



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير

دراسة حالة: عينة من المؤسسات بولاية الوادي

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

رضا زهواني

إعداد الطلبة:

التجاني عطلي

طه قني

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. لطفي مخزومي

مشرفا ومقررا

أستاذ التعليم العالي "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. رضا زهواني

ممتحنا

أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. وليد مرتضى نوة

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مِنْ مَقُولِ
رَبِّكَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ
الْعَظِيمِ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الإهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر
في جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشكر
وأولى الناس بالشكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛
فوجودها سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.
إلى زوجتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة
إلى كل من أحبني ودعني من الأهل والأقارب والأصهار
إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور
أهديكم هذا البحث المتواضع راجيا من المولى عز وجل السداد والتوفيق

محبتكم جتاني عظمي

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

إنَّ الشُّكْرَ والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، نشكره ونحمده حمدا كثيرا مباركاً فيه على جزيل عطائه وعلى كل ما أنعم عليه به وفضله علينا أن وفقنا لإتمام هذا البحث، ونسأله تعالى أن ينفع به، مراجين منه عز وجل التوفيق والسداد في باقي مشوارنا البحثي.

من هذا المنبر تتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى:

الأستاذ القدير الدكتور لطفي مخزومي الذي وقف معنا نصحاً وتوجيهاً في إعداد هذا البحث، والأستاذ الدكتور مرصا نزهواني الذي كان نعم المشرف والمساعد كما تتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها وتقييمها.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والامتنان لكل من تعلمنا على أيديهم طوال مسيرتنا العلمية...

شكراً لكم وجزاكم الله عنا خيراً

بجاني عَظَمِي * ظَمَرُ فَي

الملخص

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي، وهذا من خلال اختبار الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية الدراسة، ولمعالجة هذا الموضوع إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي.

ولتحقيق النتائج المرجوة، تم توزيع استبانة على عينة من عمال ومسيري بعض المؤسسات محل الدراسة، والبالغ عددهم 90 فردا، مستخدمين كل من البرنامج الإحصائي (SPSS, v.26) و (Minitab19) في معالجة البيانات من خلال اختبارات كل من ("ولكوكسن" ومعامل "غاما" واختبار "مان ويتني"، واختبار "كروسكال واليس").

وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى العديد من نتائج أهمها: أنّ ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير سائدة بمستوى مرتفع في المؤسسات محل الدراسة، وهذا من خلال وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، أبعاد القيادة التحويلية، إدارة التغيير.

Abstract:

This study aims to identify the impact of transformational leadership in managing change in a sample of economic institutions in the state of El-Wadi, by testing the hypotheses put forward to answer the problem of the study.

To achieve the desired results, a questionnaire was distributed to a sample of workers and managers of some of the institutions under study, who numbered 90, using the statistical program (SPSS, v.26) and (Minitab19) in data processing through the tests of ("Wolcoxon"). Gamma coefficient, Mann-Whitney test, and Kruskal-Wallis test).

Finally, this study reached several results, the most important of which are: The practice of the dimensions of transformational leadership and change management is prevalent at a high level in the institutions under study, and this is through the existence of a correlative relationship between the dimensions of transformational leadership and change management in general.

Keywords: transformational leadership, dimensions of transformational leadership, change management.

الفقهنا برس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
II	فهرس المحتويات
II	فهرس الجداول
II	فهرس الأشكال
أ - و	المقدمة
01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية وإدارة التغيير
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول القيادة التحويلية وإدارة التغيير
03	المطلب الأول: القيادة التحويلية
03	الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية والقائد التحويلي
06	الفرع الثاني: أهمية القيادة التحويلية
07	الفرع الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
10	الفرع الرابع: مبادئ القيادة التحويلية
11	المطلب الثاني: إدارة التغيير
11	الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير
12	الفرع الثاني: أهمية وخصائص إدارة التغيير
15	الفرع الثالث: مجالات إدارة التغيير
16	الفرع الرابع: استراتيجيات إدارة التغيير
18	المطلب الثالث: علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير
18	الفرع الأول: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير
20	الفرع الثاني: أهمية القيادة التحويلية في إنجاح إدارة التغيير
20	الفرع الثالث: علاقة أبعاد القيادة التحويلية بإدارة التغيير
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة والقيمة المضافة
22	المطلب الأول: الدراسات السابقة
22	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية
25	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير
27	الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة التغيير معا
31	المطلب الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
31	الفرع الأول: أوجه التشابه

32	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
32	الفرع الثالث: مجالات تميز الدراسة والاستفادة منها
34	خلاصة الفصل الأول
35	الفصل الثاني: الإطار العملي والتطبيقي (دراسة الحالة)
36	تمهيد الفصل الثاني
37	المبحث الأول: تحليل البيانات الشخصية واختبار الفرضيات الأساسية
37	المطلب الأول: خطوات إنجاز الاستمارة وأساليب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات الشخصية
37	الفرع الأول: خطوات بناء الاستبيان وأساليب المعالجة الإحصائية
39	الفرع الثاني: تحليل البيانات الشخصية
43	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الأساسية
44	الفرع الأول: الفرضية الأولى
46	الفرع الثاني: الفرضية الثانية
47	المبحث الثاني: اختبار العلاقة الارتباطية والفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة
47	المطلب الأول: اختبار العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير بالمؤسسات محل الدراسة
48	الفرع الأول: الارتباط بين عبارات بُعد التأثير المثالي وعبارات إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة
50	الفرع الثاني: الارتباط بين عبارات بُعد التحفيز الإلهامي وعبارات إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة
52	الفرع الثالث: الارتباط بين عبارات بُعد الاستشارة الفكرية وعبارات إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة
54	الفرع الرابع: الارتباط بين عبارات بُعد الاعتبار الفردي وعبارات إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة
56	المطلب الثاني: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير
56	الفرع الأول: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لبُعد التأثير المثالي ترجع للبيانات الشخصية
59	الفرع الثاني: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لبُعد التحفيز الإلهامي ترجع للبيانات الشخصية
62	الفرع الثالث: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لبُعد الاستشارة الفكرية ترجع للبيانات الشخصية
65	الفرع الرابع: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لبُعد الاعتبار الفردي ترجع للبيانات الشخصية
68	الفرع الخامس: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لإدارة التغيير ترجع للبيانات الشخصية
71	خلاصة الفصل الثاني
72	الخاتمة
77	قائمة المراجع
82	قائمة الملاحق

فهرس الجلد الأول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	أبعاد القيادة التحويلية والسمات المرافقة لها	10
(2)	عينة الدراسة	38
(3)	اختبار "ألفا كرونباخ" لاستبانة الدراسة	38
(4)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	39
(5)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	40
(6)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	41
(7)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	42
(8)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	43
(9)	اختبار Wilcoxon لفرضية بُعد التأثير المثالي	44
(10)	اختبار Wilcoxon لفرضية بُعد التحفيز الإلهامي	44
(11)	اختبار Wilcoxon لفرضية بُعد الاستشارة الفكرية	45
(12)	اختبار Wilcoxon لفرضية بُعد الاعتبار الفردي	46
(13)	اختبار Wilcoxon للفرضية الثانية	46
(14)	قوة معامل الارتباط "غاما" بدلالة القيمة العددية له	47
(15)	معامل الارتباط "غاما" بين التأثير المثالي (الكاريزمي) وإدارة التغيير	48
(16)	معامل الارتباط "غاما" بين التحفيز (الدفع) الإلهامي وإدارة التغيير	50
(17)	معامل الارتباط "غاما" بين الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) وإدارة التغيير	52
(18)	معامل الارتباط "غاما" بين الاعتبار (الاهتمام) الفردي وإدارة التغيير	54
(19)	اختبار الفروق لبعد التأثير المثالي (الكاريزمي) وفق متغير الجنس	56
(20)	اختبار الفروق لبعد التأثير المثالي (الكاريزمي) وفق متغير العمر	56
(21)	اختبار الفروق لبعد التأثير المثالي (الكاريزمي) وفق متغير المؤهل العلمي	57
(22)	اختبار لبعد التأثير المثالي (الكاريزمي) وفق متغير الرتبة الوظيفية	58
(23)	اختبار لبعد التأثير المثالي (الكاريزمي) وفق متغير الخبرة المهنية	58
(24)	اختبار الفروق لبعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وفق متغير الجنس	59
(25)	اختبار الفروق لبعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وفق متغير العمر	59
(26)	اختبار الفروق لبعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وفق متغير المؤهل العلمي	60
(27)	اختبار لبعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وفق متغير الرتبة الوظيفية	60
(28)	اختبار لبعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وفق متغير الخبرة المهنية	61
(29)	اختبار الفروق لبعد الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) وفق متغير الجنس	62
(30)	اختبار الفروق لبعد الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) وفق متغير العمر	62
(31)	اختبار الفروق لبعد الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) وفق متغير المؤهل العلمي	63

64	اختبار لُبعد الاستثارة الفكرية (التشجيع الابداعي) وفق متغير الرتبة الوظيفية	(32)
64	اختبار لُبعد الاستثارة الفكرية (التشجيع الابداعي) وفق متغير الخبرة المهنية	(33)
65	اختبار الفروق لُبعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي وفق متغير الجنس	(34)
65	اختبار الفروق لُبعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي وفق متغير العمر	(35)
66	اختبار الفروق لُبعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي وفق متغير المؤهل العلمي	(36)
67	اختبار لُبعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي وفق متغير الرتبة الوظيفية	(37)
67	اختبار لُبعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي وفق متغير الخبرة المهني	(38)
68	اختبار الفروق لإدارة التغير وفق متغير الجنس	(39)
68	اختبار الفروق لإدارة التغير وفق متغير العمر	(40)
69	اختبار الفروق لإدارة التغير وفق متغير المؤهل العلمي	(41)
70	اختبار الفروق لإدارة التغير وفق متغير الرتبة الوظيفية	(42)
70	اختبار لإدارة التغير وفق متغير الخبرة المهنية	(43)

فهرس، الإشتكالك

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	خصائص إدارة التغير	(1)
17	نموذج "ليفيت" (Leavitt)	(2)
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(3)
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(4)
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(5)
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	(6)
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(7)

مُقْتَلِكُ مَاتَرُ

مُقَدِّمَةٌ

بسبب العولمة والانفجار المعرفي وانتشار الثورة التقنية، يشهد عالمنا المعاصر تطورات وتغيرات كبيرة متسارعة في شتى مناحي الحياة، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول، وفي خضم هذا التدافع تسعى المؤسسة إلى تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة، وتساهم إدارة التغيير في تحقيق هذا التوازن المهم الذي من خلاله تتحقق أهداف المؤسسة، ومع هذا فالواقع يفرض إيجاد نوع من القيادة تستطيع الاستجابة لهذه التغيرات وتواجه المشكلات وتبحث عن الفرص، وتعتبر القيادة التحويلية جوهر العملية الإدارية، من خلال بناء الالتزام وإيجاد الدافعية، ومواكبة التغيير وامتلاكها للرؤية الجديدة وقدرتها على تحويلها إلى واقع، عن طريق إشراك العاملين في جميع مراحل عملية التغيير وتحفيزهم، وإشعارهم بأهميتها وأهميتهم كعنصر أساسي وضروري يضمن بقاء واستمرارية وتطور المؤسسة.

كما أنّ التغيير لا يحدث تلقائياً أو أوتوماتيكياً، وإنما يحدث إذا اقتنعت الإدارة بضرورته، وللقيادة التحويلية دور عظيم في نجاح إدارة التغيير، لذلك يُعتبر التغيير المطلوب في عالمنا المعاصر اختباراً للقيادة الفعالة، حيث يتضح منه مدى استيعابها، ومدى استجابتها لمتطلبات التغيير التي تحتاجها المؤسسة، وكيفية الاستفادة من الطاقات المادية والتقنية والفكرية المتاحة.

1. المشكلة الرئيسية:

نظراً لأهمية التغيير المتزايدة، وضرورته الكبيرة والفعالة في ضمان ديمومة ونجاح المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا بالدور الكبير الذي تقوم به إدارة التغيير حيث تتكيف مع الواقع وتحل المشكلات وتحقق الأهداف، من خلال قيادة تحويلية تضمن نجاح عملية إدارة التغيير.

وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

مَا هُوَ أَثَرُ الْقِيَادَةِ التَّحْوِيلِيَّةِ فِي إِدَارَةِ التَّغْيِيرِ؟

2. الأسئلة الفرعية:

من التساؤل الرئيسي السابق يمكننا أن نُثير مجموعة من الأسئلة الجزئية تسهيلاً للإجابة عن المشكلة الرئيسية:

① ما هو مستوى أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية؟

② ما هو مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية؟

- ③ ما هي العلاقة الارتباطية بين مستوى أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير؟
- ④ هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى للبيانات الشخصية؟
- ⑤ هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير تُعزى للبيانات الشخصية؟

3. فرضيات الدراسة:

وكإجابة مؤقتة على التساؤلات السابقة نعتمد الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات محل الدراسة سائدة بمستوى مرتفع.
- الفرضية الرئيسية الثانية: إدارة التغير في المؤسسات محل الدراسة سائدة بمستوى مرتفع.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير بالمؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية بين بُعد التأثير المثالي وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية بين بُعد التحفيز الإلهامي وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية بين بُعد الاستشارة الفكرية وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية بين بُعد الاعتبار الفردي وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية ترجع للبيانات الشخصية.
- الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير ترجع للبيانات الشخصية.

4. مبررات اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بالتحصّص والرغبة في دراسة موضوعات الإدارة والقيادة.
- قلة الدراسات التي تعالج موضوعات القيادة وإدارة التغيير بين النظرية والواقع.
- محاولة الإسهام في إيجاد دراسة، تجمع بين القيادة والإدارة نظريا وتطبيقيا من جهة وتدرس أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير من جهة أخرى.
- إدارة التغيير عملية مستمرة متجددة، وبالتالي وجب مواكبتها ومعرفة الجديد عنها.

5. أهداف الدراسة:

نسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم النظرية الخاصة بالقيادة التحويلية وإدارة التغيير.
- تحديد علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير.
- تقديم توصيات يمكن أن تساهم إيجابيا في نجاح إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.

6. أهمية الدراسة:

تمّ تناول موضوع "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير" نظرا للاعتبارات الآتية:

- حاجة الدول للقيادة التحويلية في إدارة التغيير، والتي تساهم في نجاح واستمرار المؤسسات، مما يساعد في خلق القيمة المضافة وتحقيق الاستقرار الاقتصادي.
- المكانة والأهمية التي تحتلها القيادة التحويلية وإدارة التغيير في تحقيق النمو الاقتصادي.
- الحياة الاقتصادية وما تتطلبه من عوامل ضرورية لتطوير أداء المؤسسات من خلال معرفة أهمية أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير، وتسلط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في إدارة التغيير على مستوى المشاريع الاقتصادية.

7. الإطار الزمني والمكاني:

إنّ الدراسة الميدانية أو ما يسمى بدراسة الحالة، تفرضُ علينا تحديد الإطار الزمني التي ستُدرس خلاله متغيرات البحث، والإحصائيات والمعطيات اللازمة؛ مع تحديد المناطق التي ستشملها الدراسة ومن ثمّ فإنه:

- ♦ **زمنياً:** تشمل الدراسة الميدانية الفترة الممتدة الزمنية المحددة بالسداسي الدراسي الثاني، الممتد من شهر فيفري 2021 إلى شهر جوان 2021.

- ♦ **مكانياً:** فقد وقع اختيارنا على إقليم دائرة الوادي، وكان اختيارنا بناءً على موقع المؤسسات محل الدراسة الميدانية، والتي تتمثل في شركة شمال افريقيا (فرع انتاج المياه، فرع النقل الجامعي، فرع استيراد وتصدير الزيوت الصناعة) ومجمع بغدادي الصناعي (فرع صناعة الحلويات والبسكويت، فرع انتاج وتشكيل الحديد فرع انتاج وتشكيل حديد البناء) ومؤسسة المرجان للعطور ومواد التجميل.

8. المنهج والأدوات المستخدمة:

تحددت المناهج البحثية التي سنستخدمها في بحثنا بناء على طبيعة وطريقة معالجة الإشكالية الرئيسية؛ وقد اعتمدنا على منهجية (IMRAD) للإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية، والإشكاليات الفرعية ومن ثمّ فرضيات الدراسة. وتبعاً لذلك اعتمدنا مجموعة من عدة مناهج بحثية، أهمها:

① المنهج الوصفي:

يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة، حيث حاولنا وصف الأجزاء النظرية المتعلقة بموضوعات القيادة التحويلية وإدارة التغيير، كما سهل لنا هذا المنهج ضبط متغيرات الدراسة استعانة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الموضوع.

② المنهج التحليلي:

استعانة بأسلوب دراسة الحالة؛ استخدمنا المنهج التحليلي بهدف قياس العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير؛ واستعملنا في ذات المنهج أدوات التحليل والقياس الاقتصادي.

③ المنهج التاريخي:

يتعلق تطبيق هذا المنهج بتتبع ظاهرة معينة، وفقاً لتطور تاريخي عادة ما يركز على الإطار الزمني للدراسة حيث ركزنا على الإسهامات التاريخية في بناء النظريات والدراسات في موضوعات القيادة التحويلية وإدارة التغيير، هذا من جهة الشق النظري؛ أما من شق دراسة الحالة فقد تتبعنا تطور متغيرات الدراسة خلال مدة الدراسة الميدانية.

