



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص إدارة أعمال

الموضوع

دور القيادة التحويلية في إنجاح التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية رأس الوادي

من إعداد الطالبتين:

بونازو تقوى

بضياف آمنة

الاسم	الرتبة	الصفة
بعجي سعاد	استاذ محاضر صنف - أ -	رئيسا
مهديد فاطمة الزهراء	استاذ محاضر صنف - أ -	مشرفا
بن احسن احسن صلاح الدين	استاذ محاضر صنف - أ -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وعرفان

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا، ونشكره راعين، الذي وهبنا الصبر والمطولة والتحدي والحب لنجعل من هذا العمل علما ينتفع به.

قال الله تعالى: " ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه " {سورة لقمان الآية 12} .

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لن يشكر الله " .

نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلب فائض بالمحبة والاحترام والتقدير، للأستاذة الفاضلة فاطمة الزهراء مهديد ونقدم أسمى التحيات وأجملها وأثناها نرسلها لكي بكل الود والحب والإخلاص .. شكرا لكي على كلما قدمت ونصحت لنا به في إشرافك على هذا العمل، نعيدها مرة أخرى لكي كل الشكر والامتنان .

الإهداء

إلى أحلى هدية في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى بسمة الحياة وسر الوجود وأنقى إنسان على
وجه الأرض بحر الاطمئنان وسريان الأمان، إلى من كان دعائيا سر نجاحي...

"أمي العزيزة"

إلى ملاكي في الحياة من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا
لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليميد لي طريق العلم إلى القلب الكبير...

"أبي العزيز "

"كلمتان ما أنقاهما حفظهما الله وجعل لي في كل يوم تقواهما وأين ما كنت في مقامي أبغى
رضاهما .إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندونني ويتنازلون عن حقوقهم لإرضائي والعيش في
هناء أخواتي: فاطمة أسماء سمية وهبة وملاكي رتيل ورودينة ماريا جنى أهدي هذا العمل.
إلى أقربائي ومن ساندوا ظهري وقت الحاجة ودعموا إيماني وقت الضياع إلى عائلة"بونازو"،
و"سداوي".

إلى كل من أحب

إلى من شاركت معي هذا العمل صديقتي العزيزة آمنة

تقوى

الإهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من علمتني وضحت من اجل تربيتي إلى رمز المحبة
والحنان أمي العزيزة جويده

إلى الذي كان له الفضل في نجاحي هذا وكان سندي في مشواري الدراسي وأعطاني فرصة الدراسة
ونيل الشهادة أبي الغالي احمد

إلى الذي كان سندا لي في إكمال هذه المرحلة من تعليمي زوجي العزيز أيوب

إلى اعز الناس عندي من عشت معهم احلي أيامي إخوتي الأعزاء، زكريا، شهرزاد، أسماء، سلسبيل
بدون أن أنسى فرحتنا الأولى ادم

إلى من قاسمتني العمل صديقتي العزيزة تقوى

آمنة

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في إنجاح التغيير التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية رأس الوادي برج بوعريريج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 14 استبيان على عينة الدراسة وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V21 وكانت أهم النتائج المتوصل إليها انه توجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) على التغيير التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية رأس الوادي برج بوعريريج، وكان التأثير يعزى لبعد التأثير المثالي .

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية.

Abstract :

This study aims to recognize the role of transformative leadership in the success of organizational change at the Bank of Agriculture and Rural Development Ras el oued bordj bou arreridj, and to achieve the objectives of the study 14 questionnaires were distributed to the sample study and the data were processed using the SPSS program V21 The most important findings were that there is a statistically significant impact of transformative leadership in its four dimensions (ideal impact, Motivation, intellectual excitement, individual corporate) on organizational change at the Bank of Agriculture and Rural Development Ras el oued bordj bou arreridj, the effect was attributable to the exemplary impact dimension.

Keywords: Transformational leadership, organizational change, ideal influence, intellectual awakening, individual legality

الفهرس

جدول المحتويات

الإهداء

شكر وعران

الملخص

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
أ_هـ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة
	تمهيد الفصل الأول
7	❖ المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية
7	المطلب الأول: تعريف القيادة التحويلية
8	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد القيادة التحويلية
12	المطلب الثالث: مبادئ القيادة التحويلية
14	المطلب الرابع: أنماط القيادة التحويلية
14	❖ المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي
14	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي
17	المطلب الثاني: أهمية وخصائص التغيير التنظيمي
20	المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي
21	المطلب الرابع: نماذج التغيير التنظيمي
24	❖ المبحث الثالث: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية

27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي
29	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي
31	المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية
	تمهيد الفصل الثاني
35	❖ المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
35	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
37	المطلب الثالث: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
38	❖ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
38	المطلب الأول: طريقة الدراسة
39	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
42	❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة
43	المطلب الثاني: واقع القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة
47	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
51	خلاصة الفصل
53	خاتمة
57	قائمة المراجع
61	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	مفاهيم حول التغيير التنظيمي	جدول 01
40	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	جدول 02
42	توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية	جدول 03
44	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالتأثير المثالي	جدول 04
44	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالتحفيز	جدول 05
45	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالاستثارة الفكرية	جدول 06
45	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالاعتبارية الفردية	جدول 07
46	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التغيير التنظيمي	جدول 08
48	نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي	جدول 09
48	نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أثر التأثير المثالي على التغيير التنظيمي	جدول 10
49	نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أثر التحفيز على التغيير التنظيمي	جدول 11
49	نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الاستثارة الفكرية على التغيير التنظيمي	جدول 12
50	نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أثر الاعتبارية الفردية على التغيير التنظيمي	جدول 13

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
هـ	نموذج يمثل العلاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والتابع له التغيير التنظيمي	شكل 01
10	الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية	شكل 02
18	أهمية التغيير	شكل 03
20	مراحل التغيير التنظيمي عند ليفن	شكل 04
24	خطوات جون كوتر لقيادة التغيير	شكل 05
35	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	شكل 06
36	الهيكل التنظيمي	شكل 07

مقدمة عامة

لقد خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وكرمه على جميع مخلوقاته بأن جعله خليفة في الأرض ومسؤولاً عنها، إذ نتج عن ذلك مسؤوليات ملقاة عليه كالقيادة خير مثال على تلك القيادة المستمدة جذورها من الإسلام ومن شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم حيث ضرب لنا خير مثال كقدوة وقائد لهذه الأمة فالقيادة الصحيحة هي عملية هامة حيث ينعكس تأثيرها على المجتمع .

إن القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في علم الإدارة، حيث تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط الحديثة للقيادة تشجع الالتزام وتخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية للتغيير وترزع لديهم الأمل بالمستقبل والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بمستقبلهم المهني ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل، والقيادة التحويلية في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم مما تساعد على التغيير التنظيمي من خلال قائد واعي لأهمية التغيير الإيجابي والذي يستطيع إحداث التغيير من خلال الموظفين عن طريق الاستعانة بأساليب ومبادئ القيادة التحويلية .

حتى تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار والنمو فإنه من الطبيعي على مديري هذه المنظمة التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار وتعمل على تبني منهج إدارة التغيير والتطوير باستمرار بغرض اقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتكيف مع التهديدات والمخاطر التي تقف أمام التغيير وكذلك بغرض دراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية لهذه المنظمات لتعمل على تعظيم عناصر القوة لديها وكذلك معالجة نقاط الضعف باستمرار وعند قيام المنظمات بعمليات التغيير التنظيمي فإنها تواجه العديد من المشكلات الناجمة عن عدم الاستعداد لدى الأفراد العاملين بقبول التغيير، حيث يتحول ذلك الشعور أو الإحساس بعدم القبول إلى مواقف عدائية وعنيفة، قد تؤدي بالمنظمة إلى الفشل في تحقيق أهدافها، لأن التغيير يعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة في إحداثه كما يتوقف على المناخ التنظيمي اللازم، الذي يعد من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءات الأداء للمنظمة.

بما انه أصبح للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة في وقتنا الحالي أصبح من الضروري على القيادات أن تتبع أنماط قيادية حديثة على غرار القيادة التحويلية ، حتى تتمكن من تحقيق التغيير بصورة فعالة وبناءا على ما سبق جاءت هذه الدراسة من اجل محاولة التعمق في فهم دور القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث في إنجاح التغيير التنظيمي ، ولهذا ستكون الدراسة الميدانية في مؤسسة مالية هي بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

وعليه، من خلال ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة التي سنحاول الإجابة عليها فيما يلي:

ماهو دور القيادة التحويلية في إنجاح التغيير التنظيمي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

وكالة رأس الوادي ؟

وللإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

ماهو تأثير بعد التأثير المثالي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

ماهو تأثير بعد التحفيز على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

ماهو تأثير بعد الاستثارة الفكرية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

ماهو تأثير الاعتبارية الفردية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر للقيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر لبعده التأثير المثالي على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر لبعده التحفيز على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: يوجد اثر لبعده الاستثارة الفكرية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر لبعد الاعتبارية الفردية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع عن عدة أسباب منها:

- ❖ الميول الشخصي لمواضيع مجال إدارة الموارد البشرية.
- ❖ الرغبة الذاتية في دراسة والتعرف على كل من القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي داخل المؤسسات المالية باعتبار توجهنا الدراسي.
- ❖ أهمية كل من القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة المالية وتأثيرهما عليها.
- ❖ الرغبة في لفت الانتباه والاهتمام بهذا الموضوع على المستوى الأكاديمي والمهني.
- ❖ التطورات الحديثة التي يشهدها العالم من الأزمات المالية والسياسية مما أدى بجميع الدول إلى مراجعة الاستراتيجية المتبعة ورسم خطط بديلة لمواكبة هذه التغيرات خاصة على مستوى المسؤولين والقادة.
- ❖ وضع خطة للقيادة للتوجه نحو التغيير التنظيمي.

أهداف الدراسة:

- ❖ التعرف على مدى مساهمة القيادة التحويلية في إنجاح التغيير التنظيمي.
- ❖ التعرف على مدى تطبيق القيادة التحويلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- ❖ التعرف على مستوى التغيير التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- ❖ معرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية.
- ❖ التوصل إلى مدى تباين آراء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة نتيجة تباين المتغيرات الشخصية والوظيفية.

أهمية الدراسة:

- ❖ دراسة متغيرين أصبحا يشكلان أهمية في تطور المجتمعات والمؤسسات الاقتصادية القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.
- ❖ إلقاء المزيد من الضوء على العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.

❖ دراسة نمط جديد من القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وما مدى تأثيرها على تفعيل التغيير التنظيمي.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

الحدود الموضوعية: تقتصر الحدود الموضوعية في هذه على دراسة دور القيادة التحويلية (متغير مستقل التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في تحقق التغيير التنظيمي (متغير تابع) في مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رأس الوادي.

الحدود المكانية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية رأس الوادي ولاية برج بوعريش

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على جميع العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمختلف مستوياتهم الإدارية، والبالغ عددهم 14 موظف.

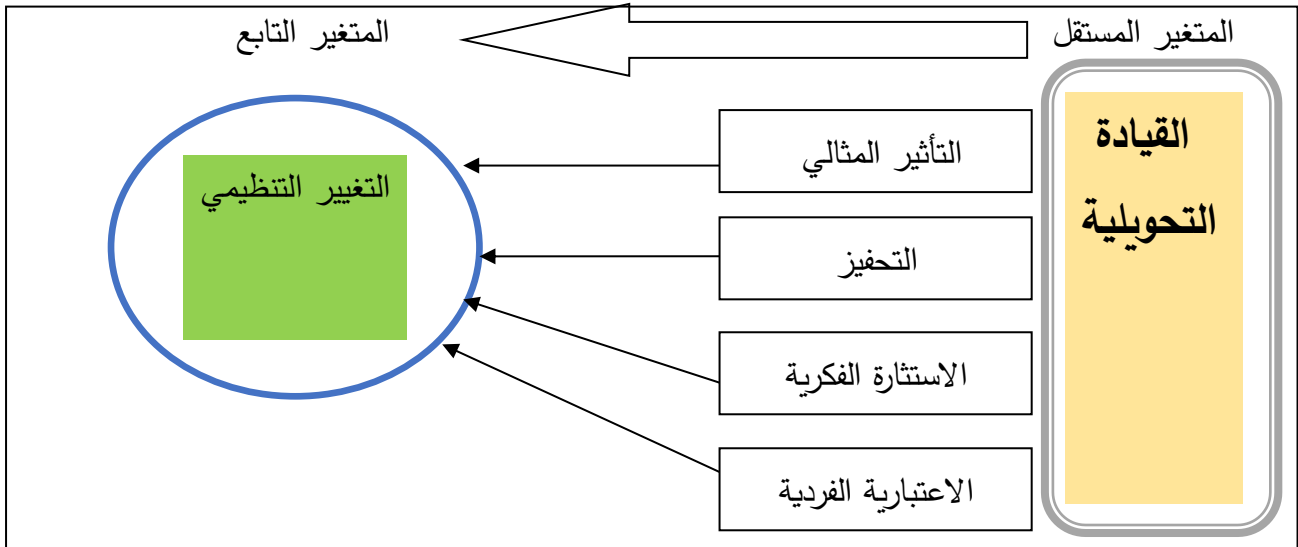
الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية في إنجاز هذه الدراسة من 2022/01/20 إلى غاية 2022/04/04، أين تم توزيع الاستبيانات على العاملين واستعادتها منهم، مع إجراء مقابلة شخصية مع مدير الوكالة، وتحليل الاستبيانات بمختلف الاختبارات الإحصائية للوصول إلى النتائج المرجوة.

