&Row.
- Daft, R. L., & Noé, R. A. (2001). *Organization Behavior*. Harcourt College, publishers , Inc .
- Hickson, D. J., Wgastley , R. J., Butler , D., & Wilson, C. (1981). *orgnization as power Research in orgnizational behavior ,an annual series & analytical essays and critical reviews*.Editors LL Cumming, and BM Staw, Green wich, Connecticut : J, 3, pp. 96-151.
- Homel, G. (2002). *eadng the Revolution*. newyork: plume (penguin Books).
- Krishnan, V. R. (2001). Value systems of transformational leader. *leadership & organization development Journal*, 2(3), p. 126.
- Slywotzky, A. (1999). Value Migration. *Harvard Business Review*, 71, pp. 75-86.

1-المراجع:

المؤلفات :

- بروس افوليوو. (2003). (الخزامي عبد الحكم ، المترجمون)، الإدارة "تنمية القيادة بناء القوى الحيوية " دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .
- حمود خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن، عمان
- الدوري زكريا، العزاوي نجم، وآخرون، (2010). وظائف وعمليات منظمات الأعمال. الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- السلمي علي ، (2001). تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.. القاهرة.
- اللوزي موسى (2003)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: ط 2، دار وائل للنشر، الأردن.
- الهواري سيد (2000)، الإدارة "الأصول والأسس العلمية للقرن 21" ، 2000: مكتبة عين شمس، القاهرة.

- Bennis , G. W., & Nanus, B. (1985). *The Strategies for Taking Charge*,. New York, NY: Harper & Row.
- brilman, j. (2000). *les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance*. édition d'organisation ;3eme tirage .
- Burnes , J. M. (1978). *Newyork: Leadership*, Newyork, Harper&Row.
- Daft, R. L., & Noé, R. A. (2001). *Organization Behavior*. Harcourt College, publishers , Inc .
- Homel, G. (2002). *eading the Revolution*. newyork: plume (penguin Books).

المقالات: لقب واسم المؤلف(ة)، (سنة النشر)، عنوان المقال، اسم المجلة، المجلد (العدد)، الصفحات؛

- برحومة عبد الحميد، و مهديد فاطمة الزهراء . (2012). دور التغيير الثقافي في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (33)، الصفحات 307-323.
- خروفة رغد محمد يحيى. (2010). قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير(دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى). مجلة تنمية الرافدين، (9)32، الصفحات 33-1.
- زرقون محمد. (2010). دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات(11)، الصفحات 421-441.

- Bernard M. Bass, Paul Steidlmeier. (1999). *ETHICS, CHARACTER, AND AUTHENTIC TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR*. *Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 181-217.
- Hickson, D. J., Wgastley , R. J., Butler , D., & Wilson, C. (1981). *orgnization as power Research in orgnizational behavior ,an annual series & analytical essays and critical reviews*.Editors LL Cumming, and BM Staw, Green wich, Connecticut : J, 3, pp. 96-151.
- Krishnan, V. R. (2001). Value systems of transformational leader. *leadership & organization development Journal*, 2(3), p. 126.
- Slywotzky, A. (1999). Value Migration. *Harvard Business Review*, 71, pp. 75-86.

مواقع الانترنت:

- Linda Ackerman, Anderson Dean Anderson. (2017, août 30). *awake at the Wheel: Moving Beyond Change Management to Conscious Change Leadership*. Récupéré sur <http://changeleadersnetwork.com/free-resources/awake-at-the-wheelmoving-beyond-change-management-to-conscious-change-leadership>
- Michael G. Fullan (1989, July). *Implementing educational Change: what we know*. (P. 8. world bank document, Éd.) Récupéré sur worldbank.org: <https://documents.worldbank.org/curated/en/565941468739222513/pdf/multi-page.pdf>