9. صعوبات الدراسة:

عملية إعداد وإنشاء أي بحث علمي تعترضها مصاعب وعراقيل عديدة، بدءاً بطبيعة الموضوع وتشعباته وصولاً لتشابك الأهداف المراد تحقيقها من وراء ذلك. وما أضاف علينا ضغطاً في إنجاز بحثنا هو غير قليل من العوامل التي تعتبر تحدياً أو تهديداً يواجه الباحث، كضيق الوقت خاصة مع تغيير برنامج الدراسة بسبب جائحة كورونا، وقلة المراجع والمعلومات باللغة العربية، وعدم كفاية الموارد والإمكانات، وصعوبة إيجاد عينة إحصائية مناسبة محل الدراسة تحقق النتائج الدقيقة، ناهيك عن التخلف الكبير الذي تعاني منه مؤسساتنا في مجال القيادة والإدارة مما يجعل المجال النظري يختلف جذرياً عن المجال التطبيقي العملي.

10. محتوى البحث:

قسمنا المذكورة إلى فصلين، وُسِم الأول بالإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية وإدارة التغيير، ويندرج تحته مبحثين؛ المبحث الأول تناول مفاهيم نظرية حول القيادة التحويلية وإدارة التغيير. أما المبحث الثاني فعنوانه بـ: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

وخصصنا الفصل الثاني لدراسة الحالة الذي عالجنا فيه منهج الدراسة، وخطوات بناء الاستبيان، وبناء أداة القياس وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية، وتحليل البيانات الشخصية، واختبار الفرضيات الأساسية، وأخيرا اختبار العلاقة الارتباطية والفروق ذات الدلالة الإحصائية. وعليه تم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين؛ حيث كان المبحث الأول بعنوان: تحليل البيانات الشخصية واختبار الفرضيات الأساسية. والمبحث الثاني: اختبار العلاقة الارتباطية والفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

أما خاتمة بحثنا فقد ضمناها ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، مدعمين إياها باقتراحات نظرية وأخرى عملية علّها تكون إضافة علمية وعملية في هذا المجال. وما التوفيق والسداد إلا من عند الله وحده.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للقيادة التحويلية وإدارة التغيير

مُهيِّل

لقد أصبح التغيير وكيفية قيادته وإدارته بنجاح من أهمّ المواضيع التي تشغل الباحثين والقيادات الإدارية، وذلك لأنّ التغيير يحدث في كل مكان، وأنّ سرعته في ازدياد وتعدد، وأنّ مستقبل نجاح المؤسسات يعتمد على كيفية قدرة القادة على إدارة التغيير، وبرزت القيادة التحويلية كنموذج يعمل على تحقيق تغييرات مخططة مرغوبة من خلال مشاركة القادة والمرؤوسين في تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد طرق للنجاح.

ونحاول من خلال هذا الفصل دراسة الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة التغيير، وهذا في مبحثين هما:

✓ **المبحث الأول:** مفاهيم نظرية حول القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

✓ **المبحث الثاني:** الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول القيادة التحويلية وإدارة التغيير

القيادة التحويلية من النماذج البارزة في نظريات القيادة الحديثة، وقد احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن الحالي، والمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم، وتقدير الطاقة الكامنة داخلهم، بحيث تزداد قدراتهم في إنجاز المهام الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم. أما إدارة التغيير فهي مفهوم يُشير إلى الجهود المتواصلة، والتي تهدف بصورة مباشرة إلى الارتقاء بظروف العمل في المؤسسة، وتسعى لنقلها من وضع إلى وضع آخر أفضل منه. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى الجانب المفاهيمي للقيادة التحويلية وإدارة التغيير.

المطلب الأول: القيادة التحويلية

الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

تمت صياغة مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة من قبل "داوتون" (Downton) سنة 1973، إلا أنّ ظهورها كمدخل هام في القيادة، فقد بدأ مع العمل الذي قام به سنة 1978 عالم الاجتماع السياسي "بيرنز" (James McGregor Burns)، حيث أعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة، منقحاً السمات والعناصر الأساسية للقيادة الفعالة في أعماله.¹ وبالرغم من كثرة البحوث حول القيادة التحويلية إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها.

ومن أبرز تعريفاتها:

يُعتبر "بيرنز" (Burns) أول من قام بتعريف القيادة التحويلية، حيث عرّفها بأنها: «أسلوب أو استراتيجية تهدف إلى تشكيل رغبة لدى العاملين وزيادة نشاطهم تجاه "تحقيق الأهداف" عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم والقيم بمختلف أشكالها "والوصول إلى مرتبة القيادة"»².

ويرى "باس" (Bass) أنّ القيادة التحويلية، هي: «القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، ويتحقق هذا من خلال أكثر من طريقة كالنظرة الكاريزماتية للقائد وإشباع الحاجات النفسية لكل فرد، والتشجيع الابداعي للعاملين»³.

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

² Gholamareza Jandaghi, & al, **Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies**, The Journal of International Social Research, Vol. 2, Issue. 6, Winter 2009, p357.

³ Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**, Lawrence Erlbaum Associates, Second Edition, London, 2006, p04

وعرفها (Griffin & Moorhead) بأنها: «مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق وابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية»¹.

أما "اوينز" (Owens) فيعرف القيادة التحويلية بأنها: «استخدام الثقافة التي تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة وموحدة، التي يمكن تحقيقها عن طريق بذل جهود مشتركة من جميع الأفراد التي تعنى بتحقيق هذه الأهداف»².

كما عرفها "ميرفي" (Murphy) بأنها: «قدرة القائد على إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى المرؤوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء علاقة قائمة على ثقة واحترام متبادل لتحقيق أهداف المؤسسة»³.

وعرفها "جيمس سي هنتر" (James c.hunter) على أنها: «التأثير في العاملين من أجل العمل بحماس على تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها، باعتبارها تحقق المصلحة العامة المشتركة بشخصية أخلاقية كاريزمية توحى بالثقة»⁴.

ويعرفها "نورثاوس" (Northouse) بأنها: «القدرة على إقناع العمال بالتغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز العمال لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة»⁵.

وعرفها (م. فيلون) على أنها: «تعني إشراك القادة للمرؤوسين في صنع القرار، من خلال تكوين روابط بينهم تزيد من دافعيتهم جميعاً للعمل وتعزز من أخلاقهم، وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات، وإشعار المرؤوس بدوره في صنع القرار، مما يولد ولاءً تنظيمياً لدى فريق العمل، ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ومن ثم مخرجاتها»⁶. من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة التحويلية هي: القدرة على التأثير في المرؤوسين ودفعهم وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم بكل رغبة وإخلاص وابتداع لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك في ظل بيئة عمل تسودها الأخلاق والثقة المتبادلة والتعاون، مع ضمان تحقيق المصلحة العامة والمحافظة على مصالح العاملين الخاصة.

¹ Ricky Griffin, Gregory Moorhead, **Organizational behavior (Managing People and Organization)**, Houghton Mifflin company, 4th ed Boston, 1995, p325.

² بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، ط 4، عمان، الأردن، 2020، ص 354.

³ Lorrain Murphy, **Transformational Leadership: A cascading chain Reaction**, Journal of Nursing Management, Vol .13, Issue .2, March 2005, p131.

⁴ جيمس سي هنتر، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم، مكتبة جرير، ط 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 33.

⁵ Northouse, P. G, **Leadership theory and practice**, Thousand Oaks, 6th ed ,CA: Sage publication, 2013, p480.

⁶ مراد فيلون، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، ط 1، عمان، الأردن، 2017، ص 93.

ثانياً: مفهوم القائد التحويلي

عرّف "بيرنز" (Burns) القائد التحويلي بأنه: «الفرد في التنظيم الذي يعتمد إلى رفع مستوى الإدراك لدى العاملين، أو الذين يعملون معه في المستويات التنظيمية ذاتها أو أعلى منها، وذلك عن طريق نشر قيم معينة مثل الحرية والمساوات والإنسانية»¹.

كما عُرّف على أنه: «القائد الذي يحبه مرؤوسيه حتى قبل أن يتقبلوا رسالته، ويلتحم معهم بطريقة ترفع من مستويات السلوكيات الإيجابية التي تحقق عملية إدراك الحاجة للتغيير، وصنع رؤية جديدة وأهداف محددة ومثالية للمؤسسة، ويشجع على التعلم واختيار الأمر والتجديد، ويدفع أيضاً الموظفين إلى تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية، والعمل ضمن فريق العمل المتعاون»².

ويتميز القائد التحويلي بمجموعة من الصفات، من أهمها:³

- صاحب رؤية ورسالة واضحة ويمتلك كاريزما مؤثرة.
- ملهم وينقل أتباعه نقلة نوعية، ويقودهم بالقيم والمبادئ.
- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.
- الشخصية والأخلاق: يعني التمتع بصفات تؤثر على الآخرين؛ فيكون حريصاً على الاستماع بعناية لأتباعه، والدعم المتواصل لهم، كما يتمتع بأخلاق رفيعة، ويكون مرناً ومنفتحاً على النقد.
- عمق التفكير: يشجع أتباعه على الابتكار، ويشجع التفكير الإيجابي.
- الثقة في النفس: متفائل، ومتحمساً للرؤية المستقبلية، ومتواضعاً، يضع الثقة في أتباعه.
- احترام مشاعر الغير: أي الاهتمام بحاجات الآخرين والاستماع لمشاكلهم.

ومن أهم وظائف القائد التحويلي:⁴

- 1- إدراك الحاجة للتغيير: يدرك الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأتباع في المؤسسة بالحاجة للتغيير.
- 2- صياغة الرؤية والرسالة: صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوبة في المؤسسة ويشجع العاملين بكل الطرق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
- 3- اختيار نموذج التغيير ومسارته: يختار نموذج التغيير الملائم.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 290.

² حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة، ط1، لبنان، 2005، ص 444.

³ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 89.

⁴ Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, Op.Cit, p:35.

الفرع الثاني: أهمية القيادة التحويلية

تكمن أهمية القيادة التحويلية في دورها البارز من خلال وضع محددات الأداء في المؤسسة، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيمًا للمؤسسة وتدعمها، كما ترفع ثقة العاملين بالمؤسسة، وتشعرهم بروح الانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز والذي بدوره يحقق أهداف المؤسسة ويضمن بقاءها ونموها.¹ ويمكن تحديد أهمية القيادة التحويلية كالآتي²:

- 1- القيادة التحويلية تقوم على تفويض السلطات وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم.
- 2- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية.
- 3- القيادة التحويلية مهمة لتحقيق أهداف المؤسسة ونموها.
- 4- القيادة التحويلية ترفع من أداء وولاء العاملين تجاه مؤسساتهم.
- 5- تساعد في تحفيز العاملين وإنشاء الفرق المتعاونة والفرق المبدعة والحصول على النتائج الفعالة في المؤسسة.
- 6- تحقق المصلحة العامة للمؤسسة مع ضمان المصلحة الخاصة للعاملين.
- 7- تعمل القيادة التحويلية على تعزيز الدافع للعمل لدى العاملين من خلال تمكينهم واستثارة روح الابداع والابتكار لديهم.

كما تكمن أهمية القيادة التحويلية في الفائدة المرجوة منها كونها مرتبطة ثلاث عناصر في المؤسسة، كما أشار إليها (Tichy and Devanna)، فيما يلي:³

أولاً ~ إيجاد رؤية جديدة: تأتي عن طريق مهمة المؤسسة والاستراتيجية، حيث أنّ أهم مشكلة تواجه القائد هي تحديد السلعة أو الخدمة المناسبة للمؤسسة، وتحديد الاستراتيجية المناسبة لذلك.

ثانياً ~ تصميم هيكل المؤسسة: ذلك أنّ مهمة القائد هو تصميم الهيكل التنظيمي، الذي يلي حاجات البيئة الخارجية، والذي يسمح للمؤسسة بتحقيق مهمتها بفعالية.

ثالثاً ~ إدارة الموارد البشرية: وذلك بتصميم نظام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، والذي يتضمن التوفيق بين العاملين وأدوارهم، من خلال تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال العاملين.

¹ الشربيني الهلالي، إدارة المنظمات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، ط 1، القاهرة، مصر، 2006، ص 36.

² عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 69، 2012، ص 119.

³ سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر

الفرع الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

لقد اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد التي من خلالها يتم وصف سلوكيات القيادة التحويلية، ورغم هذا الاختلاف إلا أنَّ هناك سلوكيات مشتركة أجمع الباحثون على الأخذ بها، ومن أبرز الباحثين الذين اهتموا بنظرية القيادة التحويلية؛ الباحثان "باس" و "أفوليو" (BASS and Avolio)، والذين ينسب إليهما الفضل في تطوير نظرية القيادة التحويلية، وقد حدد الباحثان أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، والتي اشتملت عليها استبانة القيادة المتعددة العوامل أو العناصر (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ)، ولقد أطلقا عليها اسم: (Four'Is) ¹.

حيث تبدأ كل كلمة منها بالحرف اللاتيني (I)، وهي: ²

* التأثير المثالي (Idealized Influence (II).

* التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation (IM).

* الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulation (IS).

* الاعتبار الفردي (Individualized Consideration (Ic).

أولاً: التأثير المثالي (الكاريزمي)

التأثير المثالي (الاجاذبية المثالية) هو إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم، مع ضرورة تقديم احتياجات المرؤوسين على احتياجات القائد الشخصية. والكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القائد بمقتضاها مثلاً أعلى يحتذى به من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنَّه يكون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين. كما أنَّ هناك جانبان للتأثير المثالي: سلوكيات وأخلاق القائد، والأساسيات والمهارات التي ينسبها الأتباع إلى القائد. ³

ويعبر التأثير المثالي عن قوة الشخصية، التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف للقائد، وتُعرف المرؤوسين بالقائد، ورسالته، وتبين قيمه وأهدافه وسلوكه، والثقة به وبصدق معتقداته. فالقائد المثالي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة، والروح المعنوية، والقيم الأخلاقية، التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به، إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين، من خلال توفير الرؤية المثالية، والإحساس العميق بالرسالة، وعدم استخدامه للسلطة بما يحقق مصلحة الشخصية. ⁴

¹ المرجع نفسه، ص 131.

² Bernard M.Bass, Ronald E.Riggio, Op.Cit, p5.

³Choi Sang Long, Wan Mardhia M. Yusof, **The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction**, World Applied Sciences Journal 29 (1), 2014, p118.

⁴ سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص 132.

ثانيا: التحفيز (الدفع) الإلهامي

يُعبّر هذا البعد عن تصرفات وسلوكيات القائد، التي تثير في التابعين حب التحدي، وقدرة القائد في إيضاح وإيصال توقعاته لهم، ويصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق بكل حيوية، من خلال الحماسة والمثالية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية. كما يشير إلى قدرات القائد على تحديد رؤية جذابة وملهمة وإيصالها إلى الأتباع، مما يثير فيهم حب التحدي المنافسة، والتفاؤل حول الأهداف المستقبلية والتعاون والعمل الجماعي، مما يولد لديهم التزاما قويا بالأهداف التنظيمية. ويدعم القائد رؤيته من خلال مهارات الاتصال، التي تجعل رؤيته مفهومة، ودقيقة وقوية، ومثيرة للاهتمام.¹

من خلال هذا البعد يتصرف القادة بأخلاق تلهم وتحفز أتباعهم، فالقائد الذي يعتمد على الحفز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، وهو قادر على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون الأتباع قادرون على قبولها، ويناضلون من أجلها، إلى جانب استطاعة القائد على الارتقاء بتوقعات الأتباع وإشراك جميعهم في وضع الأهداف، وبالتالي يستطيع الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط له.²

ثالثا: الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي)

التشجيع الإبداعي هو إثارة العاملين، لجعلهم أكثر وعيا بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم. والقائد التحويلي يستشير تفكير مرؤوسيه، بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.³ كما تظهر كفاءة القائد التحويلي جليا في كل اتجاهاته، وفي سلوكه أثناء حل المشكلات، وتشجيع الأتباع على التفكير الإبداعي في حل هذه المشكلات، إذ يتولى القائد دعم ورعاية الإبداع والابتكار عن طريق دعم الأفكار والآراء الجديدة للمبدعين، والتي تُسهم في تطوير أداء المؤسسة.⁴

¹Zeyad Faisal Al.Azzam, **The Effects of Perceived Transformational Leadership Style and Emotional Intelligence on Enhancing the Effectiveness of Decision Making in Public Health Sector**, International Journal of Advanced Research, vol.3, Issue .12, 2015, p1667.

²Choi Sang Long, Wan Mardhia M. Yusof, Op.Cit, p118.

³أحمد محمد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الامارات العربية المتحدة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 34، 2013، ص 08.

⁴صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة بسكرة، 2015/2016، ص 35.

رابعاً: الاعتبار (الاهتمام) الفردي

يشير هذا البُعد إلى عناية واهتمام القائد التحويلي بأتباعه، من حيث التشجيع والتوجيه والنصح، والاستماع إليهم، وتلبية احتياجاتهم وتقدير إنجازاتهم، من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، واعتماد الاتصال المفتوح معهم، كما يعمل كمرشد ومدرّب لهم. ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى، لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك، والقدرة على الأداء الفعال.¹

وهذا البُعد يُعبر عن مدى الاهتمام الشخصي للقائد بمرؤوسيه والاستجابة لهم، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.²

وبشكل عام، فإنّ القائد التحويلي يمارس عملياً اهتمامه الانساني بالفرد العامل من خلال:³

- 1- إيجاد فرص جديدة للتعلم وتطوير الأداء.
 - 2- حسن التعامل مع طبيعة الفروق الفردية، فمنهم من يحتاج إلى التشجيع ومنهم من يحتاج إلى الاستقلالية.
 - 3- تقدير الإنجازات وتشجيع الاتصال ذو الاتجاهين مع التابعين.
 - 4- التفاعل المتبادل مع التابعين بشكل شخصي، أي على المستوى الفردي، والاستماع بعناية للتابعين.
 - 5- مشاركتهم في وضع الأهداف وفي تنفيذها.
 - 6- المشاركة في مناسباتهم الاجتماعية.
- من خلال بُعدي التأثير المثالي والحفز الإلهامي، نجد أنهما يتعلقان بأهم القيم والمعتقدات الشخصية للقادة التحويليين، أما البعدان: الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي؛ فيتعلقان بالاهتمام بالمرؤوسين، وتنمية قدراتهم من قبل القادة التحويليين. ومن خلال دراسات لاحقة، تم إضافة بعدين آخرين للقيادة التحويلية هما:⁴
- التمكين: أي أن يمنح المدير الموظفين مقداراً كافياً من السلطة، ويشركهم دائماً في اتخاذ القرارات.
 - المكافآت البدائية: يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف، بناءً على كفاءة أو ضعف أدائه.
- ويمكن تلخيص السمات المرافقة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة، والتي يقوم عليها كل بُعد من الأبعاد، كما هو موضح في الجدول رقم (01):

¹ Nor Famiza Tarsik, & al, **Transformational, Transactional or Laissez-Faire: What Styles do University Librarians Practice?**, Journal of Organizational Management Studies , Vol.2014, 2014, p9.