منهج الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال عرض المفاهيم النظرية والدراسات السابقة التي تمس القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، أين وقع اختيارنا على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رأس الوادي، أما فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة فقد تم تصميم استبانة موجهة للموظفين، تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)

نموذج الدراسة

الشكل (01): نموذج يمثل العلاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والتابع له المتغير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين

هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة وفصلين ثم خاتمة وفقاً لطريقة (IMRAD) المعتمدة في إنجاز البحوث حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية للدراسة للتعرف على ماهية القيادة التحويلية وكل ما يتعلق بأبعادها، وكذا إلى مفهوم التغيير التنظيمي ونماذجه، كما تم استعراض في المبحث الثالث الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع .

وفي الفصل الثاني تم دراسة دور القيادة التحويلية في إنجاح التغيير التنظيمي بوكالة بدر رأس الوادي . حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى التعرف على مكان الدراسة وتقديم لمحة عنه وفي المبحث الثاني خصص لمنهجية الدراسة حيث تم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة والمنهج المستخدم، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة، وعرجنا في المبحث الثالث على مختلف النتائج المتحصل عليها بعد تحليل البيانات، وكذا اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، لنصل في الأخير إلى خاتمة الدراسة التي احتوت على نتائج الدراسة والاقتراحات وآفاق الدراسة .

الفصل الأول
الأدبيات النظرية للدراسة
والدراسات السابقة

تمهيد:

من الاهتمامات البارزة لإدارة الأعمال خلال القرن العشرين تأثير القادة على نجاح المؤسسات، حيث أن من خلال النظر إلى الفضائح الكبيرة التي واجهت شركات عملاقة مثل NOKIA وإلى الشركات الناجحة مثل DELL للحاسبات نرى أن القيادة تولد الفرق وبن القادة الحقيقيين هم من يستطيعون تحقيق أهدافهم بصفة ايجابية رغم الظروف المحيطة بهم من عوائق وتحديات.

ركز الباحثون على تحديد دور القيادة ووظيفتها لإنشاء منظمات أكثر فعالية في القرن الحادي والعشرين وكذا ضبط مفاهيم المصطلحات الشائعة آنذاك مثل المدير والقائد التحويلي.

انطلاقا مما سبق وتأكيدا لدور القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في إدارة المؤسسات جاء هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي يمكن اعتبارها حديثة رغم تناول بعض المفكرين لها من قبل، إلا أن ممارستها تعتبر مواكبة للمؤسسات المعاصرة في ظل البيئة الديناميكية الحديثة، تقوم هذه القيادة على مجموعة من المبادئ كلها تصب في كيفية تحفيز المرؤوسين وتمكينهم نحو تحويل معتقداتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف وسنحاول تناول كل من المفاهيم والمبادئ من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف القيادة التحويلية

يعد مدخل القيادة التحويلية **transformational leadership** من المداخل الحديثة في الفكر الإداري إذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد الباحث **James MCGregorBurns** تحديدا في سنة 1978 من خلال كتابه القيادة **leadership** والذي أبرز فيه مفهوم القيادة التحويلية وميزه عن باقي الأنماط القيادية، كما أكد فيه أن أحد الرغبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة¹.

والقيادة التحويلية أيضا من أكثر القيادات فعالية إذ يتم اللجوء فيها إلى الاهتمامات الذاتية والتركيز بشكل أكثر على النتائج النهائية، وأنها عملية نامية ومتطورة باستمرار، وتتضح من خلال مدخل القيادة التحويلية عملية التأثير التي تحدث، عندما يحاول القائد تغيير اتجاهات التابعين وقيمهم لتحقيق مستوى أعلى من الإنجاز عن طريق الإلهام والتمكين².

- عرف **bums** القيادة التحويلية على أنها: عملية تحدث عندما يتخذ القائد مع مرؤوسيه بطريقة تمكنهم من رفع بعضهم البعض لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات

1طويهر طه مداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 22 جامعة ورقة الجزائر، 2017، ص 206.

2 خالد بن عبد العزيز الشملان وآخرون، نماذج معاصرة من القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض السعودية، 2018، ص 66 .

حاجات وطموحات وقيم التابعين الأساسية¹. وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية².

- عرف (2004, feenan) القيادة التحويلية بأنها لا تعني تمركزا للسلطة، وإنما تعني تفويضا للسلطات وتمكيناً للعاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإثارة مشاعرهم³.

وتعرف القيادة التحويلية أيضا: على أنها عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية⁴.

وكذلك هي القيادة التي لها قدرة كبيرة في الإيحاء للمرؤوسين بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة⁵.

ومن خلال سبق يمكن القول أن القيادة التحويلية هي عملية ديناميكية تتجسد في ذلك التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، وتقوم على استخدام الأساليب والطرق الجديدة ومكافأة الجهود والإمكانات المتميزة، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية العديد من الخصائص كما أن لها أبعاد تميزها عن باقي أنماط القيادة تتمثل فيما يلي:

أولاً: خصائص القيادة التحويلية

إن إحداث التحول لدى المرؤوسين يتطلب قدرات مميزة لدى القائد التحويلي ويعني ذلك أن القادة التحويليين يجب أن يتمتعوا بخصائص معينة تجعلهم قادرين على إحداث التحول لدى

1 بن زيادي أسماء، دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، ، 2019، ص 109 .

2صلاح الحسيني اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى،

عمان الأردن، 2015، ص 61 .

3خلود فوز الزعبي، درجة ممارسة المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر

المعلمين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط،

2013، ص 17 .

4قدرية محمد البشري، أخلاقيات مهنة التعليم، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 160.

5فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلوله، الطبعة الأولى، لندن، 2019 ص 222.

المؤوسين ولذلك ليس جميع القادة هم قادة تحويليين، ولكن بالإمكان تدريب القادة لكي يكونوا تحويليين بإكسابهم السمات التي تجعل منهم قادة تحويليين وأهم هذه الخصائص¹:

1. القدرة على التركيز والانتباه:

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها.

2. تحمل المخاطرة:

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر الذهني، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم.

3. الثقة بالذات والآخرين:

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيدا عن التسلط والديكتاتورية.

4. احترام الذات:

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوءها تتشكل أقواله وتصرفاته ويؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين.

5. القدرة على الاتصال:

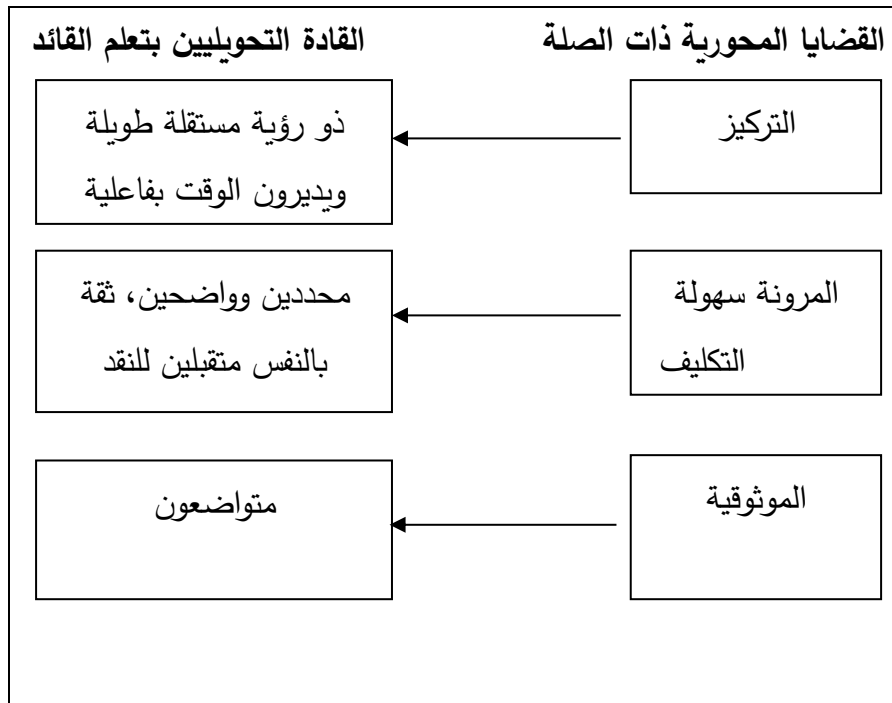
يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على تصور ما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

1 العابدي لينا محمود حمدان، القيادة التحويلية ودورها في فاعلية اتخاذ القرار لمدراء الشركات الصناعية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية جامعة العلوم الإسلامية المجلد الخامس، الأردن، 2019، ص 48 .

6. الإحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، فضلا عن ذلك فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها. يمكن تحديد أبرز الخصائص التي يتمتع بها القيايين التحويليين بالآتي:

شكل رقم(02): الخصائص الأساسية للقادة التحويليين



المصدر: ناسو صلاح علي، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص84.

ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية

استطاع بعض الباحثين تطوير أبعاد للقيادة التحويلية والتي بينت في خمسة أبعاد وهي¹:

1. التأثير المثالي:

يمكن تعريف التأثير المثالي على أنه قدرة القائد على أن يكون المثال الأعلى أمام المرؤوسين، فيقتدي المرؤوسين بالقائد وينصاعون لأوامره وطلباته، ويعد التأثير المثالي سلوكا يشجع المرؤوسين لإيجاد القيم التي توفر لهم وتلهمهم معاني العمل لديهم وبين daft بأن المثالية تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف بالقائد، وتعرف المرؤوسين بالقائد ورسالته، وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه وبصدق معتقداته وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة بالآزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون المرؤوسين منفتحين على القائد، وإن القادة المثاليين يتصلون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن مالمهم لتقبل المخاطرة.

2. التحفيز:

يمكن القول إن عملية التحفيز هي قدرة القائد على توليد حب التحدي وتشجيع العمل الجماعي والالتزام في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات وإثارة الدافعية والحماسة والحركة لدى العاملين. إذ أكد kirkland على أن القائد الذي يعتمد على الدافعية الإلهامية لديه القدرة على تحفيز العاملين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقادة الممارسون للدافعية الإلهامية يميلون للتحديث بحماسة عما يجب إنجازه ويتحدثون بنقاؤل عن المستقبل.

3. الاستشارة الفكرية:

تعتبر الاستشارة الفكرية عملية تهتم بالبحث عن أفكار جديدة ووسائل وأدوات جديدة حتى يتم انجاز العمل بشكل نشاط وهمة للبحث عن طرق جديدة لإتمام المهمات ضمن التفكير المنطقي لأي ممارسات والإبداع فيه. وحسب kirkland فإن القائد الذي يروج الاستشارة العقلية بين المرؤوسين يعمل على إعادة فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا ويبحث عن تصورات مختلفة

1 هيام هاشم نمر ابوعيد، دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2016، ص 33-35.

عند حل المشكلات ويقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات ويحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.

4 . الاعتبارية الفردية:

يمكن القول بأن الاعتبارية الفردية هي حالة الاهتمام بالاحتياجات الفردية لكل فرد من الأفراد العاملين ومعرفة قدراتهم وإمكانياتهم على النمو والتطور. وقد أكد batton&Grint&Nelson بأن الاعتبارية الفردية مجموعة من السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مئوس وذلك من خلال التعرف إلى مستوى الاحتياجات والرغبات الخاصة لكل مئوس ومراعاة الفروق الفردية بين المئوسين عند إشباع هذه الاحتياجات. كما وضع Kirkland أن اهتمام القادة التحويليين بالاعتبارية الفردية لا يؤثر في المئوسين بهدف تغيير السلوك فقط، إنما يتجاوزون ذلك بهدف دفعهم لإنجاز الأعمال والأدوار الموكلة لهم بشكل أفضل. فالقادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير مئوسهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.

المطلب الثالث: مبادئ القيادة التحويلية

يتركز مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين في أدبيات القيادة نذكر منها: Pankow ski & Koehler ويرى الباحثان إن من أهم المبادئ نجد¹:

أولاً: النظر للمنظمة كنظام

باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

ثانياً: إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين

الاستراتيجية هنا تعني خطة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية، الرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف، وكيفية الاستغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل إلى الجميع المعنيين وإلا تبقى سراً.

1مراد فليون، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص 98

ثالثا: تأسيس نظام إداري

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

رابعا: تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.

خامسا: تمكين الأفراد وفرق العمل

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون انه الأنسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال العمل الجماعي.

سادسا: تقييم العمليات الإدارية

يهتم القائد التحويلي بتقييم المخرجات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

سابعا: التقدير والمكافآت على التحسين المستمر

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهويتهم بمن يبذلون الجهود والوقت ويضحون من أجل المصلحة العامة.