² أفوليو، بروس، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية. (ترجمة: عبد الحميد الخزامي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2003، ص 90.

³ سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص 133.

⁴ عبد العزيز العمراني، تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه (غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

الجدول رقم (01): أبعاد القيادة التحويلية والسمات المرافقة لها

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة لها
التأثير المثالي	الرؤية، الثقة، الاحترام، الصدق، مشاركة الخطر، التكامل، القوة.
التحفيز الملهم	الحماس، الاتصالات، الالتزام بالأهداف، الرؤية، النصح والإقناع.
التنشيط الفكري	العقلانية، حل المشكلات، الإبداع، التعزيز.
النظرة الفردية	الاهتمام الشخصي، المساواة، المتابعة، الاستماع.

المصدر: أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 19.

الفرع الرابع: مبادئ القيادة التحويلية

اختلف العلماء والباحثون في وضع مبادئ محددة للقيادة التحويلية، وهذا لتعدد البحوث والمراجع الخاصة بهذا الموضوع المتشعب والمهم.

حيث قام "إريك ريس" (Erik Rees) بتحديد سبعة مبادئ للقيادة التحويلية وتتمثل في:¹

1. مبدأ التبسيط: القدرة على صياغة رؤية تحويلية واضحة وعملية تجيب على السؤال "إلى أين نتجه؟"
2. مبدأ الدافع: القدرة على كسب موافقة والتزام الآخرين بالرؤية.
3. مبدأ التيسير: القدرة على تسهيل تعلم الأفراد والفرق وغيرها من الموارد الموثوقة بشكل فعال.
4. مبدأ الابتكار: القدرة على الشروع بجرأة في التغيير، وإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات.
5. مبدأ التعبئة: القدرة على تجنيد وتجهيز وتمكين الآخرين لتحقيق رؤية المؤسسة.
6. مبدأ الإعداد: القدرة الذاتية على الاستمرار في التعلم وتطوير المهارات، دون مساعدة الآخرين.
7. مبدأ العزيمة: القدرة على تنفيذ المهام الصعبة على أكمل وجه، وتحمل المشاق في سبيل ذلك.

أما "براون" (Brown) فقام بتحديد مبادئ القيادة التحويلية، فيما يلي:²

- 1- المسؤولية: القادة التحويليون مسؤولون عن أدائهم، ويعرفون كيف يحققون أهدافهم، كما أنهم يلبون رغبات وحاجات العاملين، ويزودونهم بالمعلومات الضرورية، التي تؤدي إلى نجاحهم في أداء العمل.
- 2- الاحترام: يعترف القادة التحويليون بقيمة مساهمات وجهود الآخرين، كما يحققون التكامل بين أعضاء الفريق، ويعرفون حسنات وسيئات الأمور ويفرقون بينها، كما أنهم يعرفون لغة الحوار ويصلون إلى النتائج.

¹ Erik Rees, **Seven Principles of Transformational Leadership**,
www.pastors.com/articles/SevenTransformation.asp, 10/3/2010, p03.

² سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص 135.

- 3- العلاقات: يقوم القادة التحويليون ببناء العلاقات، والمحافظة على التحالفات، لتكون لصالح المؤسسة والمحافظة على العلاقات بين الأفراد أنفسهم وبين المجموعات، وهم قادرون على كسب مساندة الكل.
- 4- القدوة: يتميز القادة التحويليون بأنهم على وعي دائم بتأثيرهم على الآخرين، يضعون مبادئ حول كيفية معاملة الناس، وتحقيق الأهداف، ويضعون أمثلة للآخرين ليقتدوا بهم، صادقين وواقعيين في أعمالهم.
- 5- التغذية العكسية: يهتم القادة التحويليون بنتائج أعمالهم، ويهتمون بالحصول على تقييم أعمالهم ويركزون على المخرجات، والحصول على تغذية راجعة (Fea Back) والعمل بموجبه وتصحيح الأخطاء.

المطلب الثاني: إدارة التغيير

الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير

تتعدد تعاريف إدارة التغيير، وهذا لاتساع نطاق استعمال هذه التعاريف، والتي سنذكر منها:

عُرفت إدارة التغيير بأنها: «تعني التخطيط للتغيير، والبدء فيه، ثم تحقيقه، وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير، وتثبيتها على مستوى الشركة والأفراد معا. وبالتالي هي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه»¹. كما عُرفت على أنها: «مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أنّ الهدف منه مواكبة التغييرات، والتطورات الحديثة في محيط العمل، لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة، كما يعرفه "روبنسون" (Robonson) على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه، إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي إدارة التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكشف الأمور بصورة مستقرة»².

وعُرفت بأنها: «الأسلوب الإداري، الذي يتم بمقتضاه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من بين صور تطورها المتوقعة»³.

وعُرفت على أنها: «فلسفة لإدارة المؤسسة، تتضمن التدخل المخطط، في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها، بهدف زيادة فعاليتها، وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير»⁴.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 35.

² سيد سالم عرفه، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2012، ص 15.

³ حامد أحمد رمضان بدر، إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 9، العدد 11، 1987، ص 87.

⁴ منور أو سرير، سعيد منصور فؤاد، "التطوير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات"، المؤتمر العلمي الدولي حول: الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص 269.

وعرفها "كوتر" (kotter) بقوله: «في إدارة التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة في الانتقال لوضع مستقبلي، والاحتكام لاستراتيجية واضحة الرؤية»¹. وعرفت على أنها: «العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المؤسسة مجموعة من القيم والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم ومعارف أو تقنيات أخرى»².

وعرفها "موران" و "برايتمان" (Moran and Brightman) على أنها «عملية التجديد المستمر لاتجاه المنظمة وهيكلها وقدراتها لخدمة الاحتياجات المتغيرة باستمرار للعملاء الخارجيين والداخليين»³. وأوضح "نيكولس" (Nickols) أن: «إدارة التغيير تقوم على جسم كبير من المعارف (العلمية، الفنية التكنولوجية) والتي نختار منها ما يلائم الممارسة الفعلية لموقف تغيير معين»⁴. وانطلاقاً من التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن نقول أن إدارة التغيير هي: "عملية مواكبة التغييرات والتطورات من خلال الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف، لتحقيق أهداف محددة، في إطار خطة دقيقة ورؤية واضحة، بكل كفاءة ومهنية".

الفرع الثاني: أهمية وخصائص إدارة التغيير

أولاً: أهمية إدارة التغيير

إنّ إدارة التغيير لها عدة خصائص من المهم التعرف عليها والإحاطة بجوانبها المختلفة، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي⁵:

- 1- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، موافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- 2- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار إمكاناتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 3- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 36.

² ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 78.

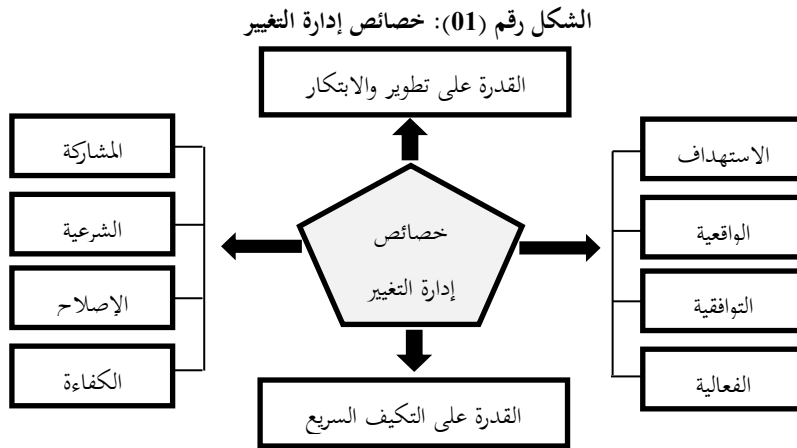
³ Rune Todnem, **Organisational Change Management: A Critical Review**, Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, Dec 2005, p369.

⁴ معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1، القاهرة، مصر، 2014، ص 27.

⁵ سيد سالم عرفه، مرجع سابق، ص 21.

- 4- **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في المؤسسة والوحدات المستهدفة وتغييرها.
- 5- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل في ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- 6- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- 7- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.
- 8- **الكفاءة:** وهي صفة لازمة لكل عمل إداري، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يُحدث التغيير خسائر ضخمة، ويصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
- 9- **القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، والتغيير يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- 10- **القدرة على التكيف السريع مع الاحداث:** قدرة إدارة التغيير التكيف والتوافق السريع مع الأحداث والسيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها.

والشكل (01) يوضح الخصائص الرئيسية للإدارة التغيير:



المصدر: بومدين بلكير، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، ط1، دبي، 2009، ص 39.

ثانياً: أهمية إدارة التغيير

التغيير لن يحتفي ولا يتبدد، وستحافظ المؤسسة والتكنولوجيا والفكر الإبداعي على مسيرتهم المتسارعة والمتغيرة نحو الأمام، وهذا بناءً على قدرتهم على إدارة التغيير بفعالية وكفاءة، وهنا تكمن أهمية إدارة التغيير حيث أصبحت تمثل الفكرة المهيمنة لنظرية الإدارة الحديثة في فهم وخلق التغيير والتكيف معه، وأصبح يُنظر لها على أنها السبب

الرئيسي في بقاء ونجاح وتطور المؤسسة¹.

وفقاً لـ "بيرنز" (Burnes) فإنّ التغيير هو سمة دائمة الوجود في المؤسسة، على المستويين التشغيلي والاستراتيجي، لذلك لا ينبغي أن يكون هناك شك فيما يتعلق بقدرة أي مؤسسة في تحديد المكان الذي يجب أن تكون فيه في المستقبل، وكيفية إدارة التغييرات المطلوبة للوصول إلى هناك. وفي هذا السياق يؤكد "بيرنز" عن أهمية إدارة التغيير التي أضحت ضرورة باعتبارها مهارة إدارية مطلوبة للغاية².

وتبرز أهمية إدارة التغيير من خلال النقاط التالية:³

- 1- **المحافظة على الحيوية الفعّالة:** حيث تكون أهمية إدارة التغيير في المؤسسة هو تحقيق التجديد والحيوية وإظهار روح الانتعاش والمقترحات، كما يتم التخلص من روح اللامبالاة وعدم الإيجابية، والروتين الممل الذي يقتل روح الإبداع والإنتاج.
- 2- **تنمية القدرة على الابتكار:** يُعد الابتكار جزءاً أساسياً من منظومة العمل داخل المؤسسة، وتنميته في ظل التنافسية الكبيرة التي تشهدها البيئة الخارجية؛ لا يأتي إلا من خلال الدور المهم لإدارة التغيير.
- 3- **إزكاء الرغبة في التطوير:** تكمن أهمية إدارة التغيير في تحفيز ودعم رغبات ودوافع التغيير، والتطوير وتحسين العمل، وذلك عن طريق عدة جوانب:
 - عملية الإصلاح والتصدي للمشاكل ومعالجتها.
 - عملية التجديد والتطوير للقوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
 - التطوير المتكامل الذي يعمل على تطبيق طرق إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا حديثة، فالتكنولوجيا المتطورة والطرق الحديثة تولّد بواعث طبيعة ذاتية نحو التغيير.
- 4- **التلائم مع المتغيرات:** وينظر إلى أهمية إدارة التغيير للتلائم مع التكنولوجيا والعولمة، والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، إذ يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع التغيير، أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه، فالتجديد الاقتصادي مثلاً يُعتبر عاملاً رئيسياً، يفرز بعض المفاهيم ومبادئ اقتصادية متطورة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي.
- 5- **الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء:** تكمن أهمية إدارة التغيير في الوصول إلى الارتقاء والنماء.

¹ James McCalman ,Robert A Paton ,**Change Management: A Guide to Effective Implementation**, sage publications, third edition, California, 2008, p06.

² Rune Todnem, Op.Cit, p370.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص177.

- 6- جهد ذو توجه شمولي: إدارة التغيير عملية شاملة تشمل جميع عناصر التنظيم، وهي ليست جهود عشوائية، بل مدروسة وتستند إلى استراتيجيات وخطط وبرامج زمنية.
- 7- عملية حتمية: بما أنّ المؤسسات في عصرنا الحاضر تعمل في إطار النظام المفتوح، فهي تؤثر وتتأثر بما يجري حولها، وبالتالي فإدارة التغيير أصبحت ضرورة حتمية للمؤسسة، حتى تتكيف مع تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الفرع الثالث: مجالات إدارة التغيير

قسم الباحثون مجالات إدارة التغيير إلى عدة أقسام، أهمها:

- أولاً ~ التغيير في الثقافة التنظيمية: تغيير ثقافة العاملين التنظيمية تعني تغيير فكرهم وسلوكياتهم ونظرتهم للعمل وإيجاد وعي لديهم بضرورة التغيير نحو الأفضل، والتعرف على أهمية العمل الجماعي والتعاون والاحترام بينهم وتشجيعهم على التنافس الشريف لتحقيق التغيير المنشود.¹
- ثانياً ~ التغيير في الأفراد: يتضمن التغيير في الأفراد تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، أي أنّ التغيير في الأفراد العاملين بالمؤسسة يكون من أجل الارتقاء بأدائهم، وتحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم وتعديل سلوكهم التنظيمي، وهذا من خلال:²

- التغيير المادي للأفراد: أي الاستغناء عن بعض العاملين وإحلال غيرهم من ذوي الكفاءة والخبرة.
- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات، بواسطة برامج التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ثالثاً ~ التغيير في التكنولوجيا: تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة، وتقديم الخدمات وطرق الإنتاج، إذ تتطلب هذا الثورة من وكلاء التغيير، إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة. فالتغيير التكنولوجي هو عملية استخدام مخرجات الإبداع والابتكار، بهدف إحداث تغيير بسيط أو جذري، في العملية الإنتاجية أو المنتج، الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة. ويركز الباحثون أثناء التغيير التكنولوجي على اتجاهين أساسيين وهما:

- الاتجاه الأول: هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

¹ سيد سالم عرفه، مرجع سابق، ص 17.

² إكرام بوديزة، أمال أيوب، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 26.

- الاتجاه الثاني: يركز على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.¹

رابعاً ~ التغيير في الهيكل التنظيمي: ويشمل هذا النوع من التغيير الهيكل التنظيمي، من خلال إعادة تقسيم الوحدات الادارية؛ أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم، وهكذا يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو حذفها، أو تغيير في خطوط الاتصالات، أو في هيكل السلطة والمسؤولية، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية، أو في المسميات الوظيفية، أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المؤسسة.²

الفرع الرابع: استراتيجيات إدارة التغيير

استراتيجيات إدارة التغيير هي عملية منظمة مستمرة، تتبعها المؤسسة لتغيير سلوك الفرد، نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، بعد الخضوع لبرامج تدريبية، تساعد في تطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وتغيير في اتجاهاتهم نحو الأفضل لهم وللمؤسسة، ومواكبة تطورات العصر.³ وهناك استراتيجيات متنوعة لإحداث التغيير ويمكن تحديدها استناداً إلى معايير وأسس عديدة، سنختار منها ما يلي:

أ- استراتيجيات مجالات إحداث التغيير: لقد صنف "هارولد ليفيت" (Harold Leavitt) استراتيجيات التغيير حسب مجالات إحداث التغيير، إلى ثلاث استراتيجيات، نوضحها كما يلي⁴:

- 1- استراتيجية تغيير البناء: وقد تم استخدامها من طرف أنصار المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة وكان اهتمامهم يركز على تحسين إدارة العمل، من خلال توضيح الأعمال التي يقوم بها الأفراد، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال وتحديد السلطات والمسؤوليات، وبالتالي تحديد نطاق الإشراف.
- 2- استراتيجية التغيير التقني: وركزت هذه الاستراتيجية على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات حينما لم تنجح الحركة العلمية في الإدارة في الثلاثينات والأربعينات.
- 3- استراتيجية تغيير الأفراد: وهنا يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد في المؤسسة.

¹ صورية بوطرفة، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد الثالث العدد: 01، 2018، ص 220.

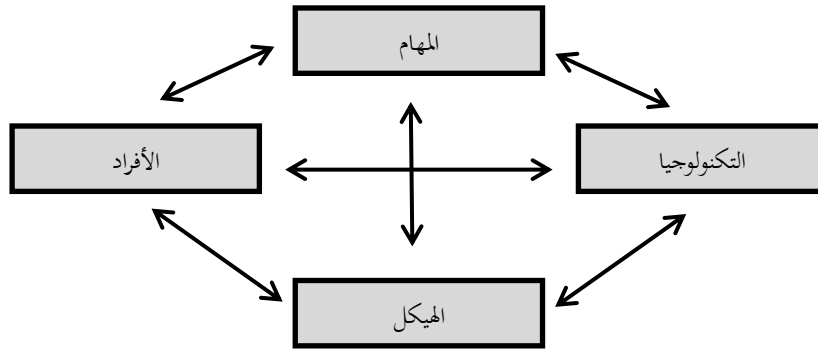
² يوسف صالح العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 25.

³ سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر المجلد 49، العدد 4، الخريف 2019، ص 554.

⁴ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط 2، عمان، الأردن، 2013، ص 70.

وينظر "ليفيت" (Leavitt) إلى المؤسسة على أنها نظام، ومن ثم أي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المؤسسة، يجب أن يشمل جميع المجالات السابقة: البناء (الهيكلي)، التكنولوجيا، والأفراد¹، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2).

الشكل رقم (02): نموذج "ليفيت" (Leavitt)



Source : James McCalman, Robert A.Poton , Op.Cit, p31.

ب- استراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه: يعتمد "بين تشين" (Benne Chin) التصنيف الموالي لاستراتيجيات إدارة التغيير: ²

- 1- استراتيجيات العقلانية التجريبية: وتستند هذه الاستراتيجيات إلى أنّ الفرد عقلائي وراشد، وأنّه سيتبنى التغيير المقترح، إذا تم تبرير هذا التغيير بعقلانية، وبأنّه سيستفيد من التغيير.
- 2- استراتيجية القيم وإعادة التعلم: تستند هذه الاستراتيجية إلى أنّ التغيير في أسلوب وممارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه ومعايير، تجاه الممارسات والطرائق القديمة، ويطور التزاما بالجديد.
- 3- استراتيجيات القوة والإكراه: والتي تقع ضمن مجموعتين، هما:

■ مجموعة تركز على الاجراءات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير.

■ مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام عدة أساليب مثل الشعور بالذنب والخجل.

ت- استراتيجيات كيفية إحداث التغيير: حدد "لاري غرينر" (Larry Greiner) استراتيجيات إدارة التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير، ويضع ثلاث استراتيجيات، هي: ³

- 1- الاستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: والتي تؤكد على دور الفرد في موقع السلطة لإحداث التغيير، كإصدار قانون أو قرار أو تعديل الهيكل.

¹ James McCalman, Robert A.Poton, Op.Cit, p30.

² حسين حريم، السلوك "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، ط4، عمان، الأردن، 2020، ص376.

³ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص345.

2- استراتيجية المشاركة في القوة: تستخدم في اتخاذ القرارات من طرف الجماعة، وذلك بالمشاركة وحل المشكلات في حالة وجودها بواسطة الجماعة.

3- استراتيجية السلطة المفوضة: تُعهد مسؤولية تحديد المشكلات ومعالجتها للجماعة، حيث يشارك العاملون الذين يتم تفويض القوة لهم في برنامج التغيير.

المطلب الثالث: علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير

الفرع الأول: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

بعد تطرقنا لموضوعي القيادة التحويلية وإدارة التغيير، أصبح من السهولة تناول إطار نظري يوضح دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ويمكن تلخيص هذا الدور بما يأتي:¹

أولاً ~ صياغة الرؤية: إنّ الرؤية من أساسيات عمل القادة، وقادة التغيير لهم رؤية تعتبر أساساً لعلمهم، وحسب "كوتر" (Kotter) يشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، وذلك لأن التابعين ينخرطون في التغيير إذا عرفوا أسبابه ونتائجه المحتملة، وعندها تصبح هذه الرؤية مشتركة يتبنّاها الجميع، وهنا يبرز دور القائد التحويلي الذي يطرح الرؤية التي لها مغزى، ولها قيمة أخلاقية وذات طابع إلهامي.²

ثانياً ~ الاستراتيجية: حسب "كوتر" و "نادلر" (Nadler and Kotter) فإنّ إدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فعملية إدارة التغيير في ظل غياب الاستراتيجية، تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، والاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، والقيادة الفعالة تملك القدرة على بناء استراتيجية، من خلال تخطيط عقلائي للأعمال في ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المؤسسة. ويلعب القائد التحويلي دوراً مهماً في إيجاد تحالف مع مجموعة من العاملين، وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير، والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، وهذا لضمان نجاح الاستراتيجية المتفق على تنفيذها.³

ثالثاً ~ الاتصال: أكد كل من "ستايس" و "دنفى" (Stace and Dunphy) على أنّ أهم مهام إدارة التغيير صياغة رؤية جديدة لقيادة المؤسسة للمستقبل المأمول، وهناك حاجة للتأكيد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية، لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جمع الأفراد في المؤسسة، حيث لا بد للقائد أن يراجع نفسه

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، المملكة العربية السعودية 18-19 صفر 1426 هـ. ص 5.

²John P. Kotter, *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, Free Press, New York, April 1995, P12.

³Nadler, D. A, *organizational frame bending principles for managing reorientation*, The Academy of Management Executive, Vol.3, No.3,1989, P194.

بحيث تتطابق أفعاله مع أقواله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية، ويعتمد على تنوع الطرح والنقاش، كما يلتزم بالقدوة الحسنة وإظهار المصادقية والتغذية العكسية، هذه الصفات كلها تجتمع في القائد التحويلي الفعال.¹

رابعاً ~ التزام وقناعة القيادة: يتوقف نجاح إدارة التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، وهذه قناعة يجب أن تترجم في شكل دعم، من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المؤسسة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. وأكد "نادلر" (Nadler) أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب بذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير. كما يرى أيضاً أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير، وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة. وكل ما ذكر سابقاً يُعد من صميم مهام القيادة التحويلية.²

خامساً ~ التحفيز والإلهام: يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون القائد ذو مصداقية. وحسب "كوزر" و "بوزنر" (Kouzer and Posner) أن المصادقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد، ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد وقيمهم، واهتماماتهم، والاحتكام للغة إقناع إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح بجهود العاملين، ومكافئة الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً. وهذا هو ما يوجد في أحد أبعاد القيادة التحويلية المسمى بالحفز الإلهامي.³

سادساً ~ تمكين العاملين: يرى الكاتبان "بنيس" و "نانوس" (Bennis and Nanus) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام، لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات. وهذا ما يساعد قيادة إدارة التغيير في تغيير السلوكيات والأفعال نحو التشجيع على تمكين

¹Dexter Dunphy, Doug Stace, **Beyond the Boundaries: Leading and Re-Creating the Successful Enterprise Paperback**, McGraw-Hill, Australia, June 2002, P102.

²Nadler, D. A, Op.Cit, P198.

³Kouzes J. M, Posner, B. Z, **The leadership challenges**, Jossey-Bass, fifth edition, San Francisco, 2012, P17.

العاملين من خلال تفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، والتشجيع لطرح أفكار جديدة وإبداعية.¹

الفرع الثاني: أهمية القيادة التحويلية في إنجاح إدارة التغيير

إنَّ أهمية القيادة التحويلية في إنجاح عملية إدارة التغيير تتأكد من خلال حقيقة التغيير الذي يتطلب إنشاء نظام جديد، ومن ثم إضفاء الطابع المؤسسي على هذا التوجه الجديد. فالقيادة التحويلية تهتم بشكل أساسي بالقدرات المطلوبة لإحداث التغيير بنجاح، وهذا ما تحتاجه إدارة التغيير للقيام بدورها بكل فعالية وكفاءة.²

فالتغيير لا يحدث تلقائياً أو أوتوماتيكياً، وإنما يحدث إذا اقتنعت الإدارة بضرورته، وللقيادة التحويلية دور عظيم في نجاح إدارة التغيير، لذلك يعتبر التغيير المطلوب في عالمنا المعاصر اختباراً للقيادة الفعالة، حيث يتضح منه مدى استيعابها، ومدى استجابتها لمتطلبات التغيير التي تحتاجها المؤسسة، وكيفية الاستفادة من الطاقات المادية والتقنية والفكرية المتاحة. ولذلك تكون وظيفة القائد التحويلي هي تغيير الأوضاع الحالية، من خلال إقناع العاملين بالحاجة إلى التغيير، وهذا بصياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل، ولذا لابد من أن يختار نموذج التغيير ومسارته ويضع استراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات، وهو ما قد يحتاج إلى فترة انتقالية.³

الفرع الثالث: علاقة أبعاد القيادة التحويلية بإدارة التغيير

إنَّ علاقة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية) بإدارة التغيير تتجلى في:⁴

أولاً ~ علاقة التأثير المثالي بإدارة التغيير: تظهر العلاقة بين بُعد التأثير المثالي وإدارة التغيير من خلال القادة عندما يُظهرون التأثير المثالي، فيكونون بذلك قدوة حسنة للمرؤوسين، إذ هم على درجة كبيرة من الأخلاق والالتزام بالمبادئ كالتمساح والعدل والمساواة والمثابرة، وكل ذلك يكسبهم احترام المرؤوسين وإعجابهم بهم، وهذا التأثير يسهم إسهاماً كبيراً في إدارة التغيير، والتي تحتاج للتأثير المثالي في كسب ولاء العاملين، وتخفيف مقاومتهم وحل المشاكل التي تعترضهم، الأمر الذي يساهم في تغيير القيم والقناعات لدى المرؤوسين، وهذا وفقاً لما جاء به "سايمونس" (Simons)، وقد أكدت دراسة "كروكر" (Croker) على أنَّ القيادة التحويلية قد أدت إلى تحسين أخلاقيات المرؤوسين، وذلك من خلال التأثير المثالي.

¹Bennis. W, Nanus. B, **Leaders: The strategies for taking charge**, Harper and Row, New York, 1985, P85.

²Eisenbach, R., Watson, K. and Pillai, R, **Transformational leadership in the context of organizational change**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 2, 1999, P80.

³سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مركز بيك، مصر، 2005، ص 31.

⁴يوسف محمد النصير، واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير، رسالة: دكتوراه (غير منشورة)، جامعة البرموك، المملكة العربية السعودية، 2010، ص ص 46-48.

ثانياً ~ علاقة التحفيز الإلهامي بإدارة التغيير: تظهر العلاقة ما بين التحفيز الإلهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية وما بين إدارة التغيير، من خلال وجود رؤية لدى القائد تحدد اتجاهه في المستقبل، ويشترك المرؤوسين في وضعها، ويتم فيها تلبية احتياجات المرؤوسين من خلال ربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة، ويقوم القائد بتغيير السياسات، والهياكل وأحداث الإدارات والمناصب، وتبني الاستراتيجيات. ويؤكد "كوتر" (kotter) على أنّ عملية التغيير لا تحتاج أسلوباً استبدادياً، وإنما إلى رؤية جيدة تخدم ثلاثة أهداف، وهي: توضيح الاتجاه العام للتغيير، وتحفيز الناس لإداء العمل الصحيح، والتنسيق بين الأعمال المختلفة.

ثالثاً ~ علاقة الاستشارة الفكرية بإدارة التغيير: تظهر العلاقة ما بين بُعد الاستشارة الفكرية وإدارة التغيير من خلال قيام القادة التحويليين بتقديم الأفكار الجديدة، ووضع حلول للمشاكل بطرق إبداعية، والخروج عن المألوف ومحاولة التجريب، والعمل على الوصول إلى القرارات الجماعية، وإطلاق المبادرات الخلاقة، وهذا ما يسهم أسهاماً كبيراً في إدارة التغيير خاصة في تقديم الخدمات للمستفيدين، سواء داخل المنظمة أو خارجها، بالجودة والكفاءة العالية، والتي تسهم في كسب ولاء المستفيدين والاحتفاظ بهم.

رابعاً ~ علاقة الاعتبار الفردي بإدارة التغيير: تظهر العلاقة ما بين بُعد الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية وإدارة التغيير من خلال معرفة القادة التحويليين لحاجات العاملين وتطلعاتهم واهتماماتهم، والعمل الجماعي وكذلك في تقدير استحقاقات المرؤوسين للإنجاز والتطور الشخصي، ومنحهم الثقة، وهذا وفقاً لما أكدّه "باس" (Bass). وأضاف "هريولد" (Hreold) أنّ الاعتبار الفردي ينعكس على إدارة التغيير في كافة عناصرها، حيث يساهم إلى حد كبير في رفع معنويات المرؤوسين، وكسب رضاهم، وتحقيق أمانهم، وتطلعاتهم والتزامهم في عملية التغيير.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والقيمة المضافة

إنّ التطرق إلى الدراسات السابقة بالتحليل والتمحيص، يمثل نقطة مركزية في البحوث الأكاديمية، بل هي القاعدة الرئيسة لبناء جهد بحثي رصين، وهذا بلا شك يؤكد على أنّ الدراسات الأكاديمية لا تبنى من فراغ، وإنما هي عملية معرفية تراكمية تنطلق من جهود الباحثين السابقين، وغايتها تحقيق تقدم وإضافة للمعرفة المنجزة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

- دراسة (Jaskyte, 2004) بعنوان: "القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الربحية"¹ هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الهادفة للربح بولاية جورجيا الأمريكية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على عينة عشوائية حجمها (247) موظفا يعملون في (9) منظمات للخدمات البشرية، وأظهرت نتائج الدراسة:
 - ✓ وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية.
 - ✓ وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والثقافة الإبداعية.
 - ✓ وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابداع لدى العاملين.
 - ✓ توالي أبعاد القيادة التحويلية وفق المتوسطات بدءا بالمثالية بالسلوك، ثم التحفيزية، ثم الفكرية، ثم الإنسانية.
- دراسة (Gholamareza Jandaghi and Ali Farjami, 2009) بعنوان: "مقارنة القيادة التحويلية في الشركات الناجحة وغير الناجحة"²، هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدافع الإلهامي، والاعتبار الفردي) في المؤسسات الناجحة والغير الناجحة، وشمل مجتمع الدراسة العاملين والمديرين في المؤسسات الخاصة بصناعة القوالب في مدينة "قم" بإيران، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من هذه المؤسسات على أساس عدد العاملين الحاصلين على تعليم ثانوي ودراسات عليا وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:
 - ✓ يمتلك القادة في المؤسسات الناجحة سمات القيادة التحويلية أكثر من القادة في المؤسسات غير الناجحة.
 - ✓ يتمتع القادة في المؤسسات الناجحة بأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الحفز الفكري الاعتبار الفردي) أكثر من القادة في المؤسسات غير الناجحة.

¹ Jaskyte , Kristina, **Transformational Leadership Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations**, Nonprofit Management & Leadership, Wiley Library, Vol .15,No. (2), p-p153-168, 2004. <http://onlinelibrary.wiley.com>.

² Gholamareza Jandaghi and Ali Farjami, **Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies** , The Journal of International Social Research , Vol .2,Issue .6, 2009.p50.

- دراسة (زياد الطحaine ومعين عودات، 2014) بعنوان: "السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم"¹، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة السلوك القيادي التحويلي السائد لدى المدربين العاملين في دائرة النشاط الرياضي من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بمستويات الرضا لديهم. شارك في هذه الدراسة (86) لاعباً ولاعبة يمثلون مختلف الألعاب الرياضية أجابوا على مقياس القيادة التحويلية، ومقياس الرضا عند اللاعبين بعد إيجاد معاملات الصدق والثبات لهما. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

✓ المستوى العام للرضا عند اللاعبين كان متوسطاً بشكل عام. وجاء مجال الرضا عن أداء الفريق أولاً في الترتيب، تلاه مجال الرضا عن المعاملة الشخصية، ثم مجال الرضا عن التدريب، وأخيراً مجال الرضا عن الأداء الفردي.

✓ درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام. وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة الاستشارة الفكرية، تلاه التأثير المثالي، ثم الحفز الإلهامي، وأخيراً الاعتبارات الفردية.

✓ وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي للمدرب ومستويات الرضا عند اللاعبين، وخاصة أبعاد الحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والتأثير المثالي والتي ساهمت في تفسير ما نسبته 55.8% من التباين في الرضا عند اللاعبين.

- دراسة (Choi Sang Long, Kowang Owee Tan, 2014) بعنوان: "أثر أسلوب القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي"²، الغرض من هذه الدراسة هو فحص العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للموظف. إذ يُعد تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين أمراً بالغ الأهمية، للاحتفاظ بالموظفين المنتجين والكفؤين. وتم مناقشة أربع أبعاد للقيادة التحويلية، وهي: (التأثير المثالي، وتحفيز الإلهام، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي)، حيث يؤدي القادة التحويليون دورهم كنماذج وقنوات لأتباعهم، ويتصرفون بأدب يلهم ويحفز أولئك الذين يهتمون بهم، من خلال بث روح التحدي والاعتراف بإنجازات الأتباع. إذ أنهم بحاجة إلى إثارة جهود أتباعهم، وإيلاء اهتمام متميز لاحتياجات كل فرد تابع من أجل التنمية. استناداً إلى مراجعة الأدبيات. وتم إجراء دراسة تجريبية في شركة مرتبطة بالحكومة في ماليزيا، بدعوة (378) موظفاً من (6) أقسام مختلفة ليكونوا المشاركين في هذه الدراسة. بلغ عدد الاستبيانات المكتملة والتي أعيدت للباحث (255). ويمثل هذا معدل

¹ زياد الطحaine ومعين عودات، السلوك القيادي التحويلي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالرضا لديهم، مجلة المنارة، المجلد 20، العدد 1/ب، 2014، ص ص 117-142.

²Choi Sang Long, Kowang Owee Tan, **The impact of transformational leadership style on job satisfaction**, World Applied Sciences Journal 29 (1), 2014, pp117-124.

عائد (67.46 %) . وتُظهر النتائج أنّ واحدة فقط من أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وُجد لها علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي. كما تم العثور على بُعد الاعتبارات الفردية ليكون أكثر مساهمة في الرضا الوظيفي.