ثامنا: بث روح التغيير المستمر

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يقر بمسؤوليته في إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير مهاراتهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

المطلب الرابع: أنماط القيادة التحويلية

يوجد عدة أنماط للقيادة التحويلية تتمثل فيما يلي¹:

أولاً: القيادة الفكرية

ويقصد بها تعامل القائد مع أفكار ومعارف متنوعة لتقديم أفكار ونظريات جديدة بهدف تغيير بيئة المنظمة. ويتطلب نجاح هذا النوع من القيادة وجود علاقة قوية بين أصحاب الأفكار المبتكرة، وأن تتوفر لديهم برامج قوية تسمح لهم تغيير القواعد الملزمة بمنظمتهم. وأن تتوفر لدى القائد القدرة على تحريك العاملين بالمنظمة لإحداث التغيير المطلوب .

ثانياً: قيادة إعادة التشكيل (القيادة الإصلاحية)

لنجاح هذا النوع من القيادة لابد أن تكون القيادة قادرة على فهم وتفسير حاجات المرؤوسين، وإدراك الهدف العام للمنظمة، ولديه القدرة على تعديل النظم الموجودة وتحسينها.

ثالثاً: القيادة الثورية

يقصد بها قيام القائد بإحداث تحول شامل وتغييرات جوهرية فينظم العمل بالمنظمة، ويتم ذلك من خلال رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين، وأن تبذل القيادة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، والعمل على إشباع حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة .

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

يبدأ التغيير عندما نستخدم أي من التشكيلات الواسعة من الآليات الملموسة وغير الملموسة. وهذه الآليات تتضمن نظم التكنولوجيا والعمليات والإجراءات والمنظمات والأدوار المعاد تصميمها، والتعديلات والتسهيلات الجديدة وغيرها والتغيير يحدث عندما تطبق آلية من هذا النوع بنجاح.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

Burns, J.A., *Leadership* , Harper & Row, New York, , 2008, Page 15_17 1

التغيير التنظيمي "organizationchang" تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير، والآخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير. إذن مفهوم التغيير لا يزال واضحاً، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر، وهناك قابلية للتغيير من حيث المرونة أي تتقبل التغيير¹.

ويظل التغيير مبدأ وقاعدة، وقد كان دائماً كذلك حتى في عام 450 قبل الميلاد عندما قال الفيلسوف اليوناني هرقليطس: "إن التغيير هو الحقيقة الوحيدة الثابتة"².

يعرف فرنش وبل french&Bell: بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل³.

وذهب اللوزي بأنه عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية⁴.

بينما يعرفه hellriegle: انه اهتمام المنظمة المقصود للتأثير على الوضع الحالي للمنظمة وإدخال تغييرات داخل المنظمة بهدف استيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كان داخلية وخارجية⁵.

كذلك يعرف التغيير التنظيمي على انه مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث التطوير والتحويل في أهداف المنظمة ورسالتها وسياستها واستراتيجياتها أوفي أي عنصر آخر من عناصر التنظيم⁶.

<https://bazingafiles.s3.us-west-2.amazonaws.com/5a93e67ea46b51519642238.docx>

2 ريشارد هال، استراتيجيات إدارة التغيير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2019، ص103.

3 احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص18.

4 جعفر خانوالزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020، ص44.

5 كزيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص172.

6 معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والتطبيقية، الجزء الأول مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة مصر 2014، ص23

وهناك من عرفه على أنه ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد¹.

ويمكن تحديد أبرز التصنيفات لمفهوم التغيير التنظيمي ونلخصها في الجدول الآتي²:

الجدول رقم (01): يمثل مفاهيم حول التغيير التنظيمي

التعريف	التركيز
أسلوب إداري يجري من خلاله تحويل المنظمة من حالة سيئة إلى حالة أكثر تميز وكفاءة من أجل التطور.	أسلوب تحول إداري
عملية ابتكار تحدث تحولات في سياسات وأهداف المنظمة للحصول على مخرجات جديدة.	ابتكار مخرجات جديدة
وظيفة جعل الأشياء مختلفة عن وضعها السابق لزيادة ميزاتها التنافسية.	خلق ميزة تنافسية
تبني أفكار وأساليب عمل جديدة تحدث تحول مثمر في سلوك الأفراد.	أساليب عمل جديدة
حالة تعديل جوهرية مدروسة تجري في وظائف المنظمة ككل أو أجزاء معينة منها لزيادة فاعليتها	تعديل جوهرية في الوظائف

المصدر: علوان علي، نظرية المنظمة، كلية الكوت الجامعة، قسم إدارة الأعمال، العراق، 2020، ص88.

ومنه يعرف التغيير التنظيمي على أنه الانتقال من وضع إلى وضع آخر الهدف منه يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه³.

1 خريش عبد القادر، المنظور السوسولوجي لإدارة التغيير التنظيمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، العدد1، الأردن، 2005، ص 11.

3 محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 11، غرداية الجزائر، 2011، ص 125.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص التغيير التنظيمي

أصبح التغيير التنظيمي يكتسي أهمية وخصائص عديدة سنتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: أهمية التغيير التنظيمي

تسعى المؤسسات الحديثة باستمرار إلى البحث إلى أنجح الطرق للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال النظر دائماً والتعديل في هذه الأهداف وتغييرها وفق متطلبات بيئة العمل الداخلية والخارجية التي تتميز بحركة التجديد في جميع المجالات وخاصة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال والمعلومات والآلات المتطورة ومحاولة السلطة الرسمية داخل المؤسسة استغلال هذه الإمكانيات لتحقيق ذلك التوازن الذي بدوره إلى تحقيق الهادف وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة والموارد البشرية من خلال برامج التدريب المستمر وتنمية المهارة لدى المرؤوسين وتكمن أهمية التغيير التنظيمي في¹:

1. تشجع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
2. تقليل دوران العمل يوفر الاستقرار الوطني العمال والتشجيع ومنع المكافآت.
3. التجديد في مكان العمل وفي الوسائل والمهارات.
4. تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
5. ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
6. تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.
7. تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

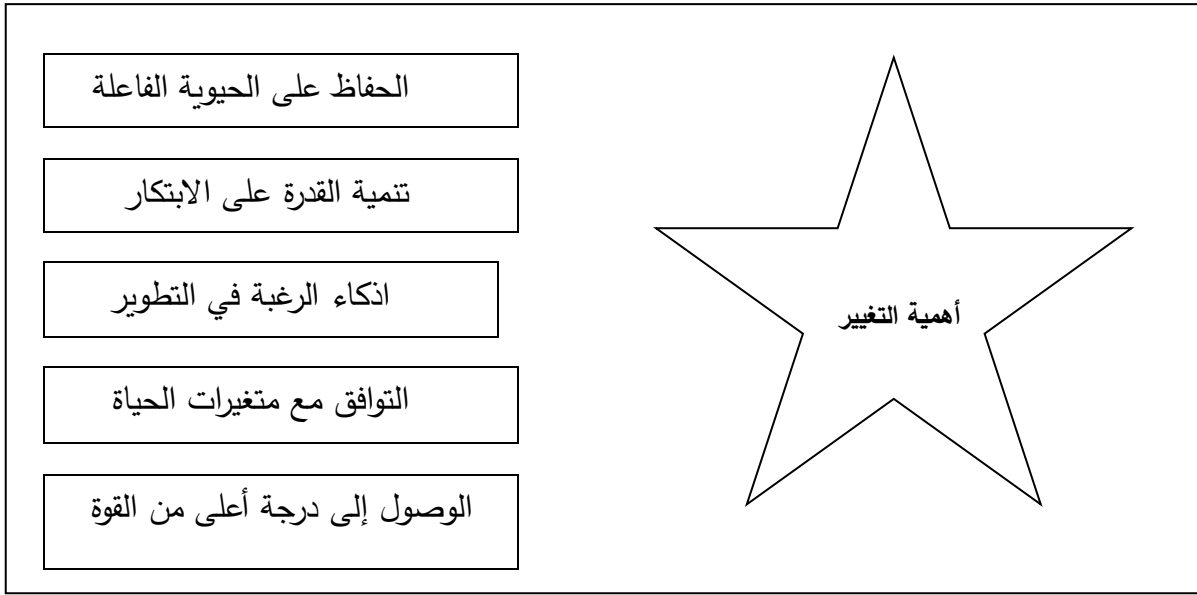
1 الدراجي زريق، قاسمي ناصر، التغيير التنظيمي وتوزيع السلطة، جامعة البلدة لونيبي علي مخبر التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 11، الجزائر، 2018، ص 29.

8. ويهدف أيضا التغيير التنظيمي إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي، ومواجهة المتطلبات البيئية والارتقاء بمستوى أداء المنظمة للتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة¹.

9. تنمية القدرة على الابتكار².

ويمكن تلخيص الأهمية في الشكل الموضح أدناه:

شكل رقم(03):أهمية التغيير



المصدر: المعتصم بالله الجوارنه، ديمة محمد وصوص، التربية وإدارة التغيير، دار الخليج للنشر، 2008، ص 79.

ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي

يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص نذكر منها³:

1المالح، هلا محمد نذير، دور القادة التحويليين في إدارة التغيير التنظيمي، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، العدد 82، سوريا، 2019، ص 17.

2 محسن احمد الخضري، إدارة التغيير، دار رضا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2003، ص 24 .

3 احمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 24_26.

1. **الاستهدافية** : التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للتطبيق والقياس، ومرتبطة بإطار زمني معين.
2. **الواقعية**: يجب أن يرتبط التغيير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم ذلك ضمن مواردها وإمكانياتها.
3. **التوافقية**: أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير التنظيمي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
4. **الفاعلية**: أي أن إدارة التغيير التنظيمي يجب أن تسعى إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً، وتكون مدى مساهمتها واضحة في تحقيق هذه الأهداف.
5. **المشاركة**: تحتاج إدارة التغيير التنظيمي إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف ليكون العمل جماعي، ويلتزم به كافة قوى التغيير.
6. **الشرعية**: يجب أن يتم التغيير التنظيمي ضمن القوانين والمنظمة والأخلاقي والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
7. **الإصلاح**: أن التغيير التنظيمي يجب أن يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة أي اختلاجات في المنظمة.
8. **الرشد**: أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التغيير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف اقل من الفوائد والعوائد المترتبة على التطوير التنظيمي للمنظمة.
9. **القدرة على التطوير والابتكار**: أي أن يسعى التغيير التنظيمي للمنظمة إلى الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي للمنظمة، ويحقق الإبداع والابتكار الإداري في المنظمة.
10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث**: أي أن التغيير التنظيمي يسعى إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، بهدف البقاء والاستمرار و النمو في أعمال المنظمة.

المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي

تعد عملية التغيير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلا أن تكون برنامج محددات بمدة زمنية محددة، تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التغيير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتغيير التنظيم يفقد ميز لورنس ولورش أربع مراحل لبرنامج التغيير التنظيمي هي الآتي¹:

أولاً-مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

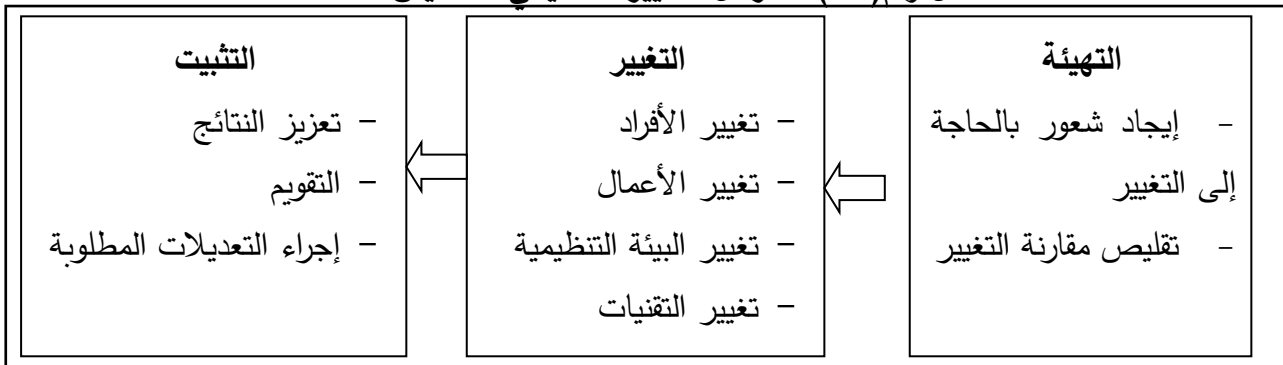
ثانياً-مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التغيير المراد تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الهدف .

ثالثاً-مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة

رابعاً-مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

والباحث ليفن يرى أن مراحل التغيير ثلاثة هي: مرحلة التهيئة مرحلة التغيير، مرحلة التثبيت والتي يمكن إيضاحها بالشكل الآتي:2

شكل رقم(04) : مراحل التغيير التنظيمي عند ليفن



المصدر: الخزامي، عبد الحكيم احمد، التغيير التنظيمي في المنظمات وعلاقته بالقيادة الإداريين والعاملين فيها، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص340.

1سعد المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، الأردن، 2020 ص368.
2https://www.business4lions.com/change-management-the-kurt-lewin-model

(1) إذابة الجليد:

إن هذه المرحلة هامة جداً، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير، وكثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية.

حيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ وتهدف هذه المرحلة إلى إضعاف القوى الحالية وجعل المؤسسة قابلة ومستعدة لتقبل التغيير، وذلك عن طريق إظهار مساوئ الوضع الحالي وأهمية إحداث التصحيحات والتعديلات، وتتطلب كذلك إعداد مقدمة للمعارف الجديدة والكفاءات والتكنولوجيا الحديثة، عن طريق التدريب والتحضير.

(2) مرحلة التغيير

وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات والمهام أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي، ويحذر ليوبين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأنه من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمان والقلق.

(3) مرحلة تثبيت التغيير

تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الطرق والأساليب الحديثة سهلة ومرضية، وينبغي استخدام التدعيم والتعزيز، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وتعزيز الاستقرار في التغيير.

المطلب الرابع: قيادة التغيير التنظيمي

يعتبر جون كوتر الأستاذ بجامعة هارفارد منذ بداية سبعينيات القرن الماضي، من بين أشهر الباحثين في مجال التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة من خلال ما نشره في هذا المجال من كتب

عديدة ومقالات كثيرة خاصة في دورية هارفارد للأعمال، وضمن الكتابات التي قدمها كوتر في مجال التغيير كتابه المشهور " المعنون " قيادة التغيير المنشور أول مرة في العام 1992، والذي وقف من خلاله على أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل جهود التغيير وعدم تحقيقها للأهداف المسطرة، ثم ركز على الخطوات أو المراحل التي ينبغي إتباعها لضمان نجاح التغيير، والتي حدد عددها في ثمانية تبدأ بخلق الشعور بالحاجة إلى التغيير وتنتهي بتثبيته في الثقافة التنظيمية¹.

حسب جون كوتر يمر إحداث التغيير عبر ثلاث مراحل تشمل ثماني خطوات يمكن أن نوضحها كالآتي:

أولاً: مرحلة تهيئة مناخ المؤسسة للتغيير: تتمثل المرحلة الأولى في تكوين المستوى المطلوب من الطاقة الدافعة لدى العاملين، وتهيئة مناخ المؤسسة لتقبل التغيير المزمع إجراؤه. حتى يمكن جعله واقعا فعليا ويشعر بأهميته الجميع وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات:

1_زيادة الحاجة بالشعور للتغيير: يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة تكوين معنى الشعور بالحاجة للتغيير المطلوب، من خلال زيادة الطاقة والدافعية الخاصة بالشعور بأهمية التغيير لدى العاملين، والإنجاز ذلك فإنه يتعين على هؤلاء القادة تقليل الخوف، القلق، التذمر، الغضب والشك الذي ينشأ لدى العاملين نتيجة لتوقع عمليات التغيير وما يمكن أن يترتب عليها من مضار سلبية المخاطر في تصورهم.

2_تكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادهم: يتم في هذه الخطوة اختيار القادة الذين سيتولون قيادة مشروع التغيير ومتحمسين له.

3_صياغة الرؤية الصائبة للتغيير: يتم في هذه الخطوة تكوين رؤية واضحة وطموحة للمستقبل والممارسات المراد القيام بها في المؤسسة، وماهية الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن توظيفها لتحويل تلك الرؤية المنشودة إلى واقع عملي، ويجب أن يكون هذا الوصف من الوضوح بحيث يمكننا من وضع أدوات التقيين الملائمة لقياس تسلم الممارسات المنصوص عليها في الرؤية وتبع مسارها عبر عملية التغيير.

¹مهديد فاطمة الزهراء، محاضرات في مقياس إدارة التغيير، ماجستير 1 إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، 2020، ص 42 .

ثانياً - التمكن والإحاطة بكل جوانب المؤسسة: تهدف هذه المرحلة إلى جعل كل العاملين ينخرطون في التغيير، وتتم هذه المرحلة ثلاث خطوات :

1_التواصل الفعال لتحقيق الأهداف: يجب أن يقوم قادة التغيير في هذه الخطوة بتوصيل الرسائل الصريحة والموجزة وغير المتميزة والمخالصة عن التغيير لجميع العاملين في المؤسسة، من أجل خلق الثقة والتأييد والالتزام لتحقيق الرؤية المأمولة للتغيير.

2_التمكن من الممارسة الفعلية للتغيير: يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة إمداد العاملين بكل المهارات اللازمة، وتزويدهم بالإمكانيات التي تساعدهم على تنفيذ الممارسات الفعلية للتغيير، إزالة أي صعوبات أو عقبات تحد من محاولات تفعيل الرؤية ومواصلة مسيرة التغيير، وذلك من خلال تطوير برامج جديدة وابتكار تصميمات مفيدة وتحديد العمليات غير الفعالة لتغيير مسارها أو تعديلها بالشكل الذي يحقق الأهداف.

3_تحقيق مكاسب قصيرة المدى: يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة أن يعيدوا تعزيز أهمية الحاجة للتغيير من خلال تحقيق إنجازات مرئية أو مكاسب قصيرة المدى لما تم من جهود لها قيمة وفي وقت محدد، وذلك لإظهار أن ثمة تقدماً يحدث في مسيرة التغيير سوف يؤتي ثماره.

ثالثاً-تنفيذ التغيير ومساندته (ترسيخ ثقافة التغيير): تؤكد المرحلة الثالثة والأخيرة على أن التغيير الذي بدأ في المؤسسة مستمر وقائم وثابت وأصبح جزءاً لا يتجزأ من نسيجها وثقافتها من خلال جهود قادة التغيير ومساندتهم لما يتم تحقيقه من إنجازات، وتشمل هذه المرحلة الخطوتين الأخيرتين وهما:

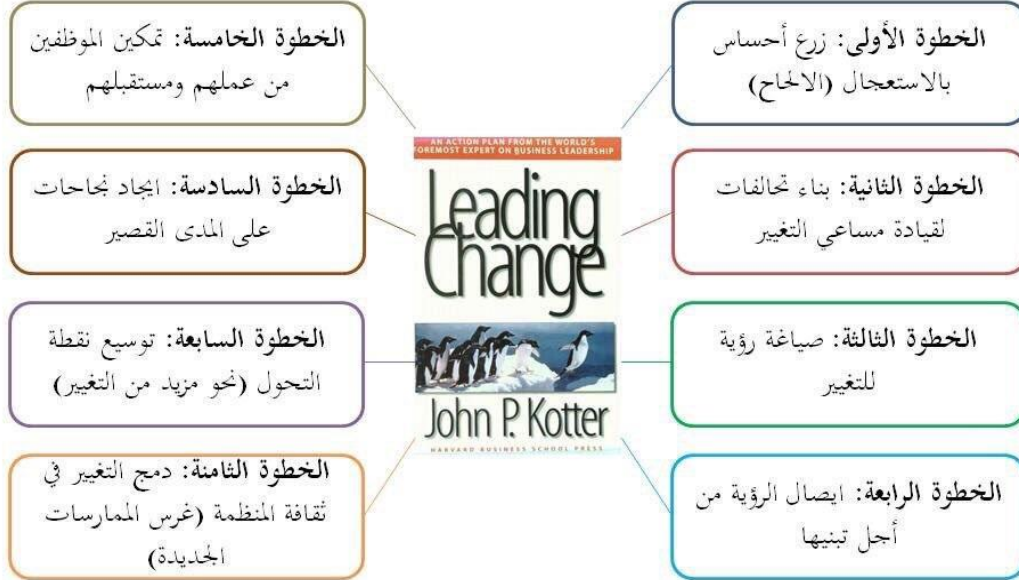
1_عدم التوقف عن مواصلة العمل: هذه الخطوة حاسمة لتأكيد أن الفرق الموجهة للتغيير تواصل العمل بدأب، وتراقب كل شيء بعناية وتقيس التقدم الذي يحدث، مع وجود قناعة تامة بأن لا يعلنوا عن تحقيق انتصار نهائي قبل أن تكتمل المهمة تماماً ويتم تنفيذ كل ما ورد في الرؤية.

2_تدعيم التغيير وتثبيتته: يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة الأخيرة أن يكونوا هم النماذج والقدوة في تبني السلوك الجديد، وتحفيز من يسلك بمقتضاه والتمسك به، واتخاذ القرارات في ضوءه حتى يصبح جزءاً لا يتجزأ من كيان المؤسسة وطريق إنجاز المشاريع المبنية .

الشكل رقم (05) : خطوات جون كوتر لقيادة التغيير



قيادة التغيير: الثمان خطوات لجون كوتر



Source ; <https://pbs.twimg.com/media/C-qOLEwXcAAm5IL.jpg:large>

المبحث الثالث: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة

يقصد بالدراسات السابقة الدراسات والأبحاث التي جرت في المجال الذي يفكر فيه الباحث .

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

أولاً-الدراسات باللغة العربية :

1)دراسة شريف احمد حسان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط 2010.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، والتعرف إلى الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

وقد توصل إلى عدة نتائج :

- مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مرتفع.
 - مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية كان متوسط.
 - وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية عند مستوى دلالة 0.05.
- (2)دراسة احمد الصادق الرقيب: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارية الفردية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وقد توصل إلى نتائج أهمها:

- توفر سلوكيات التأثير المثالي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، حيث تتسم القيادة الإدارية فيها بقوة الشخصية واللياقة المهنة الثقة والصدق مع العاملين وتحظى بثقتهم واحترامهم.
 - تواجد سلوكيات الحفز الفكري في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، حيث تبحث القيادة على أفكار جديدة لحل المشكلات وتشجيع العاملين على التفكير بأساليب إبداعية.
 - موافقة المبحوثين في الجامعات محل الدراسة على توفر عناصر التمكين بدرجة كبيرة في جامعتهم
- (أهمية العمل، قيمة العمل، طرق العمل...إلى آخره)، وعناصر أخرى بدرجة متوسطة كالمشاركة في وضع الخطط والأهداف.
- الاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

ثانيا-الدراسات باللغة الأجنبية:

- (1)دراسة بولتيزPolitis: تمكين القيادة التحويلية والمعاملات اكتساب المعرفة للفرق ذاتية الإدارة العواقب على الأداء دراسة تجريبية 2002.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على مجموعة من المنظمات الصناعية الاسترالية والتي تستخدم تقنيات عالية المستوى، هدفت إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الكاريزما، تقدير واحترام الأفراد، التحفيز الفكري) وأبعاد القيادة التبادلية (المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء) بعوامل اكتساب المعرفة.

وبينت نتائج الدراسة: وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة إذ ارتبطت الكاريزما والتحفيز الفكري بشكل ايجابي مع عوامل اكتساب المعرفة، وكشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباط سلبية بين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية.

(2) دراسة افوليوإيتال Avolio,etal: تأثير القيادة التحويلية على تنمية التابعين وأدائهم دراسة حالة 2002.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقادة وذلك من خلال إجراء الدراسة على مجموعتين من القادة العسكريين الأمريكيين (مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة) وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير إذ تبين أن للمجموعة التجريبية أثرا إيجابيا قويا على كل من تطور التابعين وأداء التابعين غير المباشرين أكثر من المجموعة الضابطة

- أن القيادة التحويلية تخلق رابطة اجتماعية قوية بين التابعين المباشرين وغير المباشرين مما يؤدي إلى تحسن أداء التابعين غير المباشرين إذ كان للقيادة التحويلية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على التوجه الجماعي للتابعين.

(3) دراسة جس كيت Jaskyte بعنوان "القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الربحية " دراسة تجريبية " 2004 .

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية الإبداعية في المنظمات غير الهادف للربح بولاية جورجيا الأمريكية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

اعتمدت على عينة عشوائية حجمها 247 موظفاً وموظفة يعملون في 9 منظمات للخدمات البشرية، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية.
- وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والثقافة الإبداعية .
- وجود عالقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين.
- توالي أبعاد القيادة التحويلية ظ وفق المتوسطات بدءا بالمثالية بالسلوك، ثم التحفيزية، ثم الفكرية، ثم الإنسانية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي

أولاً : الدراسات باللغة العربية

1) زيني بعنوان: الاتصالات من منظور سلوكي ودورها في تحقيق عملية التغيير التنظيمي للتطبيق في بنك القاهرة السعودي دراسة حالة جدة 1994 .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي وصممت استقصاء هنا بأسئلة مغلقة ومفتوحة لاختبار صحة الفروض .وكانت عينة الدراسة عبارة عن الموظفين والبالغ عددهم 104 عامل وهدفت الدراسة إلى العلاقة بين الاتصالات لتحقيق الغير التنظيمي ونجاحه وتحقيق أهدافه، وذلك بالتعرف على العلاقة بين ثقة العاملين ومدى مشاركتهم في القيام بعملية التغيير وبين مقاومتهم له .وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

• وجود علاقة بين الاتصالات وبين تحقيق التغيير التنظيمي من حيث الدور الايجابي الذي تقوم به الاتصالات في تحقيق التغيير عن طريق توفير معلومات كافية للعاملين .

• كما دلت النتائج عن مدى أهمية ثقة العاملين في المسؤولين الإداريين لمشاركتهم في التغيير .

2) دراسة العنزي: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين/ دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض 2004 .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض)، كذلك معرفة موقف العاملين

نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية، وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين، وقد بلغ حجم العينة 576 فرد أي ما يعادل 63% من مجتمع الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- أن الأسباب التي أدت إلى التغيير ترجع لمبدأ التخصص في العمل المروري والذي يفرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري .
- أن التغيير التكنولوجي أدى إلى تحسين أداء العاملين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية 45 سنة ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا.