- دراسة (محمود عبد الرحمن الشنطي، 2016) بعنوان: "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"¹، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى التحقق من تأثير العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية. ولتحقيق أهداف البحث، تم تطوير أداة القياس (الاستبيان) بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (370) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بقطاع غزة، وبلغت نسبة الاستبيانات المستلمة (235) وكانت نسبة الاستجابة (63.5 %) من مجتمع الدراسة الكلي. وأهم نتائج الدراسة:

✓ مستوى جودة الحياة الوظيفية كان متوسطاً، وكذلك مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما يُدركها العاملون بوزارة الصحة كان أيضاً متوسطاً.

✓ القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي والاعتبارات الفردية) تؤثر تأثيراً جوهرياً وإيجابياً على جودة الحياة الوظيفية.

✓ العدالة الإجرائية تتوسط كلياً العلاقة بين التأثير الكاريزمي وجودة الحياة الوظيفية وجزئياً العلاقة بين الاعتبارات الفردية وجودة الحياة الوظيفية.

- دراسة (Sladjana Savovic, 2017) بعنوان: "تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء ما بعد الاستحواذ للشركة المستحوذة"²، وضحت هذه الدراسة أنّ أحد عوامل النجاح الرئيسية لعمليات الاندماج والاستحواذ هو توفير قيادة تحويلية مناسبة أثناء عملية التغيير، لا سيما في المرحلة الحرجة من تكامل ما بعد الاستحواذ إذ يجب على القائد التحويلي تقديم الحوافز والدعم للموظفين من أجل قبول التغييرات والتركيز على تحقيق الأهداف الصعبة. وتستكشف هذه الدراسة تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية على أداء ما بعد الاستحواذ استناداً إلى دراسة حالة شركة تعمل في قطاع البيع بالتجزئة في جمهورية صربيا. من أجل ضمان التمثيل المناسب للعينة، تم توزيع استبيان في جميع أجزاء الشركة في جميع أنحاء جمهورية صربيا. وتظهر نتائج هذه الدراسة أنّ جميع أبعاد القيادة

¹ محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1، 2016، ص ص 31-57.

² Sladjana Savovic, **The impact of the dimensions of transformational leadership on the post-acquisition performance of the acquired company**, Economic Horizons, May - August 2017, Volume 19, Number 2, pp 97 - 109.

التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء ما بعد الاستحواذ. وأيضاً تؤكد على أنّ بُعد "الاعتبار الفردي" للقيادة التحويلية له التأثير الأقوى على أداء ما بعد الاستحواذ، في حين أنّ بُعد "الاستشارة الفكرية" هو الأضعف.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير

- دراسة (Kenneth Kerber And Anthony Buono, 2004) بعنوان: "إعادة التفكير في التغيير التنظيمي: إعادة تأطير تحدي إدارة التغيير"¹، ومما جاء فيها: على الرغم من الموجهة المستمرة لبناء النظرية والبحوث التجريبية حول التغيير التنظيمي، تشير التقديرات إلى أن غالبية مبادرات التغيير تستمر في التقصير في تحقيق أهدافها المعلنة. قد يكون معدل النجاح المنخفض هذا بسبب عدم التوافق بين متطلبات الموقف واستراتيجية إدارة التغيير المختارة. ميزت الدراسة بين ثلاثة مناهج أساسية للتغيير التنظيمي وهي: (التغيير المباشر والتغيير المخطط والتغيير الموجه)، كما تطرقت للتحديات المصاحبة للمؤسسات لإدارة التغيير. ثم القيام بتطوير إطار عمل، يبحث في مدى ملاءمة هذه الأساليب الثلاثة في سياق التعقيد النسبي للأعمال وعدم اليقين الاجتماعي والتقني في الموقف. كما يتم النظر في عاملين معتدلين وهما: (قدرة التغيير للمؤسسة وإلحاق الموقف). ومن الضروري أن تركز إدارة التغيير على تشجيع البدء في التغيير وتجربته على النحو الذي يكون مناسباً وغير مخوف بالمخاطر. ولكن طالما يتم تحقيق ذلك ضمن معايير مركزة استراتيجياً، فإن مثل هذه المساعي المتغيرة الموجهة تشجع كل من التغييرات التدريجية المرتبطة بأساليب التحسين المستمر. وتختتم الدراسة بمناقشة الآثار المترتبة على تفكيرنا حول التغيير التنظيمي وممارسات إدارة التغيير.

- دراسة (Rune Todnem By, 2005) وهي مقالة بعنوان: "إدارة التغيير التنظيمي: مراجعة نقدية"² والغرض من هذه الدراسة هو تقديم مراجعة نقدية لبعض النظريات والأساليب الرئيسية لإدارة التغيير التنظيمي كخطوة أولى مهمة نحو بناء إطار عمل جديد لإدارة التغيير. وتؤكد الدراسة على أنّ الإدارة الناجحة للتغيير أمر بالغ الأهمية لأي منظمة من أجل البقاء والنجاح في بيئة الأعمال الحالية شديدة التنافسية والمتطورة باستمرار. ومع ذلك، فإن النظريات والأساليب لإدارة التغيير المتاحة حالياً للأكاديميين والممارسين غالباً ما تكون متناقضة وتفتقر في الغالب إلى الأدلة التجريبية، وتدعمها فرضيات لا جدال فيها فيما يتعلق بطبيعة إدارة التغيير التنظيمي المعاصرة. واختتمت هذه الدراسة بتوصيات أهمها:

¹ Kenneth Kerber And Anthony Buono, **Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management**, New Orleans, August 2004.

² Rune Todnem By, **Organisational Change Management: A Critical Review**, Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, December 2005, pp369 – 380.

✓ بالاعتماد على معدل النجاح الضعيف لبرامج التغيير بشكل عام، والافتقار إلى البحث التجريبي حول إدارة التغيير داخل المنظمات، والنقص الأساسي الذي يمكن القول إنه يوجد إطار صالح لإدارة التغيير يوصى بإجراء مزيد من البحث في طبيعة إدارة التغيير يتم إجراؤه.

✓ يجب أن تكون الخطوة الأولى في هذه العملية هي إجراء دراسات استكشافية من أجل زيادة المعرفة بإدارة التغيير التنظيمي.

✓ يجب أن تمكن مثل هذه الدراسات من تحديد عوامل النجاح الحاسمة لإدارة التغيير.

✓ من أجل بناء إطار عمل صالح لإدارة التغيير، يمكن القول أنه من الضروري تمكين قياس معدل نجاح مبادرات التغيير. لذلك يجب تصميم طرق القياس.

- دراسة (حسين حريم، شاكركر الله الحشالي، 2006) بعنوان: "أثر إدارة عملية التغيير في مقاومة العاملين للتغيير"¹، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة استخدام المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكيماوية في الأردن لمراحل إدارة عملية التغيير (الإذابة، إدخال التغيير، التجميد) في مقاومة العاملين للتغيير، ولهذا تم اختيار عينة مكونة من (525) عاملاً من جميع الشركات المسجلة في سوق عمان المالي وبشكل عشوائي ومن أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:

✓ وجود مستوى تطبيق مقبول لمراحل عملية إدارة التغيير من قبل إدارات هذه المؤسسات والذي أدى إلى التوسط في مستوى مقاومة العاملين للتغيير.

✓ كلما زادت هذه المؤسسات في استخدام مراحل عملية إدارة التغيير كلما قلت مقاومة العاملين للتغيير.

✓ عدم وجود تأثير معنوي لمرحلي الإذابة والتجميد في مقاومة العاملين للتغيير للأسباب الموضوعية، فيما كان التأثير معنوياً بالنسبة لمرحلة إدخال التغيير.

✓ عدم وجود تأثير معنوي لمرحلي إدخال التغيير والتجميد في مقاومة العاملين للتغيير للأسباب الاجتماعية فيما كان التأثير معنوياً بالنسبة لمرحلة الإذابة.

✓ عدم وجود تأثير معنوي لمراحل إدارة عملية التغيير الثلاث في مقاومة العاملين للتغيير للأسباب الاقتصادية.

- دراسة (Diefenbach, 2007) بعنوان: "الأيدولوجية الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي"²، هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة

¹ حسين حريم، شاكركر الله الحشالي، أثر إدارة عملية التغيير في مقاومة العاملين للتغيير: دراسة ميدانية في مؤسسات الصناعات الكيماوية الأردنية، مجلة أريد للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، 2006.

² Diefenbach, Thomas, **The managerialistic ideology of organizational change management**, journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 1. 2007.

وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية. وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية في الفترة (2004-2005) وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

✓ أنّ نجاح أو فشل عملية التغيير يعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين كذلك دور السياسات التنظيمية والأيدولوجيا في إحداث التغيير.

✓ كذلك سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة التغيير معاً

- دراسة (Kotter, 2006) بعنوان: "قيادة التغيير، لماذا تفشل جهود التحول"¹، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب عدم نجاح أكثر من (100) مؤسسة أمريكية وأوروبية في إحداث التغييرات اللازمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة والمعايشة الواقعية، وكانت أهم نتائج الدراسة:

✓ عملية التغيير الناجحة تمر عبر تدرج مرحلي تتطلب وقتاً طويلاً وقيادة فاعلة.

✓ ارتكاب الأخطاء في أي مرحلة من مراحل التغيير يفرز أثراً مدمراً قد تفشل العملية برمتها.

- دراسة (ماهر صبري، 2010) بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في بعض المصارف العراقية)"²، واعتمد الباحث أنموذجاً افتراضياً تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار فرضية رئيسية، وكذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبيان، ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS, V10) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ اتضح من خلال التحليل الإحصائي بأنّ هناك اهتمام بالتغيير الهيكلي، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتغيير النشاطات والعلاقات والأدوار وإجراء اتخاذ القرارات.

✓ كان هناك أيضاً اهتماماً بالتغيير الفني، حيث كان هناك اتفاق في العينة بين أهمية التغيير بالمعارف وابتكار طرق جديدة في الإدارة، وكان الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي.

¹ Kotter , john p , **Leading Change : Why Transformation Efforts Fail** , Harvard business review on leading through change , Harvard business school press , Boston –Massachusetts, 2006.

² ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في بعض المصارف العراقية) مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 78، 2009.

✓ اتضح من خلال التحليل الإحصائي عدم وجود تجانس بين أفراد عينة الدراسة حول متغير التغيير السلوكي حيث هنالك عدم اتفاق فيما بين العينة على تغيير في العمل والسلوكيات.

✓ وأخيراً اتضح من خلال التحليل الإحصائي، عدم وجود تجانس بين أفراد عينة دراسة حول متغير التغيير الوظيفي، حيث كان هنالك عدم الاتفاق بين العينة على توزيع الوظائف والعلاقات الوظيفية.

- دراسة (إياد حماد، 2011) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)"¹، وتطرق هذه الدراسة إلى مدى تأثير القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. قام الباحث بتوزيع استبيان على العاملين في مشفى الهلال الأحمر، وذلك بشكل عشوائي، بلغ حجم العينة (50) مفردة استرجعت بشكل كامل، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, 15.00) لاختبار صحة الفروض وخلصت الدراسة إلى:

✓ أنّ هناك تأثيراً للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المشفى المدروس، ولا يوجد بعد محدد من أبعاد القيادة التحويلية له الأثر الأكبر في إدارة التغيير، إنما كانت الآثار متقاربة لأبعاد القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير.

✓ أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير، ومع إيجابية العلاقة، فإن ذلك لا يعني توفر هذه القيادة لإجراء التغيير المطلوب وإنما هي علاقة طردية وتعني كلما استخدمت القيادة البعد المناسب أجرت التغيير المناسب، سواء كان إيجابياً أو سلبياً.

✓ كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير، وإنّ الأثر الأكبر هو في المسوغات الخارجية للتغيير.

✓ من خلال نتائج الوصف لأبعاد القيادة التحويلية في المشفى وجدنا أنّه لا يوجد بُعد واضح يستخدم في المشفى على حساب الأبعاد الأخرى، إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها.

- دراسة (أفراح حنين راضي الفريجي، 2014) بعنوان: "أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير"² وتطرق إلى دراسة أبعاد القيادة التحويلية لمدرّاء المدارس الإعدادية وعلاقتها بإدارة التغيير، كون هذه المرحلة هي مرحلة حرجة بالنسبة للتلاميذ، وأنّ سلوك المدير الكلاسيكي لا ينسجم معهم، لأنه يحتاج إلى قيادة مرنة وفعالة تؤثر فيهم، وشملت الدراسة عينة مكونة من (150) مديراً إعدادياً، تم توزيع الاستبانة عليهم كأداة من الأدوات

¹ إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 27. العدد الرابع، 2011، ص ص 383-403.

² أفراح حنين راضي الفريجي، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 20، العدد 86، 2014، ص ص 819-844.

المستعملة في جمع المعلومات والبيانات، وتم استخدام طريقة "الفاكر ونباخ" للتحقق من ثبات الأداة، وكانت النتائج كالآتي:

✓ استعمال مدرء المدارس الإعدادية بُعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية حيث جاء بالمرتبة الأولى، وُبُعد الاستشارة الفكرية جاء بالمرتبة الأخيرة.

✓ أنّ مجال الرؤية المستقبلية لإدارة التغيير جاء بالمرتبة الأولى، ومجال تشجيع الإبداع من أجل التغيير جاء بالمرتبة الأخيرة.

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

- دراسة (طويهر طه، 2017) بعنوان: "أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي"¹، حيث أكدت الدراسة على اعتبار القيادة التحويلية من المواضيع الحساسة، والتي تكتسي أهمية كبيرة داخل أي منظمة، كيف لا وهي من أكثر العوامل والحلقات المؤثرة على اتجاهات المنظمة نحو التطور والارتقاء إلى الوضعيات والمراكز التنافسية الأحسن، حيث تتضح أهميتها من خلال آثارها البارزة ضمن عمليات التغيير التي تقودها المنظمات وتخططها وترسم أهدافها، وذلك بهدف التأقلم مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، فالأفراد العاملين وباعتبارها الحلقة الأهم داخل المنظمة والعامل الأبرز لنموها وتطورها فهم يتأثرون بالعديد من الضغوطات والظروف التي تزعزع استقرارهم و توازنهم الذاتي مما يؤثر بشكل مباشر على سياسات وإجراءات وعمليات التغيير سواء الهيكلية أو التكنولوجية أو الإنسانية والتي تبرز في شكل مقاومة لهذه التغييرات، وهو الأمر الذي يدفع القيادة التحويلية إلى تقمص العديد من الأدوار، وتبني العديد من الاستراتيجيات لإنجاح عمليات التغيير، والتي يعتبر هدفها الأساسي نقل المنظمة إلى حالة أحسن وأفضل.

- دراسة (Aymn Sulieman Alqatawenah, 2018) بعنوان "أسلوب القيادة التحويلية وعلاقته بإدارة التغيير"² حيث اعتبرت القيادة التحويلية أحد أساليب القيادة الرئيسية التي تؤثر على النتائج التنظيمية والفردية لتحقيق ميزة تنافسية. تهدف هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الدفع الملهم، التحفيز الفكري، التمكين) وإدارة التغيير في شركات التأمين الأردنية، تم تطوير استبانة للتحقق من أبعاد الدراسة وتم تطبيقها على عينة مكونة من (500) مستجيب. تم استخدام حزمة (SPSS) لتحليل البيانات الكمية. خلصت الدراسة إلى:

¹ طويهر طه، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة - الجزائر، العدد 22، لسنة 2017 ص ص 205 - 222.

² Aymn Sulieman Alqatawenah, **Transformational Leadership Style and its Relationship with Change Management**, Verslas Teorija ir Praktika, 19(3), 2018, pp17-24.

✓ أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الذهني والتمكين) وإدارة التغيير، متوفرة في شركات التأمين الأردنية. وتساهم الدراسة من خلال توصية المنظمات بإجراء وتنظيم دورات تدريبية لتعزيز قدرة العمال من خلال تعزيز سلوكيات التمكين، مع مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين، لا سيما في إسناد العمل والمهام.

- دراسة (عبد الله عبد الخالق الطيب، 2019) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في عملية التغيير بالجامعات السودانية"¹، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق القيادة التحويلية في جامعة إفريقيا العالمية متمثلة في الأبعاد: التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارية الفردية. والوقوف على العلاقة بين هذه الأبعاد وإدارة التغيير، وما هو أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير بجامعة إفريقيا العالمية. واتبع الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة أداة لجمع المعلومات. تمثل مجتمع الباحث في الإداريين بجامعة إفريقيا العالمية والبالغ عددهم (700)، اختار الباحث عينة عشوائية مكونة من (156) فرداً لتمثيل مجتمع البحث. وتم إدخال البيانات في برنامج (SPSS) لتحليلها، حيث تم حساب المتوسطات وإجراء اختبار T-test. وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:

✓ أن القادة الإداريين بجامعة إفريقيا العالمية يطبقون التأثير المثالي بدرجة عالية، والاستشارة الفكرية بدرجة متوسطة، والاعتبارات الفردية بدرجة مناسبة.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

- دراسة (مها عثمان الزامل، 2020)، بعنوان: "درجة ممارسة القيادات الادارية للقيادة التحويلية وعلاقتها بقيادة التغيير في بعض الجامعات السعودية"²، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الادارية للقيادة التحويلية وعلاقتها بقيادة التغيير، في بعض الجامعات السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة صممت الباحثة استبانة شملت (20) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (205) من الهيئة التعليمية في بعض الجامعات السعودية للعام الجامعي (1439-1440هـ)، واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، ومنهج الدراسة المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ إنَّ درجة ممارسة القيادات الادارية للقيادة التحويلية أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى الجامعة، لصالح أفراد العينة في جامعة الملك سعود في جميع المجالات، وتوجد

¹ عبد الله عبد الخالق الطيب، أثر القيادة التحويلية في عملية التغيير بالجامعات السودانية، مجلة العلوم الإدارية، الخرطوم، السودان، العدد 3، 2019، ص ص 340-371.