(3) دراسة قامت بها " كرمي كريمة ": التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة 2010

حيث أجريت الدراسة بمؤسسة الكهرباء والغاز بولاية عنابة سنة 2010، حول التغيير التنظيمي وأثره على الولاء لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ومنهج قياس الاتجاهات، وقد اقتصر البحث على عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية وعددها 12 موظفا.

• وخلصت الدراسة أنه توجد اتجاهات سلبية لدى الموظفين نحو سياسة التنظيم والتغيير المعتمد داخل المؤسسة.

• وجود ولاء لدى الموظفين اتجاه المؤسسة وذلك لنفور مقومات الولاء التنظيمي لدى الموظفين ماعدا قبول عنصر أهداف وقيم المنظمة الإدارية.

الإدارة العليا منفردة لديها سلطة التغيير التنظيمي دون أن تشرك باقي المستويات التنظيمية.

ثانيا-الدراسات باللغة الأجنبية:

(1) دراسة بوي Buoy: تصورات الموظفين على أنهم متلقون للتغيير استراليا دراسة حالة 2002

هدفت هذه الدراسة للتعرف على آراء الموظفين نحو التغيير الفعال وليس آراء الإدارة حيث أن معظم الدراسات السابقة كانت تركز على آراء الإدارة وذلك في مؤسستين من القطاع العام في غرب

أستراليا حيث بلغ حجم العينة 200 موظف، وقد تم التعرف على تأثير التغيير التنظيمي من حيث الاستراتيجيات، الوحدة التنظيمية المهارات، والكفاءة على الموظفين من خلال نموذج تم إعداده لهذا الغرض من خلال الكتب التي تناولت موضوعات إدارة التغيير ومن خلال مقابلات مع الإدارات العليا ومقابلات فردية مع الموظفين.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد، من حيث ما هو التغيير المستهدف وكيفية تحقيقه وما هي الاحتياجات اللازمة لعمل ذلك يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير وبالتالي يكون التغيير أكثر فعالية .

2) دراسة ديفنباش Diefenbach: الأيدلوجية الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي 2007

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية .وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي International University ما بين أعوام 2004 و 2005 وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والأيدلوجيا في إحداث التغيير .كذلك سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي

1) دراسة ماهر صبري بعنوان القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في بعض المصاريف العراقية 2010 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية ودورها في التغيير باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات.
وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- اتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن هناك اهتمام كبير بالتغيير الهيكلي، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتغيير النشاطات الأدوار واتخاذ القرارات .
- وجود اهتمام بالتغيير الفني حيث كان هناك اتفاق بين العينة على أهمية التغيير بالمعارف وابتكار طرق جديدة.
- عدم وجود تجانس بين أفراد العينة حول متغير التغيير السلوكي والوظيفي .

(2) دراسة خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف بعنوان: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة 2016 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة (من رئيس شعبة إلى وكيل وزارة) البالغ عددهم (1296 موظفاً، اختيرت منهم عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من (297) موظفاً، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع البيانات .

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05.0 بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، وواقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (62,952%) أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة

(3) يوسف عطية 2018: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد مدى تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير من خلال ثلاث محاور أساسية، هي إدارة مراحل التغيير، مجالات وأنواع التغيير، وقد شملت عينة الدراسة على 180 فرداً ينتمي معظمهم لمنظمات اقتصادية مختلفة، وقد أستعمل على مستوى الدراسة التطبيقية كل من مصفوفة الارتباط، نماذج الانحدار المتعدد والنمذجة بالمعادلات البنائية قصد التحقق من الفرضيات.

قد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- أن للقيادة التحويلية أثر على إدارة مراحل التغيير، وكذلك بالنسبة لمختلف مجالات التغيير، من استراتيجية وأهداف، الهيكل التنظيمي، الأفراد، العمليات، المنتجات، التكنولوجية والثقافة التنظيمية
- كما توصلت الدراسة أيضا أن للقيادة التحويلية تأثير على نوع التغيير، أيضا وجد أن مراحل التغيير والتغيير بمجال الثقافة التنظيمية يتأثران بحجم المنظمة وطبيعة نشاطها، أما أنواع التغيير فتتأثر بطبيعة النشاط.

المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، قد أكدت على أهمية القيادة التحويلية لما أظهرته في تحسين الإدارة وتنمية أداء المرؤوسين، وفيما يلي سنتعرف عما تتميز بها دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة

1. ركزت الدراسة على مدى فاعلية نمط القيادة التحويلية وانعكاسه على التغيير التنظيمي في المؤسسة لمحاولة الارتقاء بها إلى وضع أفضل في المستقبل .
2. سعت الدراسة إلى توضيح نمط القيادة التحويلية والذي لم يكن معروفا لدى الكثير ودوره في تحفيز الإبداع لدى العاملين.
3. ركزت الدراسة الحالية على التعرف على أهمية التغيير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة ومدى تأثيرها بالقيادة التحويلية.
4. التعرف على مدى تطبيق القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية كون الدراسة أول مرة تعالج في مثل هكذا مؤسسات.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وذلك من خلال توضيح الإطار النظري للقيادة التحويلية واستخلاص أهم ما يميزها عن غيرها من الأنماط القيادية فهي عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وبالتالي فهي تمثل التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وعرجنا كذلك على مفهوم التغيير التنظيمي حيث أنه حالة تعديل جوهرية مدروسة تجري في وظائف المنظمة ككل أو أجزاء معينة منها لزيادة فاعليتها والانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد المتطور، واستعرضنا مختلف الدراسات والأبحاث العلمية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد أن تم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم دراسته نظريا على ميدان الدراسة والمتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رأس الوادي برج بوعرييج . وذلك بهدف التعرف على مدى تطبيق القيادة التحويلية وأثر هذا النمط من القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، بحيث يتضمن هذا الفصل مختلف الإجراءات المتعلقة بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية بدءا من تقديم لمحة عن محل الدراسة ثم وصف منهج الدراسة المتبع وخصائص عينة الدراسة، ليتم في الأخير عرض النتائج وتفسيرها طبقا لأبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع التغيير التنظيمي، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة، وعلى هذا الأساس تلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

المبحث الأول: تقديم محل الدراسة**المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة****المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة**

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي؛ مهمته تطوير الفلاحة وترقية العامل الريفي. في بداية المشوار تكون البنك من مئة وأربعين وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، وقد تم تصنيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية.

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية وكذا الاستقلال في التسيير، مهمته تطوير القطاع الفلاحي وترقية عالم الأرياف، إضافة إلى اهتمامه بتمويل مختلف القطاعات الاقتصادية.

كما يعتبر البنك صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى، في بداية الأمر تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري وأصبح يحتضن حاليا 326 وكالة و31 مديرية عامة ويضم حوالي 7000 موظف على مستوى الهياكل المركزية والجهوية وكذا المحلية، كما يعتبر الآن شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 33 ملياردينار جزائري، مقرها الرئيسي 17 شارع العقيد عميروش الجزائر العاصمة ونظرا لكثافة نشاطه ومستواه فقد صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من قبل قاموس مجلة البنوك BankersAlmanac الطبعة 2002 في المركز الأول في الجزائر و668 عالميا من أصل 4100 بنك¹.

الشكل رقم (06): شعار بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



<https://encryptedtbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcT7Oe1hI5Hq8k6YLqUufg->

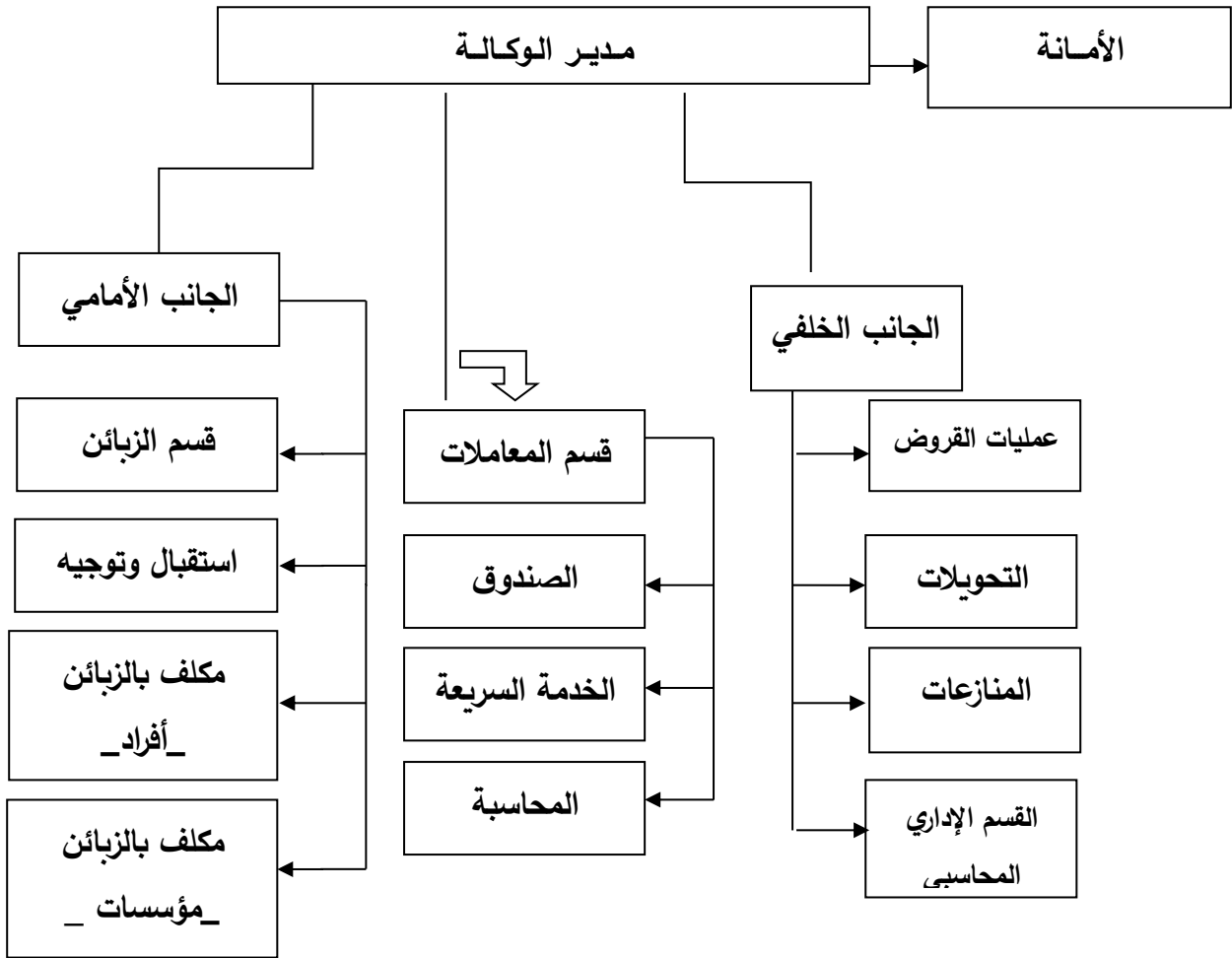
[ACBK1SoB9nwG6Sw&usqp=CAU](https://encryptedtbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcT7Oe1hI5Hq8k6YLqUufg-ACBK1SoB9nwG6Sw&usqp=CAU)

¹خيثر هوري، واقع التجارة الالكترونية في الجزائر من منظور تطوير وسائل الدفع الالكتروني حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية العدد 01، جامعة احمد بن يحيى الوشريسي، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، الجزائر، 2021، ص 217.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رأس الوادي رقم "698" في شارع أول نوفمبر 1954 وهو مكان استراتيجي يتوسط أهم المرافق العمومية في المدينة .

الشكل رقم (07):الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رأس الوادي



المصدر: وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رأس الوادي

من خلال الهيكل السابق نجد أن البنك له ثلاثة واجهات رئيسية، كل واجهة تحتوي على عدد من المصالح نستعرضها كالتالي:

الجانب الأمامي: يكون فيها التعامل مباشرة مع الزبائن حيث تضم: المكلفة باستقبال الزبائن والاستعلام والتوجيه، المكلفة بالزبائن الخواص، والمكلفة بالزبائن الخاصة بالمؤسسات والتجار والشركات والمؤسسات المصغرة.

قسم المعاملات: هي مصلحة حديثة نسبيا على مستوى البنك تضم كلا من الصندوق، الشباك السريع الذي تنشط على مستواه عمليتي سحب وإيداع الأموال، وبصدد التحضير لمصلحة المحاسبة وإنشائها.

الجانب الخلفي: يتم التعامل فيها بصورة غير مباشرة مع الزبائن ويتم على مستواها عمليات القروض، والإدارة والمحاسبة.

المطلب الثالث: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

طبقاً للقوانين والإجراءات، يتكفل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطبيق الخطط والبرامج المرتقبة من خلال قيامه ب:¹

- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها.
- الاستعمال الذكي للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
- مساندة التطور الحاصل في عالم النشاط البنكي وتقنياته.
- عرض منتجات وخدمات جديدة على المدخرين وهذا في سياسته منح القروض ذات مردودية.

وضع سياسة الاتصال فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة وذلك ب:

- استعمال الدعم الإعلامي (جريدة، تجمعات، الإشهار، معدات سمعية بصرية).
- تطوير مستوى تكوين هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم الأهداف المسطرة من طرف وكالة رأس الوادي ما يلي:

- تحسين نوعية الخدمات والصورة المميزة.

- تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن.
- تغيير سلوك هيئة الموظفين.
- تكوين وتحفيز هيئة الموظفين.
- تطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي.
- عصنة وتجديد ثروته.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

نستعرض في هذا المبحث الطرق والأدوات الإحصائية المستخدمة في إنجاز هذه الدراسة، حيث سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، ومختلف الطرق الإحصائية المتبعة لمعالجة وتحليل بيانات أداة الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعكس هذا المطلب المنهجية المتبعة في إعداد هاته الدراسة، انطلاقا من المنهج المتبع، وتحديد

عينة الدراسة.

أولا: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي:

1. المنهج الوصفي التحليلي : وذلك من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في دراسة الأدبيات النظرية للموضوع، والتي تضمنت الكتب، الرسائل، الأطروحات، المذكرات الجامعية، والمجلات.

2. منهج دراسة الحالة: وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين على محاور الاستبيان وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع عناصر مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة وفي دراستنا هاته

شمل مجتمع الدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رأس الوادي والتي ضم 14 موظف وموظفة .

المطلب الثاني: الإطار المنهجي الدراسة

تم التطرق في هذا المطلب إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ذات الصلة بالدراسة، وكذا التحقق من ثبات أداة الدراسة، وعرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

أولاً- أداة الدراسة:

الاستبيان: أداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، باعتبارها من انطباق أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية في الحصول على المعلومات، وبالتالي الاستمارة هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد حول موضوع أو مشكلة الدراسة، من هنا قمنا بصياغة استمارتنا التي تحوي على عبارات وأبعاد متعلقة بالدراسة وقد تم تقسيمها إلى:

ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: تضمن هذا المحور الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

المحور الثاني: تضمن هذا المحور متغيرات الدراسة الممثلة في المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، حيث شملت أبعاد القيادة التحويلية (16) عبارة، موزعة لكل بعد (4) عبارات.

المحور الثالث: والذي يضم عبارات التغيير التنظيمي، والذي يضم في مجمله (18) عبارة.

ثانياً- صدق وثبات أداة الدراسة:

في إطار التحقق من صدق أداة الدراسة تم الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة، قصد الاستفادة من خزينتهم المعرفية والخبرة في الاختصاص، مما جعل أداة الدراسة أكثر دقة وموضوعية في القياس.

وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين وقمنا بما يلزم من حذف وإضافة وتعديل في ضوء المقترحات

المقدمة وبذلك وصل الاستبيان لصورته النهائية كما هو موضح في الملحق هناك عدة مقاييس لاختبار الثبات من أهمها معامل ألفا كرونباخ "alpha Cronbachs" حيث يقصد بثبات أداة الدراسة مدى دقتها واتساقها فيما تقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المبحوثين، معامل الثبات هذا اقترحه "كرونباخ" وسماه باسمه وهو معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفرداته، أطلق عليه معامل التجانس والاتساق الداخلي حيث أن هذا المعامل إذا كان أكبر من 0.6 دل على وجود الثبات الداخلي للأداة المستخدمة .

وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
0,70	04	التأثير المثالي
0,73	04	التحفيز
0,35	04	الاستثارة الفكرية
0,71	04	الاعتبارية الفردية
0,44	16	القيادة التحويلية
0,90	18	التغيير التنظيمي
0,85	34	الثبات العام للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V 21)

بين الجدول ما يلي:

بلغ ألفا كرونباخ للنموذج الكلي أي جميع عبارات الاستمارة المقدر بـ 34 عبارة، قيمة (85%) وهي نسبة جيدة ومقبولة إحصائياً كونها أعلى من النسبة المتفق عليه في مجال العلوم الاقتصادية (60%).

بلغ ألفا كرونباخ للمتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية بـ 16 عبارات قيمة (0,44) وهي قيمة أقل من القيمة المطلوبة.

- بلغ ألفا كرونباخ للمتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي ب 18 عبارة قيمة (0,90) وهي نسبة جيدة ومقبولة إحصائيا كونها أعلى من النسبة المتفق عليها في مجال العلوم الاقتصادية، ومنه يمكننا الاطمئنان إلى نتائج الدراسة وتعميمها.

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له باختصار (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية...الخ.

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

- **المدى:** حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول الخلايا في مقياس ريكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى ليبين أكبر واصغر قيمة لدرجات مقياس ريكرت (5-1=4)، تم تقسيمه إلى عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في مقياس ريكرت وهي (1، أي الحد الأدنى للفئة الأولى) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة (1.8=1+0.8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي غير موافق بشدة.

- من 1.8 إلى 2.6 يمثل الرأي غير موافق.

- من 2.6 إلى 3.4 يمثل الرأي محايد.

- من 3.4 إلى 4.2 يمثل الرأي موافق.

- من 4.2 إلى 5 يمثل الرأي موافق بشدة.

- **التكرار والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرار والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

- **المتوسط الحسابي:** يتم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

- الانحراف المعياري: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف اقل من الواحد كلما قل التشتت من استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي الواحد أو تفوقه.

- الانحدار البسيط والمتعدد: لدراسة أثر المتغير المستقل القيادة التحويلية على المتغير التغير التنظيمي

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنتعرف في هذا المبحث على إجابات أفراد العينة حول محاور الاستمارة وتحليلها وربط هذه النتائج مع تساؤلات الدراسة وأهدافها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة

بالاعتماد على الإجابات المقدمة في قسم المعلومات الشخصية تم تحديد خصائص العينة، حيث يتوزع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)

الجدول(03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية

النسبة %	التكرار	الإجابات	البيانات
78.6	11	ذكر	الجنس
21.4	3	أنثى	
14.3	2	من 20 الى 30 سنة	السن
50	7	من 31 الى 41 سنة	
35.7	5	من 42 فأكثر	
42.5	6	ثانوي	المؤهل العلمي
50.0	7	جامعي	
7.1	1	دراسات عليا	
7.1	1	من 1 الى 5 سنوات	الخبرة

42.9	6	من 6 الى 12 سنة
42.9	6	من 13 الى 17 سنة
	1	ما أكثر من 17 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS v 21)

وسوف يتم تفسيرها على النحو التالي:

أولاً: الجنس

يتضح من خلال الجدول أعلاه إن الغالبية في عينة الدراسة هم ذكور، حيث بلغت نسبتهم (78.6) بالمائة مقارنة بنسبة الإناث البالغة (47.1) بالمائة وعليه نستنتج أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة في عينة الدراسة.

ثانياً: السن

يشير الجدول إلى تقسيمات الفئات العمرية إلى ثلاث فئات، حيث أن أكبر فئة عمرية المحصورة بين 31 إلى 41 سنة بلغت نسبتهم (50) بالمائة تليها الفئة الأكبر من 42 سنة بلغت نسبتها (35.7) بالمائة في حين كانت الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة هي الأصغر بنسبة (14.3) بالمائة ومنه نستنتج أن أغلبية الباحثين من فئة الشباب.

ثالثاً: المؤهل العلمي

نلاحظ أن نسبة (50) بالمائة تمثل ذوي مستوى الثانوي، تليها نسبة (42.9) بالمائة من الجامعيين، ثم الأصغر نسبة وهم أصحاب الدراسات العليا بنسبة (7.1) بالمائة.

رابعاً: الخبرة

بين جدول توزيع العينة تبعا لمتغير الخبرة في مجال العمل حيث كانت نسبة (42.9) الفئتين من 6 إلى 12 سنة ومن 12 إلى 17 سنة، تليهم فئتي من 1 إلى 5 سنوات و أكبر من 18 سنة بنسبة 7.1 تدل النتائج على تنوع الخبرات لدى الأفراد، ما يجعلهم قادرين على تقديم أداء فعال في مناصبهم، وقدرتهم على المساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: واقع القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال هذا المطلب نحاول تشخيص واقع القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي انطلاقا من وجهة نظر المبحوثين وهذا بالرجوع إلى درجة موافقة على العبارات المطروحة.

الجدول (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الخاصة بالتأثير المثالي

عبارات التأثير المثالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1 يتمتع القائد بثقة عالية في نفسه	5,00	0,00	مرتفع جدا
2 تتسجم أقوال قائدك مع أفعاله	4,93	0,26	مرتفع جدا
3 يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	4,64	0,49	مرتفع جدا
4 يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما تتوقع فعله	4,71	4,99	مرتفع جدا
المتوسط الإجمالي للتأثير المثالي	4,82	0,26	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V21)

من خلال الجدول نلاحظ أن عبارات التأثير المثالي كانت مرتفعة جدا إذ بلغ المتوسط العام لإجابات الأفراد العينة (4.82) كما أن المتوسط العام لكل عبارة يقع بين (مرتفع ومرتفع جدا) بمتوسطات حسابية متقاربة مما يعكس درجة الموافقة عليها من قبل المبحوثين، كما أن قيمة الانحراف المعياري كان (0.26)، مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول التأثير المثالي.

الجدول (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الخاصة بالتحفيز

عبارات بالتحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
5 يعمل القائد على إيجاد الانسجام بين الموظفين	4,07	0,26	مرتفع
6 يسعى القائد إلى تحقيق الإنتاجية تفوق ما هو متوقع	4,21	0,42	مرتفع جدا
7 يتحدث القائد بحماس عن الأشياء المطلوب انجازها في العمل	4,07	0,26	مرتفع
8 يحفزني القائد لتحقيق أداء يفوق توقعاتي	4,07	0,26	مرتفع
المتوسط الإجمالي للتحفيز	4,10	0,23	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V 21)

من خلال الجدول نلاحظ أن عبارات التحفيز كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط العام لإجابات الأفراد العينة (4,10) كما أن المتوسط العام لكل عبارة يقع بين (مرتفع ومرتفع جدا) بمتوسطات حسابية متقاربة مما يعكس درجة الموافقة عليها من قبل المبحوثين، كما أن قيمة الانحراف المعياري كان (0,23)، مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول التحفيز.

الجدول(06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الخاصة الاستثارة الفكرية

عبارات الاستثارة الفكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
9	4,07	0,26	مرتفع
10	4,00	0,00	مرتفع
11	4,07	0,26	مرتفع
12	4,14	0,36	مرتفع
المتوسط الإجمالي للاستثارة الفكرية			
	4.07	0,15	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (V21SPSS)

من خلال الجدول نلاحظ أن عبارات للاستثارة الفكرية كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط العام لإجابات الأفراد العينة (4.07) كما أن المتوسط العام لكل عبارة يقع بين (مرتفع) بمتوسطات حسابية متقاربة مما يعكس درجة الموافقة عليها من قبل المبحوثين، كما أن قيمة الانحراف المعياري كان (0,15)، مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول التحفيز.

الجدول(07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاعتبارية الفردية

عبارات الاعتبارية الفردية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
13	4,57	0,85	مرتفع جدا
14	4,64	0,84	مرتفع جدا
15	4,36	0,49	مرتفع جدا
16	4,21	0,42	مرتفع جدا
المتوسط الإجمالي للاعتبارية الفردية			
	4.44	0.53	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V21)

من خلال الجدول نلاحظ أن عبارات الاعتبارية الفردية كانت مرتفعة جدا إذ بلغ المتوسط العام لإجابات الأفراد العينة (4.44) كما أن المتوسط العام لكل عبارة يقع بين (مرتفع جدا) بمتوسطات حسابية متقاربة مما يعكس درجة الموافقة عليها من قبل المبحوثين، كما أن قيمة الانحراف المعياري كان (0,53)، مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول التحفيز .