² مها عثمان الزامل، درجة ممارسة القيادات الادارية للقيادة التحويلية وعلاقتها بقيادة التغيير في بعض الجامعات السعودية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 6، 2020، ص ص 348-381.

فروق ذات دلالة إحصائية لجميع محاور الدرجة الكلية للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير طبيعة العمل، والخبرة والجنس لصالح الذكور.

✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

المطلب الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية وإدارة التغيير بشكل مباشر أو غير مباشر تبين أهمية موضوع الدراسة فيما يخص المؤسسات، ومن خلال التطرق للدراسات السابقة، قد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفرع الأول: أوجه التشابه

هناك العديد من نقاط التشابه يمكن توضيحها فيما يلي:

- **من حيث المجتمع والعينة:** يتكون مجتمع الدراسة الحالية من عينة من عمال ومسيري مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي، لتتفق مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها لمجتمع الدراسة والعينة مثل: دراسة (Aymn Sulieman Alqatawenah, 2018).
 - **من حيث المنهج:** اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل: دراسة (Jaskyte, 2004) ودراسة (ماهر صبري، 2010) ودراسة (مها عثمان الزامل، 2020).
 - **من حيث المتغيرات:** فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، حيث اتفقت العديد من هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيارها هذه المتغيرات مثل دراسة (Gholamareza Jandaghi and Ali Farjami, 2009)، و(مها عثمان الزامل، 2020).
 - **من حيث الأداة والحزمة الإحصائية المستخدمة:** تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبيان وبرنامج (SPSS) كأداة للدراسة مثل: دراسة (ماهر صبري، 2010)، دراسة (عبد الله عبد الخالق الطيب، 2019).
 - **من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة:** في التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، اختبار "ولكوكسن" معامل "غامما"، اختبار "مان ويتني"، اختبار "كروسكال واليس" وقد تشابهت في ذلك مع العديد من الدراسات مثل: دراسة (أفراح حنين راضي الفرجي، 2014)، ودراسة (عبد الله ع الخالق الطيب، 2019).
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة، التي تؤكد على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها، والارتقاء بها إلى وضع أفضل للمستقبل.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جملة من النقاط كالتالي:

- **من حيث الأهداف:** هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على آراء الموظفين والقادة بالمؤسسات محل الدراسة تجاه موضوع الدراسة، واختلفت في ذلك مع دراسة (عبد الله عبد الخالق الطيب، 2019) التي هدفت إلى دراسة آراء الموظفين فقط، في حين هدفت دراسة (مها عثمان الزامل، 2020) إلى التعرف على دافعية القادة فقط نحو قيادة التغيير.
- **من حيث الموضوع:** موضوع الدراسة الحالية ركز على أثر أبعاد القيادة التحويلية في مجالات إدارة التغيير وبالتالي فهو أشمل من بقية الدراسات التي تطرقت لأثر القيادة التحويلية في أساليب أو مراحل إدارة التغيير أو قيادة التغيير، مثل دراسة (أفراح حنين راضي الفريجي، 2014)، ودراسة (مها عثمان الزامل، 2020) والتي تناولت التغيير التكنولوجي في المؤسسة، في حين تناولت الدراسة الحالية إدارة التغيير بمجالاتها المختلفة، كما اختلفت مع دراسة (شهيناز فاضل، 2008) التي درست العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، في حين الدراسة الحالية تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير.
- **من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة:** طبقت الدراسة الحالية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية الوادي، فيما طبقت دراسة (Jaskyte, 2004) على المنظمات الأمريكية، ودراسة (Kotter, 2006) على مجموعة من المؤسسات الأمريكية والأوروبية، وشملت دراسة (ماهر صبري، 2010) بعض المصارف العراقية، ودراسة (إياد حماد، 2011) الميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق. بينما دراسة (عبد الله عبد الخالق الطيب، 2019) شملت الجامعات السودانية. أي أنّ الدراسات السابقة في بيئات اقتصادية وجغرافية تختلف عن البيئة الجزائرية.

الفرع الثالث: مجالات تميز الدراسة والاستفادة منها

1. **مجالات تميز الدراسة:** تتميز هذه الدراسة عن العديد من الدراسات السابقة فيما يلي:
 - ركزت الدراسة الحالية على مدى فعالية أبعاد القيادة التحويلية وانعكاسها على إدارة التغيير في المؤسسة لمحاولة الارتقاء بها إلى وضع أفضل في المستقبل.
 - سعت الدراسة إلى توضيح نموذج القيادة التحويلية، والذي لم يكن معروفا لدى الكثير ممن يمارسونه على أرض الواقع، ودوره في تطوير أداء وحفز الإبداع لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- ركزت الدراسة الحالية على القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط المتبعة من أجل الارتقاء بالمؤسسة، وتم اختيار المؤسسات (شمال إفريقيا، مجمع بغداد، مؤسسة المرجان للعطور ومواد التجميل) للتعرف على مدى توفر عوامل القيادة التحويلية لديهم.

- ركزت الدراسة الحالية على التعرف على أهم مجالات إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، ومدى تأثيرها بأبعاد القيادة التحويلية.

- ركزت الدراسة الحالية على إبراز دور القائد التحويلي في إنجاح عمليات إدارة التغيير.

2. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة: من خلال تطرقنا للدراسات السابقة، فقد تم الاستفادة منها

في جميع مراحل إعداد الدراسة الحالية، وتلخص مجالات الاستفادة فيما يلي:

- تكوين تصور شامل ساعد على تحديد إشكالية الدراسة ومتغيراتها وتساؤلاتها وفرضياتها ونموذجها.

- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية، وإثرائه بما يحقق أهداف الدراسة.

- ساعدت الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة الحالية.

- ساعدت الدراسات السابقة في بناء وتصميم أداة الدراسة (استبانة الدراسة).

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

خلاصة الفصل الأول

تطرقنا في الفصل الأول إلى موضوع القيادة التحويلية التي تعتبر نخط أساسي في إدارة المؤسسة، انطلاقاً من الدور الجوهرى الذى يقوم به القائد التحويلي من خلال تحقيق الأبعاد الأساسية الأربعة المتمثلة في: التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

وأيضاً تناولنا موضوع إدارة التغيير كونها عملية مواكبة التغييرات والتطورات من خلال الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف، لتحقيق أهداف محددة، في إطار خطة دقيقة ورؤية واضحة، بكل كفاءة ومهنية. واستخلصنا أن أهمية القيادة التحويلية في نجاح عملية إدارة التغيير تتأكد من خلال حقيقة التغيير الذى يتطلب إنشاء نظام جديد، ومن ثم إضفاء الطابع المؤسسي على هذا التوجه الجديد. فالقيادة التحويلية تهتم بشكل أساسي بالقدرات المطلوبة لإحداث التغيير بنجاح، وهذا ما تحتاجه إدارة التغيير للقيام بدورها بكل فعالية وكفاءة.

وهذا ما يقودنا إلى ضرورة القيام بدراسة ميدانية تطبيقية تمكننا من تأكيد المعلومات النظرية، والوقوف على واقع المؤسسات محل الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير، من خلال ما سندرسه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الإطار العملي والتطبيقي

دراسة الحالة

مهيكل

بعد تطرُّقنا في الفصل الأول للإطار النظري الذي شمل القيادة التحويلية وأبعادها وأيضاً إدارة التغيير ومجالاتها إضافة إلى دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب العملي التطبيقي، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي متمثلة في: شركة شمال إفريقيا (فرع إنتاج المياه، فرع النقل الجامعي، فرع استيراد وتصدير الزيوت الصناعة) ومجمع بغداد الصناعي (فرع صناعة الحلويات والبسكويت، فرع إنتاج وتشكيل الحديد، فرع إنتاج وتشكيل حديد البناء) ومؤسسة المرجان للعطور ومواد التجميل.

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وخطوات بناء الاستبيان، وبناء أداة القياس وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية، وتحليل البيانات الشخصية، واختبار الفرضيات الأساسية، وأخيراً اختبار العلاقة الارتباطية والفروق ذات الدلالة الإحصائية.

وعليه تم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين كما يلي:

✓ **المبحث الأول:** تحليل البيانات الشخصية واختبار الفرضيات الأساسية.

✓ **المبحث الثاني:** اختبار العلاقة الارتباطية والفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: تحليل البيانات الشخصية واختبار الفرضيات الأساسية

في هذا المبحث سنتطرق إلى خطوات إعداد الاستمارة من تعريف بالاستبيان، وعرض العينة محل الدراسة وكذا تحليل البيانات الشخصية الواردة في الاستبيان، واختبار الفرضيات الأساسية.

المطلب الأول: خطوات إنجاز الاستمارة وأساليب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات الشخصية

الفرع الأول: خطوات بناء الاستبيان وأساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمادنا وبشكل أساسي على استبيان من نوع ليكرت الخماسي، تم إعداده كأداة لقياس متغيري الدراسة، حيث أنّ آراء المجيبين عليه تكون مقسمة إلى خمس اتجاهات كما يلي (غير موافق بشدة غير موافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة)، وتمثلت محتويات الاستبيان وخطوات أعداده إضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية كالآتي:

1- إعداد الاستبيان وتقسيماته:

بهدف التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير، قمنا بإعداد استبيان يشمل على مجموعة من الأسئلة، والتي تم اختيارها وصياغتها بناءً على:

- الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛
 - تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تندرج تحت كل محور؛
 - عرض الاستبيان على الأساتذة والمشرف من أجل تقييمه واختبار مدى ملاءمته للبحث موضوع الدراسة؛
- وكما هو معروف فالاستبيان يمثل المؤشرات التي تساهم في التعرف على أبعاد المشكلة العلمية المطروحة؛ من خلال عملية استقصاء ميداني على مجموعة من الأفراد (عينة الدراسة)، حيث يُعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي. وتضمنت استمارة الاستبيان قسمين:

- **القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية.
- **القسم الثاني:** ويشمل محورين:

✓ المحور الأول: يشمل القيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويحتوي على 28 عبارة

خاصة بأبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

✓ المحور الثاني: يشمل إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، ويحتوي على 20 عبارة.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع دراستنا في عينة من مسيري وعمال مؤسسات اقتصادية بولاية الوادي، والمقدر عددهم بـ 90 حيث وزعنا عليهم 85 استمارة استبيان، واسترجعنا منها 75 استمارة، وتحصلنا على 70 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): عينة الدراسة

الموزعة	المسترجعة	القابلة للمعالجة الإحصائية	نسبة الاستمارات القابلة للمعالجة الإحصائية
85	75	70	% 82.88

المصدر: من إعداد الطلبة

3- بناء أداة القياس وثباتها:

لبناء استمارة الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات، وللتأكد من صحة ومصادقية الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين، وكذلك تم استخدام اختبار "ألفا كرونباخ".

الجدول رقم (3): اختبار "ألفا كرونباخ" لاستبانة الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.968	48

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ درجة معامل الثبات بلغت 96.8%، لذا يمكن القول أنّ البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية. وبأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات نحصل على معامل الصدق، والذي بلغ 98.38% مما يدل على أنّ الاستبيان صادق، أي أنه يمثل المجتمع الذي سحبت منه.

4- أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك من أجل معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان، كما تم استخدام برنامج (SPSS Amos v.26) للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك برنامج (Minitab19) لمعرفة مدى توفر مكونات أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات محل الدراسة، ومن بين أهم الأدوات والأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي استعملت في هذه الدراسة:

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية (SPSS26، Minitab19) لتفريغ البيانات وتحليلها، وذلك بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، أوافق أوافق بشدة)؛

- معامل "ألفا كرونباخ" لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛

- اختبار "ولكوكسن" Wilcoxon Signed Rank Test لاختبار فرضيات الدراسة؛

- معامل "غاما" GAMMA لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة؛

- اختبار "مان ويتني" Mann-Whitney لاختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين؛

- اختبار "كروسكال واليس" Kruskal-Wallis لاختبار الفروق بين متوسطات المجتمعات المستقلة؛

الفرع الثاني: تحليل البيانات الشخصية

- سنقوم في هذا الفرع بتحليل البيانات الشخصية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية الخبرة المهنية).

1. التحليل الوصفي لمتغير الجنس:

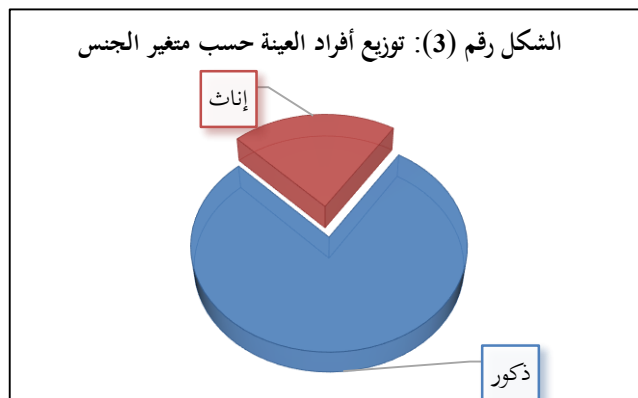
تتكون العينة المدروسة من 70 فرداً، حيث نسبة الذكور تساوي 78.57% من عينة الدراسة، ونسبة الإناث تساوي 21.43% من عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	55	78.57%
الإناث	15	21.43%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (4) نستنتج الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطلبة

2. التحليل الوصفي لمتغير العمر:

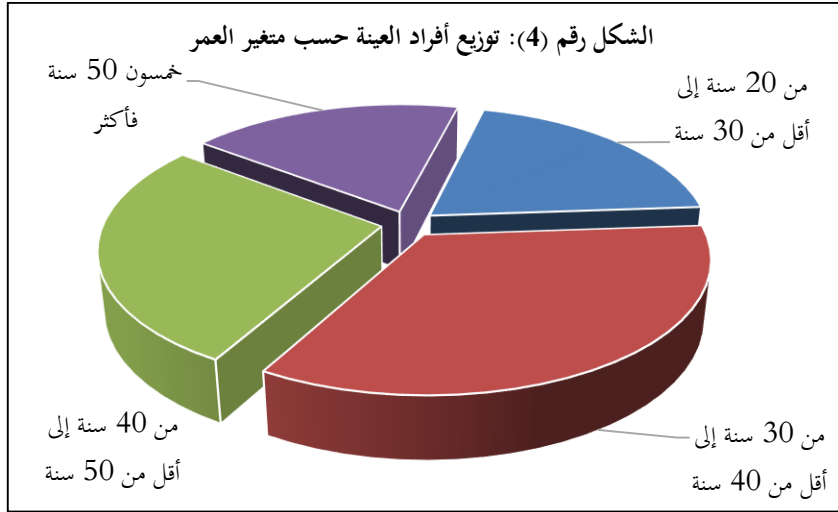
من خلال الجدول أدناه يتضح لنا أنّ أعلى فئة عمرية هي التي من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، وهي تمثل نسبة 34.28%، تليها الفئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 27.15%، تليها الفئة من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة بنسبة 20%، وأخيرا الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 18.57%.

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	14	20%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	24	34.28%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	19	27.15%
50 سنة فأكثر	13	18.57%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (5) نستنتج الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطلبة

3. التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي:

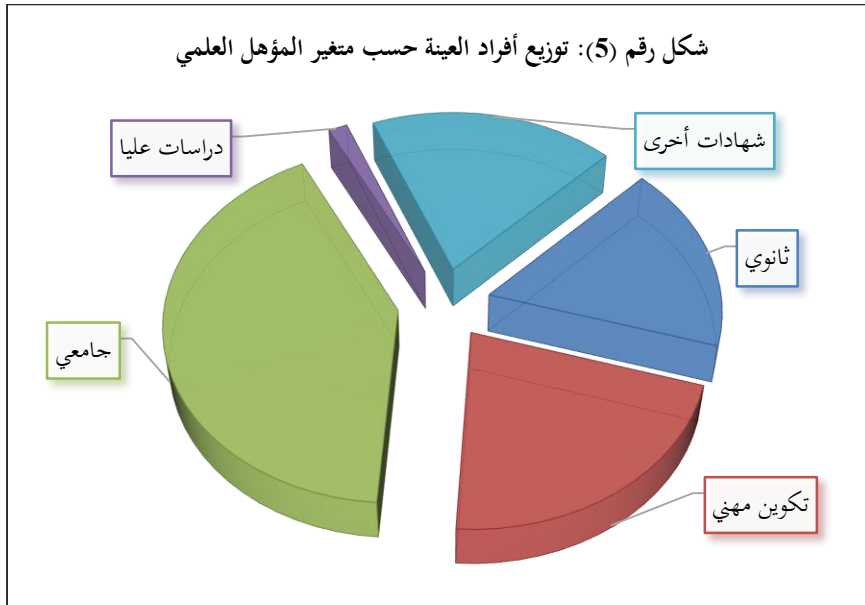
من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن أكثر الموظفين متحصلون على مستوى جامعي بنسبة 41.42%، يليها من لديهم مستوى تكوين مهني بنسبة 21.42%، يليها من لديهم شهادات أخرى بنسبة 18.57%، ثم من لديهم مستوى ثانوي بنسبة 17.14%، وأخيرا من لديهم دراسات عليا بنسبة 1.42%.