من خلال الجدول الموالي نحاول تشخيص واقع التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة:

الجدول (08) : يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التغيير التنظيمي

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التغيير التنظيمي
مرتفع	0,63	3,64	1 يتم تنفيذ التغيير من خلال التأثير على تصرفات وسلوك العاملين عن طريق التدريب
متوسط	0,82	3,29	2 تشجيع تنمية المهارات والمعارف
منخفض جدا	0,82	1,71	3 الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية
منخفض	1,45	2,50	4 تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي
متوسط	1,09	3,14	5 ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل
مرتفع	0,64	3,57	6 المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم يرى العاملين أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم
مرتفع	0,74	3,64	7 نمط القيادة يشجع العمل على روح الفريق والعمل الجماعي
مرتفع	0,76	3,50	8 إسناد مشروعات التطوير والتغيير إلى فريق عمل مسؤول عن التنفيذ
مرتفع	0,72	3,71	9 يحدث التغيير بواسطة الإدارة العليا ويكون الاتصال ذو اتجاه واحد من أعلى إلى الأسفل
مرتفع	0,85	3,50	10 قوة الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير
متوسط	0,92	3,36	11 وضوح الأمور الفنية والإجرائية المصاحبة للتغيير
متوسط	1,05	3,21	12 يتم تنفيذ التغيير باستخدام استراتيجية إقناع العاملين

			بالمنطق بأهمية التغيير وانه يحقق مصالحهم الشخصية
متوسط	0,92	3,36	13 تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل
مرتفع	0,74	3,64	14 تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتطوير وتنمية العاملين فيها
متوسط	0,89	3,21	15 البرامج التدريبية أدت إلى تغيير في سلوك العاملين وتطويرهم
مرتفع	0,85	3,43	16 يسعى قادة التغيير إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير وتدعيمها بتصرفات ايجابية
مرتفع	0,85	4,14	17 توظف المؤسسة العاملين على أساس الشهادة العلمية والكفاءة
مرتفع	0,73	3,93	18 الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح بتفويض الصلاحيات
متوسط	0,53	3,30	المتوسط الإجمالي للتغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V 21)

من خلال الجدول نلاحظ أن عبارات التغيير التنظيمي كانت متباينة إذ بلغ المتوسط العام لإجابات الأفراد العينة (3,30) كما أن المتوسط العام لكل عبارة متباين بين (مرتفع جدا، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جدا) بمتوسطات حسابية متقاربة مما يعكس درجة الموافقة عليها من قبل المبحوثين، كما أن قيمة الانحراف المعياري كان (0,53)، مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول التحفيز.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات التي سبق طرحها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج SPSS:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول (09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة القيادة التحويلية على التغيير التنظيمي

البيان	قيمة R	قيمة R ²	معامل الانحدار	الثابت	مستوى الدلالة sig
القيادة التحويلية	0,23	0,001	0,02	2,93	0,93

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 21

من خلال بيانات الجدول يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين بعد المتغير التابع والمتغير المستقل هي 23% أي درجة ارتباط قليلة جدا، كما أن قيمة (R²) هي 1% أي أن المتغير المستقل مسؤول عن 1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والنسبة المتبقية يفسرها عوامل أخرى أي انه لا يوجد تأثير للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي لان مستوى الدلالة sig اكبر من 0,05 بقيمة تقدر ب0,93.

ثانيا: اختبار الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد التأثير المثالي على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة
الجدول رقم(10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أثر التأثير المثالي على التغيير التنظيمي

البيان	قيمة R	قيمة R ²	معامل الانحدار	الثابت	مستوى الدلالة sig
التأثير المثالي	0,84	0,71	0,84	_4,84	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V 21)

من خلال بيانات الجدول يظهر أن قيمة معامل الارتباط التي تقيس قوة العلاقة بين بعد المتغير التابع والمتغير المستقل هي 0,84 أي درجة الارتباط قوية وطردية، كما أن قيمة معامل التحديد R² هي 0,71 أي أن المتغير المستقل مسؤول عن 71 بالمائة من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والنسبة المتبقية يفسرها عوامل أخرى، عند مستوى الدلالة (sig= 0.00) وهذه القيمة اقل من 0,05 مما يبين وجود اثر دال إحصائيا للتأثير المثالي على التغيير التنظيمي.

ولمعرفة تأثير العلاقة بين المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم النموذج لهذه

$$Y = -4.843 + 0.844b$$

العلاقة كما يلي :

حيث:

Y: المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

X: المتغير المستقل (التأثير المثالي)

ثالثا: اختبار الفرضية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أثر التحفيز على التغيير التنظيمي

البيان	قيمة R	قيمة R ²	الثابت b	معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig
التحفيز	0,46	0,22	0,46	7,69	0,09

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V 21).

من خلال بيانات الجدول يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين بعد المتغير التابع والمتغير المستقل هي 46% أي درجة ارتباط قليلة، كما أن قيمة (R²) هي 22% أي أن المتغير المستقل مسؤول عن 22% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والنسبة المتبقية يفسرها عوامل أخرى أي انه لا يوجد تأثير للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي لان مستوى الدلالة sig اكبر من 0,05 بقيمة تقدر ب 0,091.

رابعا: اختبار الفرضية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الاستثارة الفكرية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أثر الاستثارة الفكرية على التغيير التنظيمي

البيان	قيمة R	قيمة R ²	الثابت b	معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig
الاستثارة الفكرية	0,17	0,02	0,17	5,72	0,56

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V 21)

من خلال بيانات الجدول يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين بعد المتغير التابع والمتغير المستقل هي 17% أي درجة ارتباط قليلة جدا، كما أن قيمة (R²) هي 2% أي

أن المتغير المستقل مسؤول عن 2% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والنسبة المتبقية يفسرها عوامل أخرى أي انه لا يوجد تأثير للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي لان مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 بقيمة تقدر ب0,56.

خامسا: اختبار الفرضية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاعتبارية الفردية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة أثر الاعتبارية الفردية على التغيير التنظيمي

البيان	قيمة R	قيمة R ²	الثابت b	معامل الانحدار	مستوى الدلالة sig
الاعتبارية الفردية	0,15	0,02	0,15	4,03	0,60

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V 21)

من خلال بيانات الجدول يظهر أن قيمة معامل الارتباط (R) التي تقيس قوة العلاقة بين بعد المتغير التابع والمتغير المستقل هي 15% أي درجة ارتباط قليلة جدا، كما أن قيمة (R²) هي 2% أي أن المتغير المستقل مسؤول عن 2% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والنسبة المتبقية يفسرها عوامل أخرى أي انه لا يوجد تأثير للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي لان مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 بقيمة تقدر ب0,60.

خلاصة الفصل:

من أجل الوقوف على واقع القيادة التحويلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رأس الوادي، ومعرفة دور هذا النمط من القيادة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، في بداية هذا الفصل تناولنا وصفا منهجي المنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءا بالتعريف بالمؤسسة ثم مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستخدمة في تحليلها باستعمال الاستمارة وأيضا الأساليب الإحصائية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك بغرض معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية على إنجاز التغيير التنظيمي، وفي الأخير تم التوصل إلى أن هناك تطبيق للقيادة التحويلية والتي بدورها لها اثر على إنجاز التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

خاتمة

من خلال ما تقدم في بحثنا، والذي سلط الضوء على القيادة التحويلية ودورها في إنجاح التغيير التنظيمي والذي خصصنا فيه بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع رأس الوادي برج بوعيريج، تبين أن تأثير القيادة التحويلية على إنجاح التغيير التنظيمي موجود في المؤسسة محل الدراسة لأنه هناك تحقيق لفرضية لأحد أبعاد القيادة التحويلية وهو التأثير المثالي أي أن القيادة التحويلية موجودة وقد درسنا أيضا واقع القيادة التحويلية حيث وجدنا أنها موجودة نظرا لان المتوسط الإجابات محصور بين (مرتفع ومرتفع جدا) في كل الأبعاد إلى لهذا سنحاول فيما يلي عرض أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى اختبار الفرضيات المتبناة في المقدمة، كما سنحاول تقديم بعض الاقتراحات و الآفاق الجديدة للدراسة .

ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال إشكالية موضوع الدراسة التي تمحورت حول معرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسات المالية حيث تمت معالجة هذه الإشكالية وفق فصلين يجمعان بين الجانب النظري والتطبيقي، وابتاع المنهج والأدوات المبينة سابقا، وبالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين هما:

النتائج النظرية:

استنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري الدراسة، نستنتج ما يلي:

1. تعتبر القيادة التحويلية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وذلك من خلال قدرتها على التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال إليهم.
2. أصبح مفهوم القيادة التحويلية يحتل أهمية خاصة لدى المنظمات حيث يساهم في تحسين أدائها ويضمن تطورها وبقائها.
3. يعد التغيير التنظيمي عملية ابتكار تحدث تحولات في سياسات وأهداف المنظمة للحصول على مخرجات جديدة.

النتائج الميدانية:

بناء على نتائج الاختبارات الإحصائية فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

1. يوجد أثر للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لأنه هناك تحقيق لأحد الأبعاد المتمثل في التأثير المثالي لان الفرضية الأولى التي تقول أن هناك تأثير لبعد التأثير المثالي قد تحققت.
2. يوجد أثر لبعد التأثير المثالي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة لان مستوى الدلالة sig اقل من قيمة 0,05 بقيمة 0,00.
3. لا يوجد أثر لبعد التحفيز على المؤسسة محل الدراسة لان مستوى الدلالة sig أكبر من القيمة 0,05 بقيمة 0,09.
4. لا يوجد أثر لبعد الاعتبارية الفردية على التأثير المثالي لان مستوى الدلالة sig أكبر من القيمة 0,05 بقيمة 0,56.
5. لا يوجد اثر لبعد الاستثارة الفكرية على التغيير التنظيمي لان مستوى الدلالة sig أكبر من قيمة 0,05 بقيمة 0,60.
6. يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مبدأ التأثير المثالي بالدرجة الأولى بمتوسط مقدر ب(4,82) ثم مبدأ الاعتمادية الفردية بمتوسط (4,40) يليه التحفيز بمتوسط (4,10) ثم الاستثارة الفكرية (4,0)
7. إن المجتمع المبحوث غالبية ذكور بلغت نسبتهم ب (78,6) لبلوغ عدد الذكور 11.
8. غالبية المبحوثين يتميزون بفئة عمرية من (31 الى 41) بنسبة 50 بالمائة .
9. إن مجتمع المبحوثين يتمتع بخبرة حيث أغلبية المبحوثين لديهم خبرة تتراوح ما بين (6 الى 17) سنة بنسبة قدرت ب (42,1) وهو مؤشر ايجابي على تمتع المجتمع الدراسة بخبرة جيدة تمكنهم من مواجهة مشاكلهم المهنية

ثالثاً: التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:
- ❖ تهيئة مناخ العمل لممارسة أبعاد القيادة التحويلية وذلك بغية تحقيق التغيير التنظيمي.
 - ❖ تنظيم برامج التدريب وورشات عمل لتوعية القيادات بمفهوم القيادة التحويلية.
 - ❖ تقديم الحوافز للأفراد المتميزين في الأداء وتشجيعهم على العمل الجماعي.
 - ❖ تمكين العاملين من خلال إعطائهم حرية العمل وذلك لتخفيض حدة البيروقراطية.
 - ❖ العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم يحرك قوتهم الكامنة.
 - ❖ إجراء دورات تكوينية وندوات لتوعية العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأهمية التغيير
 - ❖ التنظيمي وما يترتب عنه.

رابعاً: آفاق الدراسة

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مواضيع بحث مستقبلية وهي:

- ❖ دور القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة.
- ❖ إجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات أخرى.
- ❖ إجراء دراسات مقارنة بين ممارسة القيادة التحويلية في القطاع العام والقطاع الخاص.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1) المعتصم بالله الجوارنه، ديمة محمد وصوص، التربية وإدارة التغيير، دار الخليج للنشر، 2008 .
- 2) الخزامي، عبد الحكيم احمد، التغيير التنظيمي في المنظمات وعلاقته بالقيادة الإداريين والعاملين فيها، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 3) احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 4) جعفر خانو الزيباري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020.
- 5) خالد بن عبد العزيز الشملان وآخرون، نماذج معاصرة من القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد الرياض السعودية 2018 .
- 6) ريشارد هال، استراتيجيات إدارة التغيير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة مصر، 2019.
- 7) سعد المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2020.
- 8) صلاح الحسيني اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، مركز الكتاب الأكاديمي الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015 .
- 9) فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها، الطبعة الأولى، لندن، 2019.
- 10) قدرية محمد البشري، أخلاقيات مهنة التعليم، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 11) علوان علي، نظرية المنظمة، كلية الكوت الجامعة، قسم إدارة الأعمال، العراق، 2020 .

- 12) ناسو صلاح علي، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016
- 13) مراد فليون، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018 .
- 14) معتز سيد عبد الله إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والتطبيقية الجزء الأول مكتبة الانجلو المصرية القاهرة، مصر 2014 .
- 15) محسن احمد الخضري، إدارة التغيير، دار رضا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2003 .
- 16) زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

الأطروحات والمذكرات

- 17) بن زيادي أسماء، دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019.
- 18) خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مذكرة مقدمة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 19) هيام هاشم نمر أبو عيد، دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2016.

المجلات والملتقيات

- 20) الدراجي زريق، قاسمي ناصر، التغيير التنظيمي وتوزيع السلطة، جامعة البليدة لونيبي علي مخبر التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 11، الجزائر، 2018 .
- 21) المالح، هلا محمد نذير، دور القادة التحويليين في إدارة التغيير التنظيمي، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، العدد 82، سوريا، 2019

22) العابدي لينا محمود حمدان، القيادة التحويلية ودورها في فاعلية اتخاذ القرار لمدراء الشركات الصناعية، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية جامعة العلوم الإسلامية المجلد الخامس، الأردن، 2019.

23) خريش عبد القادر، المنظور السوسولوجي لإدارة التغيير التنظيمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، العدد1، الأردن، 2005.

24) خيثر هوارى، واقع التجارة الالكترونية في الجزائر من منظور تطوير وسائل الدفع الالكتروني حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية العدد 01، جامعة احمد بن يحيى الونشريسي مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، الجزائر، 2021

25) طويهر طه مداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية العدد22 جامعة ورقة الجزائر، 2017 .

26) محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 11، غرداية الجزائر، 2011.