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
17.14%	12	ثانوي
21.42%	15	تكوين المهني
41.42%	29	جامعي
1.42%	1	دراسات عليا
18.57%	13	شهادات أخرى
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (6) نستنتج الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطلبة

4. التحليل الوصفي لمتغير الرتبة الوظيفية:

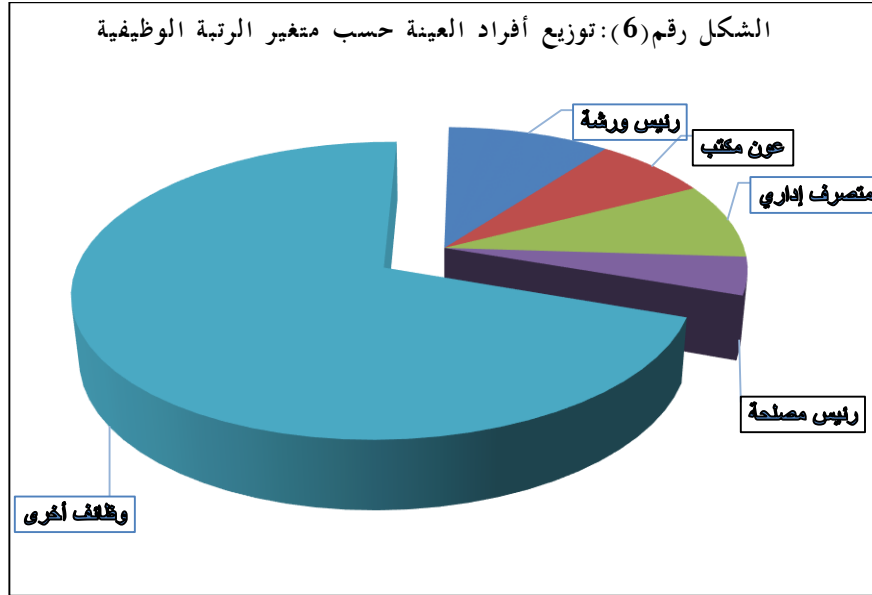
من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أنّ نسبة الوظائف الأخرى في هذه العينة كبيرة فهي تمثل نسبة 49% تليها وظيفة رئيس ورشة بنسبة 10%، ثم متصرف إداري بنسبة 8.57%، وبعدها عون مكتب بنسبة 7.14% وأخيرا رئيس مصلحة بنسبة 4.28%.

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة
رئيس ورشة	7	10%
عون مكتب	5	7.14%
متصرف إداري	6	8.57%
رئيس مصلحة	3	4.28%
وظائف أخرى	49	70%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (7) نستنتج الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطلبة

5. التحليل الوصفي لمتغير الخبرة المهنية

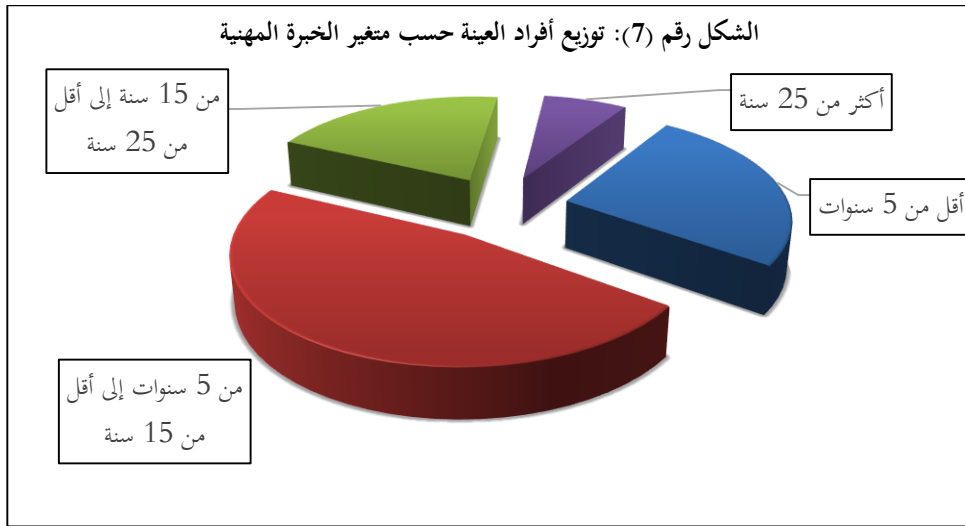
من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أنّ أكثر فئة في متغير الخبرة المهنية هي فئة من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 47.14%، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 25.71%، ومن ثمّ فئة من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة بنسبة 20%، وأخيرا الفئة أكثر من 25 سنة بنسبة 7.14%.

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	18	%25.72
من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	33	%47.14
من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	14	%20
أكثر من 25 سنة	5	%7.14
المجموع	70	%100

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (8) نستنتج الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الأساسية

لاختبار الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو "اختبار ولكوكسن" (Wilcoxon Signed Rank Test)، لكون مستوى القياس رتبياً (ordinal)، ونعتمد في ذلك على البرنامج الإحصائي (Minitab19). وانطلاقاً من معلومات الاستبيان، سنعمد الترميز بالحروف والأرقام التالية:

م: المحور / ب: البعد / ع: العبارة

وكمثال: م1ب1ع1: المحور الأول، البعد الأول، العبارة الأولى.

م2ع1: المحور الثاني، العبارة الأولى.

الفرع الأول: الفرضية الأولى "مستوى أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار (Wilcoxon)، ونتحصل على النتائج وفق الجداول التالية:

الجدول رقم (9): اختبار Wilcoxon لفرضية بُعد التأثير المثالي

Test

Null hypothesis

$H_0: \eta = 3$

Alternative hypothesis

$H_1: \eta > 3$

N for Wilcoxon

Sample	Test	Statistic	P-Value
1ع1ب 1م	69	2133.50	0.000
2ع1ب 1م	68	1900.00	0.000
3ع1ب 1م	68	2172.00	0.000
4ع1ب 1م	63	1704.00	0.000
5ع1ب 1م	64	1896.00	0.000
6ع1ب 1م	63	1480.00	0.001
7ع1ب 1م	67	1883.00	0.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Minitab 19)

نستخدم البرنامج الإحصائي (Minitab19) لهذا الاختبار، يتضح من مخرجات البرنامج أنّ قيمة (P.Value) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) لكل العبارات، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل، والقائل بأنّ مستوى بُعد التأثير المثالي (الكاريزمي) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، سائد بمستوى مرتفع لكل العبارات.

وهذا يدل على أنّ استجابة العاملين حول مدى توفر سمات التأثير المثالي في قادتهم، كانت بدرجة عالية لكل العبارات، ومنه يتضح أنّ الأفراد المستجوبين في غالب الأحيان يرون في قادتهم الكاريزما الكافية من خلال القيم المثلى التي يلتزمون بها، والمهارات القيادية والرؤية الواضحة والاحترام وتقديم المصلحة العامة على الخاصة. وبالتأكيد يكون المستوى السائد مرتفع لبُعد التأثير المثالي.

الجدول رقم (10): اختبار Wilcoxon لفرضية بُعد التحفيز الإلهامي

Test			
Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
N for Wilcoxon			
Sample	Test	Statistic	P-Value
1م ب 2ع	63	1518.50	0.000
2م ب 2ع	68	1945.00	0.000
3م ب 2ع	64	1565.00	0.000
4م ب 2ع	61	1372.00	0.001
5م ب 2ع	69	2031.00	0.000
6م ب 2ع	67	1682.00	0.000
7م ب 2ع	65	1651.50	0.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Minitab 19)

نستخدم البرنامج الإحصائي Minitab19 لهذا الاختبار، يتضح من مخرجات البرنامج أن قيمة (P.Value) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) لكل العبارات، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل والقائل بأن مستوى بُعد التحفيز (الدفع) الإلهامي بالمؤسسات محل الدراسة، سائد بمستوى مرتفع لكل العبارات. وتفسر استجابات الأفراد المستجوبين الإيجابية في مجال التحفيز الإلهامي بارتفاع اهتمام القادة في دفع وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف بكل حماس وحيوية، كونهم مصدر إلهام وتفائل بالمستقبل لهم، وتشجيع القادة للمنافسة والتحدي بين العاملين. ودعمهم لفريق العمل الواحد والعمل الجماعي. وبالتأكيد يكون المستوى السائد مرتفع لبُعد التحفيز الإلهامي.

الجدول رقم (11): اختبار Wilcoxon لفرضية بُعد الاستشارة الفكرية

Test

Null hypothesis

$H_0: \eta = 3$

Alternative hypothesis

$H_1: \eta > 3$

N for Wilcoxon

Sample	Test	Statistic	P-Value
1ع3ب 1م	65	1716.50	0.000
2ع3ب 1م	67	1687.50	0.000
3ع3ب 1م	66	1494.00	0.007
4ع3ب 1م	64	1422.50	0.005
5ع3ب 1م	67	1731.00	0.000
6ع3ب 1م	60	1320.00	0.001
7ع3ب 1م	64	1575.00	0.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Minitab 19)

نستخدم البرنامج الإحصائي (Minitab19) لهذا الاختبار، يتضح من مخرجات البرنامج أن قيمة (P.Value) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) لكل العبارات، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل، والقائل بأن مستوى بُعد الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، سائد بمستوى مرتفع لكل العبارات. ويدل ارتفاع مستوى بُعد التشجيع الإبداعي على قدرة القادة على استشارة روح الإبداع لدى العاملين، وتشجيعهم على حل المشكلات بطرق ابتكارية، والثقة في قدرات العاملين وتقبلهم للتغيير، وأيضاً التعامل مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة. وبالتأكيد يكون المستوى السائد مرتفع لبُعد الاستشارة الفكرية.

الجدول رقم (12): اختبار Wilcoxon لفرضية بُعد الاعتبار الفردي

Test

Null hypothesis $H_0: \eta = 3$

Alternative hypothesis $H_1: \eta > 3$

N for Wilcoxon

Sample	Test	Statistic	P-Value
1_1ع3ب 1م	65	1821.00	0.000
2_2ع4ب 1م	65	1697.50	0.000
3_3ع4ب 1م	64	1563.00	0.000
4_4ع4ب 1م	66	1811.00	0.000
5_5ع4ب 1م	64	1672.00	0.000
6_6ع4ب 1م	66	1685.00	0.000
7_7ع4ب 1م	65	1769.00	0.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Minitab 19)

نستخدم البرنامج الإحصائي (Minitab19) لهذا الاختبار، يتضح من مخرجات البرنامج أن قيمة (P.Value) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) لكل العبارات، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل، والقائل بأن مستوى بُعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، سائد بمستوى مرتفع لكل العبارات. يظهر من خلال ارتفاع مستوى الاهتمام الفردي في الدور الذي يلعبه القادة من خلال تقدير إنجازات العاملين والاهتمام بحل مشاكلهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم والمساهمة المباشرة في تطوير أدائهم، ومشاركتهم في عملية التغيير، وأيضاً مشاركة القادة في المناسبات الاجتماعية لعمالهم. وبالتأكيد يكون المستوى السائد مرتفع لبُعد الاعتبار الفردي.

الفرع الثاني: الفرضية الثانية "مستوى إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

الجدول رقم (13): اختبار Wilcoxon للفرضية الثانية

Test			
Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
N for Wilcoxon			
Sample	Test	Statistic	P-Value
1ع2م	68	2019.50	0.000
2ع2م	66	1606.00	0.001
3ع2م	63	1544.50	0.000
4ع2م	62	1601.00	0.000
5ع2م	59	1183.00	0.012
6ع2م	66	1662.00	0.000
7ع2م	67	1528.00	0.008
8ع2م	66	1728.50	0.000
9ع2م	60	1488.00	0.000
10ع2م	64	1459.00	0.003
11ع2م	67	1536.00	0.007
12ع2م	66	1296.00	0.112
13ع2م	68	1248.00	0.324
14ع2م	68	1330.00	0.169
15ع2م	67	1539.50	0.006
16ع2م	67	1268.50	0.210
17ع2م	65	1218.50	0.171
18ع2م	66	1617.50	0.001
19ع2م	68	1782.50	0.000
20ع2م	63	1268.00	0.038

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (Minitab 19)

نستخدم البرنامج الإحصائي (Minitab19) لهذا الاختبار، يتضح من مخرجات البرنامج أنّ قيمة (P.Value) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للعبارات (م2ع12، م2ع13، م2ع14، م2ع16 م2ع17)، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنّ هذه العبارات سائدة بمستوى منخفض.

والملاحظ عن العبارات (م2ع12، م2ع13، م2ع14) أنّها تركز على عامل مشترك بينها وهو دور التكنولوجيا ومساهمتها في أحداث التغيير الذي تصبو الإدارة لتحقيقه، وبما أنّ مستوى هذه العبارات منخفض فهذا يجعلنا نؤكد على أنّ المؤسسات محل الدراسة تعاني من غياب أو ضعف استخدام التكنولوجيا في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وفي تدريب العاملين على المعدات والأدوات التكنولوجية الحديثة. وأما العبارتان (م2ع16، و م2ع17) فالعامل المشترك بينهما هو الهيكل التنظيمي وتوزيع المناصب، وبما أنّ مستوى العبارتان منخفض فهذا يفسر عدم مرونة الهيكل التنظيمي وعدم قدرته على التكيف مع التغيرات الحاصلة، وأيضاً سوء توزيع المناصب وعدم مراعاة المؤهلات العلمية لمواكبة التغيير الحاصل. وعليه نقول أنّ العبارات السابقة الذكر تؤكد على المستوى السائد المنخفض لإدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

أما بالنسبة لبقية العبارات فإننا نلاحظ أنّ قيمة (P.Value) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بأنّ هذه العبارات سائدة بمستوى مرتفع، ويرجع هذا لدور العوامل المذكورة في هذه العبارات في تحقيق أهداف ومتطلبات إدارة التغيير. وعليه نقول أنّ هذه العبارات تؤكد على المستوى السائد المرتفع لإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار العلاقة الارتباطية والفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: اختبار العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة

لتحليل هذا الارتباط نستخدم معامل "غاما" GAMMA الذي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين ترتيبيين، وقد قدمه العالمان "غودمان و" وكروسكال "Goodman and Kruskal سنة 1945. وتنحصر قيمته بين +1 و -1 الإشارة تحدد اتجاه العلاقة، بينما القيمة تحدد قوة هذه العلاقة، ونستخدم في ذلك البرنامج الإحصائي SPSS26. الجدول رقم (14): قوة معامل الارتباط "غاما" بدلالة القيمة العددية له

القيمة	التفسير
أقل من 0.33	ارتباط ضعيف
من 0.34 إلى أقل من 0.67	ارتباط متوسط
من 0.68 إلى 1	ارتباط قوي

المصدر: محمد شامل بماء الدين، الإحصاء بلا معاناة، مركز البحوث، السعودية، 2005، ص562.

الفرع الأول: الارتباط بين عبارات بُعد التأثير المثالي وعبارات إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (15): معامل الارتباط "غاما" بين التأثير المثالي (الكاريزمي) وإدارة التغيير

العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig	العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 1	.322	.038	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 2	.449	.002
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 2	.473	.001	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 3	.410	.002
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 3	.589	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 4	.527	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 4	.574	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 5	.425	.002
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 5	.495	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 6	.653	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 6	.575	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 7	.446	.002
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 7	.691	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 8	.405	.007
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 8	.403	.009	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 9	.365	.018
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 9	.359	.010	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 10	.439	.004
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 10	.537	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 11	.330	.028
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 11	.752	.010	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 12	.420	.004
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 12	.575	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 13	.573	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 13	.627	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 14	.528	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 14	.598	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 15	.544	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 15	.435	.002	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 16	.407	.004
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 16	.618	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 17	.393	.004
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 17	.648	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 18	.503	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 18	.600	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 19	.463	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 19	.685	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 20	.415	.002
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 20	.524	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 21	.403	.002
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 21	.519	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 22	.377	.002
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 22	.476	.001	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 23	.297	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 23	.493	.001	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 24	.639	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 24	.638	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 25	.267	.044
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 25	.515	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 26	.337	.004
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 26	.575	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 27	.288	.027
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 27	.345	.002	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 28	.334	.013
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 28	.499	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 29	.380	.006
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 29	.520	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 30	.469	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 30	.460	.001	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 31	.557	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 31	.437	.003	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 32	.520	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 32	.535	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 33	.463	.001
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 33	.568	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 34	.368	.013
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 34	.673	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 35	.511	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 35	.494	.001	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 36	.457	.001
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 36	.499	.001	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 37	.339	.009
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 37	.539	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 38	.367	.002
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 38	.462	.002	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 39	.673	.000
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 39	.399	.013	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 40	.417	.004
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 40	.428	.004	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 41	.356	.018
م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 41	.603	.000	م 1 ب 1 ع 1 * م 3 ع 42	.527	.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

تابع للجدول رقم (15)

العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig	العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig
م 1 ب 1 ع 5 * م 2 ع 11	.464	.002	م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 17	.508	.000
م 1 ب 1 ع 5 * م 2 ع 12	.497	.000	م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 18	.435	.000
م 1 ب 1 ع 5 * م 2 ع 13	.460	.001	م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 20	.362	.004
م 1 ب 1 ع 5 * م 2 ع 15	.540	.000	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 1	.362	.009
م 1 ب 1 ع 5 * م 2 ع 16	.437	.001	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 2	.506	.000
م 1 ب 1 ع 5 * م 2 ع 17	.470	.001	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 3	.412	.002
م 1 ب 1 ع 5 * م 2 ع 18	.517	.000	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 4	.391	.005
م 1 ب 1 ع 5 * م 2 ع 19	.550	.000	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 5	.544	.000
م 1 ب 1 ع 5 * م 2 ع 20	.596	.000	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 6	.517	.000
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 2	.410	.001	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 7	.617	.000
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 4	.409	.002	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 8	.400	.007
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 5	.317	.019	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 9	.429	.002
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 6	.425	.000	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 10	.458	.001
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 7	.386	.002	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 11	.571	.000
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 8	.299	.022	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 12	.551	.000
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 9	.292	.023	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 13	.543	.000
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 10	.472	.000	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 14	.353	.016
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 11	.480	.000	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 15	.565	.000
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 12	.442	.001	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 16	.422	.002
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 13	.464	.000	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 17	.648	.000
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 14	.327	.007	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 18	.564	.000
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 15	.483	.000	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 19	.458	.001
م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 16	.527	.000	م 1 ب 1 ع 7 * م 2 ع 20	.481	.000

■ عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية بين بُعد التأثير المثالي وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص العبارات التالية: م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 7 / م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 11 / م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 20 ./

■ عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة بين التأثير المثالي (الكاريزمي) وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص العبارات التالية: م 1 ب 1 ع 1 * م 2 ع 1 / م 1 ب 1 ع 3 * م 2 ع 16 / م 1 ب 1 ع 4 * م 2 ع 10 / م 1 ب 1 ع 4 * م 2 ع 12 / م 1 ب 1 ع 4 * م 2 ع 14 / م 1 ب 1 ع 4 * م 2 ع 15 / م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 5 / م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 8 / م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 9 / م 1 ب 1 ع 6 * م 2 ع 14 /

■ عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطيه طردية متوسطة بين التأثير المثالي (الكاريزمي) وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص باقي العبارات الموجودة في الجدول رقم (15).