المطبوعات:

27) مهديد فاطمة الزهراء، محاضرات في مقياس إدارة التغيير، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، 2020 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Burns, J.A., Leadership, Harper & Row, New York, , 2008 .

ثالثا: مواقع الانترنت

1. <https://pbs.twimg.com/media/C-qOLEwXcAAm5IL.jpg:large>
2. <https://www.business4lions.com/change-management-the-kurt-lewin-model>
3. <https://encryptedtbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcT7Oe1h15Hq8k6YLqUufg-ACBK1SoB9nwG6Sw&usqp=CAU>
4. <http://www.ecomedfot.blogspot.com>
5. <https://bazingafiles.s3.us-west2.amazonaws.com/5a93e67ea46b51519642238.docx>

الملاحق

ملحق 10: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

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

نرجو التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان الذي نسعى من خلاله إلى التعرف

على دور القيادة التحويلية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وكالة رأس الوادي

بوضع (X) في الخانة المناسبة علما ان المعلومات المستوفاة هي فقط لخدمة أغراض البحث العلمي

شاكرين لكم حسن تعاونكم

من إعداد الطالبتين:

بوناز وتقوى

بضياف آمنة

تحت إشراف: د مهديد فاطمة الزهراء

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 41 سنة

من 42 فأكثر

المؤهل العلمي:

ثانوي فاقل جامعي دراسات عليا

الخبرة المهنية:

من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 11 سنة

من 12 إلى 17 سنة ما أكثر من 18 سنة

المحور الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها مناسبة

البعد الأول: التأثير المثالي

الرقم	العبارات ومدى الاستجابة لها	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يتمتع القائد بثقة عالية في نفسه					
02	تنسجم أقوال قائدك مع أفعاله					
03	يملك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.					
04	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما تتوقع فعله.					

البعد الثاني: التحفيز

05	يعمل القائد على إيجاد الانسجام بين الموظفين					
06	يسعى القائد إلى تحقيق الإنتاجية تفوق ما هو متوقع					
07	يتحدث القائد بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل					
08	يحفزني القائد لتحقيق أداء يفوق توقعاتي					

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

09	يفتح القائد طرقاً جديدة لإنجاز المهام					
10	يشجعني القائد على المشاركة في صناعة القرار					
11	يبحث القائد عن أفكار مختلفة عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل					
12	يحرك القائد في الموظفين الإبداع والابتكار والتجديد المستمر					

البعد الرابع : الاعتبارية الفردية

					يلتزم القائد بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين	13
					يستخدم طرقاً مرضية تجعلك ترغب في للعمل معه	14
					يقدر القائد إنجازات الموظفين ويثمنها	15
					يحترم القائد قناعات الموظفين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم	16

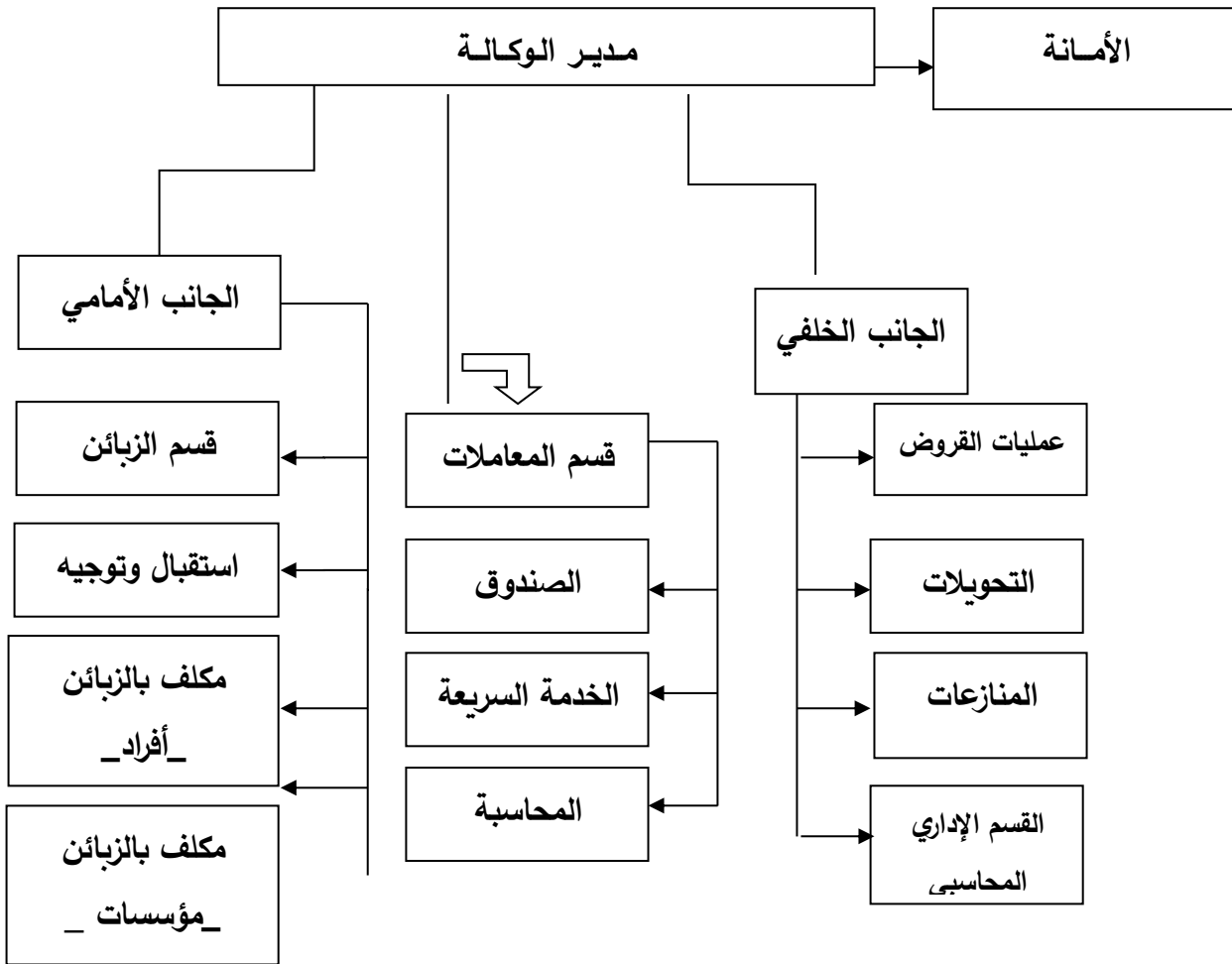
المحور الثالث : مجموعة العبارات المرتبطة بالتغيير التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

رأس الوادي

الرقم	العبارات ومدى الاستجابة لها	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يتم تنفيذ التغيير من خلال التأثير على تصرفات وسلوك العاملين عن طريق التدريب					
02	تشجيع تنمية المهارات والمعارف					
03	الاستعانة بذوي الخبرات من الخارج في البرامج التدريبية					
04	تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي					
05	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل					
06	يرى العاملين أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم					
07	نمط القيادة يشجع العمل على روح الفريق والعمل الجماعي					
08	إسناد مشروعات التطوير والتغيير إلى فريق عمل مسؤول عن التنفيذ					
09	يحدث التغيير بواسطة الإدارة العليا ويكون الاتصال ذو اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل					
10	قوة الاتصال والتنسيق بين أطراف التغيير					

					11	وضوح الأمور الفنية والإجرائية المصاحبة للتغيير
					12	يتم تنفيذ التغيير باستخدام إستراتيجية إقناع العاملين بالمنطق بأهمية التغيير ، وانه يحقق مصالحهم الشخصية
					13	تهتم الإدارة بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل
					14	تخصص الإدارة جزء كبير من ميزانيتها لتنمية وتطوير العاملين فيها
					15	البرامج التدريبية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين وتطويرهم
					16	يسعى قادة التغيير إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة داعمة للتغيير وتدعيمها بتصرفات إيجابية
					17	توظف المؤسسة العاملين على أساس الشهادة العلمية والكفاءة
					18	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح بتفويض الصلاحيات

ملحق 02: الهيكل التنظيمي لفرع البنك



الملحق 3: مخرجات SPSS

Le changement est mis en œuvre en influençant les actions et le comportement des employés par la formation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Je ne suis pas d'accord	1	7,1	7,1	7,1
Je suis pas sûr	3	21,4	21,4	28,6
Je suis d'accord	10	71,4	71,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Encourager le développement des compétences et des connaissances

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Je ne suis pas d'accord	3	21,4	21,4	21,4
Je suis pas sûr	4	28,6	28,6	50,0
Je suis d'accord	7	50,0	50,0	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Recrutement d'experts étrangers dans les programmes de formation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas du tout d'accord	6	42,9	42,9	42,9
Je ne suis pas d'accord	7	50,0	50,0	92,9
Je suis d'accord	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

L'entreprise est intéressée à suivre le rythme du développement technologique

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas du tout d'accord	6	42,9	42,9	42,9
Je ne suis pas d'accord	1	7,1	7,1	50,0
Je suis pas sûr	1	7,1	7,1	57,1
Je suis d'accord	6	42,9	42,9	100,0
Total	14	100,0	100,0	

La technologie utilisée a rendu le travail plus rapide

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Pas du tout d'accord	1	7,1	7,1	7,1
Je ne suis pas d'accord	4	28,6	28,6	35,7
Je suis pas sûr	1	7,1	7,1	42,9
Je suis d'accord	8	57,1	57,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Les employés voient la responsabilité comme une opportunité de développer leur entreprise

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Je ne suis pas d'accord	1	7,1	7,1	7,1
Je suis pas sûr	4	28,6	28,6	35,7
Je suis d'accord	9	64,3	64,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Le style de leadership encourage le travail d'équipe et le travail d'équipe

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Je ne suis pas d'accord	2	14,3	14,3	14,3
Je suis pas sûr	1	7,1	7,1	21,4
Je suis d'accord	11	78,6	78,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Assigner les projets de développement et de changement à une équipe de travail responsable de la mise en œuvre

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Je ne suis pas d'accord	2	14,3	14,3	14,3
Je suis pas sûr	3	21,4	21,4	35,7
Je suis d'accord	9	64,3	64,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Le changement est effectué par le top management et la communication est à sens unique de haut en bas

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Je ne suis pas d'accord	2	14,3	14,3	14,3
Je suis d'accord	12	85,7	85,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Le pouvoir de la communication et de la coordination entre les parties pour changer

	Fréque nce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Val ide	3	21,4	21,4	21,4
Je ne suis pas d'accord				
Je suis pas sûr	1	7,1	7,1	28,6
Je suis d'accord	10	71,4	71,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Clarté des questions techniques et procédurales accompagnant le changement

	Fréque nce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Val ide	4	28,6	28,6	28,6
Je ne suis pas d'accord				
Je suis pas sûr	1	7,1	7,1	35,7
Je suis d'accord	9	64,3	64,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Clarté des questions techniques et procédurales accompagnant le changement

	Fréque nce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Val ide	5	35,7	35,7	35,7
Je suis d'accord				
Je suis pas sûr	2	14,3	14,3	50,0
Je suis d'accord	6	42,9	42,9	92,9
Je suis entièrement d'accord	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

La direction est soucieuse de changer les méthodes et les façons de travailler pour le mieux

	Fréque nce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Val ide	4	28,6	28,6	28,6
Je ne suis pas d'accord	1	7,1	7,1	35,7
Je suis pas sûr	9	64,3	64,3	100,0
Je suis d'accord	14	100,0	100,0	
Total				

L'administration consacre une grande partie de son budget au développement et à l'épanouissement de ses employés

	Fréque nce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Val ide	7	50,0	50,0	50,0
Je ne suis pas d'accord	5	35,7	35,7	85,7
Je suis pas sûr	2	14,3	14,3	100,0
Je suis d'accord	14	100,0	100,0	
Total				

Les programmes de formation ont entraîné un changement dans le comportement et le développement des employés

	Fréque nce	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Val ide	4	28,6	28,6	28,6
Je ne suis pas d'accord	3	21,4	21,4	50,0
Je suis pas sûr	7	50,0	50,0	100,0
Je suis d'accord	14	100,0	100,0	
Total				

Les leaders du changement cherchent à établir une culture organisationnelle commune qui soutient le changement et le soutient par des actions positives

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Je ne suis pas d'accord	3	21,4	21,4	21,4
je suis pas sûr	2	14,3	14,3	35,7
Je suis d'accord	9	64,3	64,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

L'institution emploie des travailleurs sur la base d'un certificat scientifique et de compétences

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Je ne suis pas d'accord	1	7,1	7,1	7,1
Je suis d'accord	9	64,3	64,3	71,4
Je suis entièrement d'accord	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

La structure organisationnelle de l'institution permet la délégation de pouvoirs

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Je suis d'accord	1	7,1	7,1	7,1
je suis pas sûr	1	7,1	7,1	14,3
Je suis d'accord	10	71,4	71,4	85,7
Je suis entièrement d'accord	2	14,3	14,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Statistiques
experience

N	Valid	14
	Manquant	0

Experience

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1_5	1	7,1	7,1	7,1
6_12	6	42,9	42,9	50,0
12_17	6	42,9	42,9	92,9
plus de 18	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Age

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20_30	2	14,3	14,3	14,3
31_41	7	50,0	50,0	64,3
plus de 42	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	