الفرع الثاني: الارتباط بين عبارات بُعد التحفيز الإلهامي وعبارات إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (16): معامل الارتباط "غاما" بين التحفيز (الدفع) الإلهامي وإدارة التغيير

العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig	العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 1	.431	.001	م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 3	.302	.033
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 2	.396	.001	م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 2	.385	.005
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 3	.518	.000	م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 2	.416	.001
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 4	.372	.010	م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 2	.474	.001
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 5	.563	.000	م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 2	.357	.008
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 6	.596	.000	م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 2	.445	.000
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 7	.530	.000	م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 2	.304	.020
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 8	.481	.000	م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 2	.532	.000
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 9	.496	.000	م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 2	.369	.006
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 10	.536	.000	م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 2	.317	.031
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 11	.602	.000	م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 2	.427	.001
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 12	.504	.000	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.553	.000
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 13	.607	.000	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.478	.000
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 14	.436	.002	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.563	.000
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 15	.533	.000	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.575	.000
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 16	.388	.007	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.489	.000
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 17	.564	.000	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.367	.001
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 18	.713	.000	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.463	.001
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 19	.614	.000	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.536	.000
م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 20	.542	.000	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.348	.009
م 1 ب 2 ع 2 * م 2 ع 2	.420	.002	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.512	.000
م 1 ب 2 ع 2 * م 2 ع 3	.467	.001	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.449	.001
م 1 ب 2 ع 2 * م 2 ع 4	.578	.000	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.479	.000
م 1 ب 2 ع 2 * م 2 ع 5	.347	.020	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.350	.008
م 1 ب 2 ع 2 * م 2 ع 6	.587	.000	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.476	.000
م 1 ب 2 ع 2 * م 2 ع 12	.389	.004	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.512	.003
م 1 ب 2 ع 2 * م 2 ع 13	.398	.011	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.369	.005
م 1 ب 2 ع 2 * م 2 ع 14	.361	.021	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.578	.000
م 1 ب 2 ع 2 * م 2 ع 15	.577	.000	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.490	.000
م 1 ب 2 ع 2 * م 2 ع 16	.435	.002	م 1 ب 2 ع 4 * م 2 ع 2	.531	.000
م 1 ب 2 ع 2 * م 2 ع 17	.363	.009	م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 2	.582	.000
م 1 ب 2 ع 2 * م 2 ع 18	.554	.000	م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 2	.652	.000
م 1 ب 2 ع 2 * م 2 ع 19	.390	.008	م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 2	.571	.000
م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 1	.400	.002	م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 2	.694	.000
م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 2	.390	.003	م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 2	.499	.000
م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 3	.593	.000	م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 2	.399	.005
م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 5	.471	.000	م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 2	.566	.000
م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 6	.509	.000	م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 2	.434	.001
م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 7	.364	.004	م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 2	.295	.042
م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 8	.399	.003	م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 2	.512	.000
م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 9	.328	.013	م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 2	.399	.004

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

تابع للجدول رقم (16):

العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig	العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig
م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 17	.411	.003	م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 19	.762	.000
م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 18	.524	.000	م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 20	.676	.000
م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 19	.476	.001	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 1	.319	.019
م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 20	.357	.007	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 2	.472	.000
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 1	.415	.008	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 3	.339	.009
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 2	.756	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 4	.454	.002
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 3	.552	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 5	.526	.000
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 4	.498	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 6	.484	.000
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 5	.760	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 7	.434	.000
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 6	.656	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 8	.384	.004
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 7	.465	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 9	.443	.000
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 8	.552	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 10	.562	.000
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 9	.527	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 11	.489	.000
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 10	.594	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 12	.609	.000
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 11	.683	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 13	.546	.000
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 12	.476	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 14	.332	.012
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 13	.474	.001	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 15	.469	.000
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 15	.445	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 16	.421	.001
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 15	.445	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 17	.607	.000
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 16	.518	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 18	.578	.000
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 17	.482	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 19	.409	.000
م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 18	.607	.000	م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 20	.519	.000

- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين بُعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص العبارات التالية: م 1 ب 2 ع 1 * م 2 ع 18 / م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 5 / م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 2 / م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 11 / م 1 ب 2 ع 6 * م 2 ع 19 .
- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين بُعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص العبارات التالية: م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 9 / م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 10 / م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 16 / م 1 ب 2 ع 3 * م 2 ع 19 / م 1 ب 2 ع 5 * م 2 ع 14 / م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 1 / م 1 ب 2 ع 7 * م 2 ع 14 .
- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بُعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص باقي العبارات الموجودة في الجدول رقم (16).

الفرع الثالث: الارتباط بين عبارات بُعد الاستشارة الفكرية وعبارات إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (17): معامل الارتباط "غاما" بين الاستشارة الفكرية (التشجيع الابداعي) وإدارة التغيير

العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig	العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 1	.318	.034	م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 8	.566	.000
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 2	.526	.000	م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 9	.356	.008
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 3	.563	.000	م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 10	.685	.000
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 4	.529	.000	م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 11	.407	.001
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 5	.600	.000	م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 12	.598	.000
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 6	.466	.000	م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 13	.644	.000
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 7	.397	.001	م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 14	.373	.007
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 8	.450	.001	م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 15	.683	.000
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 9	.299	.021	م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 16	.459	.000
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 10	.475	.001	م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 17	.486	.000
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 11	.767	.000	م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 18	.713	.000
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 12	.503	.000	م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 19	.423	.001
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 13	.512	.000	م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 20	.524	.000
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 14	.407	.001	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 2	.396	.002
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 15	.380	.007	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 4	.423	.003
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 16	.374	.005	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 6	.276	.040
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 17	.408	.002	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 7	.480	.000
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 18	.736	.000	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 9	.438	.001
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 19	.508	.000	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 10	.452	.001
م 1 ب 3 ع 1 * م 2 ع 20	.459	.000	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 11	.338	.020
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 2	.453	.002	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 12	.295	.036
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 3	.337	.015	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 13	.446	.001
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 4	.412	.004	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 15	.323	.018
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 5	.487	.000	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 16	.495	.001
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 6	.345	.006	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 17	.345	.005
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 8	.330	.021	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 18	.437	.001
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 11	.601	.000	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 19	.401	.005
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 12	.344	.022	م 1 ب 3 ع 4 * م 2 ع 20	.379	.001
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 13	.311	.041	م 1 ب 3 ع 5 * م 2 ع 1	.367	.011
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 15	.298	.038	م 1 ب 3 ع 5 * م 2 ع 2	.658	.000
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 17	.425	.004	م 1 ب 3 ع 5 * م 2 ع 3	.499	.000
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 18	.485	.000	م 1 ب 3 ع 5 * م 2 ع 4	.610	.000
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 19	.448	.001	م 1 ب 3 ع 5 * م 2 ع 5	.730	.000
م 1 ب 3 ع 2 * م 2 ع 20	.343	.010	م 1 ب 3 ع 5 * م 2 ع 6	.541	.000
م 1 ب 3 ع 3 * م 2 ع 1	.374	.009	م 1 ب 3 ع 5 * م 2 ع 7	.592	.000
م 1 ب 3 ع 3 * م 2 ع 2	.501	.000	م 1 ب 3 ع 5 * م 2 ع 8	.559	.000
م 1 ب 3 ع 3 * م 2 ع 3	.554	.000	م 1 ب 3 ع 5 * م 2 ع 9	.525	.000
م 1 ب 3 ع 3 * م 2 ع 4	.552	.000	م 1 ب 3 ع 5 * م 2 ع 10	.533	.000
م 1 ب 3 ع 3 * م 2 ع 5	.566	.000	م 1 ب 3 ع 5 * م 2 ع 11	.619	.000
م 1 ب 3 ع 3 * م 2 ع 6	.623	.000	م 1 ب 3 ع 5 * م 2 ع 12	.540	.000
م 1 ب 3 ع 3 * م 2 ع 7	.570	.000	م 1 ب 3 ع 5 * م 2 ع 13	.455	.001

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

■ عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية بين بُعد الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص العبارات التالية: 1م ب 3ع 1م * 2م ع 11 / 1م ب 3ع 1م * 2م ع 18 / 1م ب 3ع 3م * 2م ع 15 / 1م ب 3ع 3م * 2م ع 18 / 1م ب 3ع 5م * 2م ع 18.

■ عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة بين بُعد الاستشارة الفكرية وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص العبارات التالية: 1م ب 3ع 1م * 2م ع 1 / 1م ب 3ع 1م * 2م ع 9 / 1م ب 3ع 2م * 2م ع 8 / 1م ب 3ع 2م * 2م ع 13 / 1م ب 3ع 4م * 2م ع 15 / 1م ب 3ع 6م * 2م ع 4 / 1م ب 3ع 4م * 2م ع 12 / 1م ب 3ع 4م * 2م ع 15 / 1م ب 3ع 5م * 2م ع 14 / 1م ب 3ع 6م * 2م ع 4 / 1م ب 3ع 7م * 2م ع 5 / 1م ب 3ع 6م * 2م ع 12 / 1م ب 3ع 7م * 2م ع 7 / 1م ب 3ع 9 / 1م ب 3ع 7م * 2م ع 13 / 1م ب 3ع 7م * 2م ع 16.

■ عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطيه طردية متوسطة بين بُعد الاستشارة الفكرية وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص باقي العبارات الموجودة في الجدول رقم (13).

الفرع الرابع: الارتباط بين عبارات بُعد الاعتبار الفردي وعبارات إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم (18): معامل الارتباط "غاما" بين الاعتبار (الاهتمام) الفردي وإدارة التغيير

العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig	العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 1	.401	.007	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 6	.405	.001
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 2	.440	.001	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 7	.307	.022
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 3	.436	.001	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 8	.416	.002
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 4	.484	.000	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 9	.472	.001
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 5	.472	.000	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 10	.427	.001
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 6	.579	.000	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 11	.535	.000
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 7	.651	.000	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 12	.602	.000
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 8	.505	.000	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 13	.542	.000
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 9	.515	.000	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 14	.444	.001
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 10	.581	.000	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 15	.419	.000
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 11	.770	.000	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 16	.427	.002
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 12	.484	.000	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 17	.409	.001
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 13	.592	.000	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 18	.537	.000
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 14	.394	.004	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 19	.519	.000
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 15	.587	.000	م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 20	.466	.000
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 16	.343	.013	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 1	.459	.004
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 17	.696	.000	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 2	.594	.000
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 18	.724	.000	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 3	.465	.000
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 19	.699	.000	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 4	.594	.000
م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 20	.672	.000	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 5	.488	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 2	.506	.000	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 6	.537	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 3	.394	.003	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 7	.564	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 4	.549	.000	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 8	.619	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 5	.488	.000	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 9	.495	.001
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 6	.332	.008	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 10	.461	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 7	.497	.000	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 11	.544	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 8	.369	.011	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 12	.490	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 9	.390	.001	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 13	.512	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 10	.514	.000	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 14	.434	.002
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 11	.435	.001	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 15	.566	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 12	.378	.005	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 16	.444	.001
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 13	.393	.002	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 17	.340	.006
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 14	.394	.005	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 18	.521	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 15	.542	.000	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 19	.738	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 16	.625	.000	م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 20	.644	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 17	.628	.000	م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 1	.528	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 18	.488	.000	م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 2	.773	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 19	.421	.002	م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 3	.682	.000
م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 20	.495	.000	م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 4	.688	.000
م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 3	.459	.000	م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 5	.787	.000
م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 5	.562	.000	م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 6	.686	.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

تابع للجدول رقم (18):

العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig	العبارات	قيمة معامل الارتباط GAMMA	Approx. Sig
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 7	.601	.000	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 7	.349	.007
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 8	.692	.000	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 8	.510	.000
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 9	.383	.005	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 9	.476	.000
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 10	.494	.000	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 10	.462	.000
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 11	.686	.000	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 11	.705	.000
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 12	.367	.000	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 12	.451	.001
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 13	.645	.000	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 13	.454	.001
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 14	.646	.000	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 14	.349	.007
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 15	.672	.000	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 15	.447	.000
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 16	.537	.000	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 16	.427	.004
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 17	.475	.000	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 17	.466	.001
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 18	.814	.000	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 18	.636	.000
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 19	.709	.000	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 19	.623	.000
م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 20	.681	.000	م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 20	.568	.000
م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 1	.366	.009	م 1 ب 4 ع 7 * م 2 ع 2	.376	.008
م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 2	.569	.000	م 1 ب 4 ع 7 * م 2 ع 8	.337	.034
م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 3	.588	.000	م 1 ب 4 ع 7 * م 2 ع 18	.339	.017
م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 4	.484	.001	م 1 ب 4 ع 7 * م 2 ع 19	.445	.001
م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 5	.716	.000	م 1 ب 4 ع 7 * م 2 ع 20	.295	.022
م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 6	.596	.000	/		

- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطيه طردية قوية بين بُعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص العبارات التالية: م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 11 / م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 17 / م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 18 / م 1 ب 4 ع 1 * م 2 ع 19 / م 1 ب 4 ع 4 * م 2 ع 19 / م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 2 / م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 3 / م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 4 / م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 5 / م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 6 / م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 8 / م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 11 / م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 18 / م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 19 / م 1 ب 4 ع 5 * م 2 ع 20 / م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 5 / م 1 ب 4 ع 6 * م 2 ع 11 / .
- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة بين بُعد الاعتبار الفردي وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص العبارات التالية: م 1 ب 4 ع 2 * م 2 ع 7 / م 1 ب 4 ع 3 * م 2 ع 7 / م 1 ب 4 ع 7 * م 2 ع 20 / .
- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطيه طردية متوسطة بين بُعد الاعتبار الفردي وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص باقي العبارات الموجودة في الجدول رقم (18).

المطلب الثاني: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير

سنقوم في هذا المطلب بدراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير

بناءً على المتغيرات الإسمية المذكورة سابقاً. ونعتمد: H_0 : الفرض العدمي، و H_1 : الفرض البديل.

الفرع الأول: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لُبعد التأثير المثالي ترجع للبيانات الشخصية

1. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لُبعد التأثير المثالي (الكاريزمي) ترجع للجنس

الجدول رقم (19): اختبار الفروق لُبعد التأثير المثالي (الكاريزمي) وفق متغير الجنس

Test Statistics ^{ab}							
	1م 1ب 1ع	2م 1ب 1ع	3م 1ب 1ع	4م 1ب 1ع	5م 1ب 1ع	6م 1ب 1ع	7م 1ب 1ع
Mann-Whitney U	349.000	339.000	356.000	412.000	307.000	310.500	264.000
Wilcoxon W	485.000	475.000	492.000	548.000	443.000	446.500	400.000
Z	-1.250-	-1.381-	-1.166-	-.301-	-1.909-	-1.765-	-2.501-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.211	.167	.244	.764	.056	.078	.012

a. Grouping Variable: الجنس

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة السابعة أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$)

وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل، والقائل بوجود اختلاف معنوي بين الذكور والإناث فيما يخص عبارة: "يدافع قائدك المباشر على حقوق العاملين في المؤسسة" في المؤسسات محل الدراسة. حيث يرى الذكور أنّ قادتهم يدافعون على حقوقهم، على عكس فئة الإناث، وهذا راجع لضغوط العمل المفروضة عليهن خاصة أنّهن أقل احتجاجاً ومطالبة بحقوقهن من الذكور.

كما نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافًا معنويًا بين الذكور والإناث فيما يخص بُعد التأثير المثالي (الكاريزمي) في المؤسسات محل الدراسة، يُعزى لمتغير الجنس.

2. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لُبعد التأثير المثالي (الكاريزمي) ترجع للعمر.

الجدول رقم (20): اختبار الفروق لُبعد التأثير المثالي (الكاريزمي) وفق متغير العمر

Test Statistics ^{ab}							
	1م 1ب 1ع	2م 1ب 1ع	3م 1ب 1ع	4م 1ب 1ع	5م 1ب 1ع	6م 1ب 1ع	7م 1ب 1ع
Kruskal-Wallis H	1.253	3.245	3.005	9.085	4.564	4.028	12.160
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.740	.355	.391	.028	.207	.258	.007

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارتين الرابعة والسابعة، أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بأنّ هناك اختلافا معنويا عند مستوى 5% في متغير العمر فيما يخص عبارة: " يمتلك قائدك المباشر رؤية واضحة وثقة شخصية عالية " وعبارة: " يدافع قائدك المباشر على حقوق العاملين في المؤسسة ". حيث عمر العاملين يحدد مدى قدرتهم على فهم رؤية قادتهم وفهم طريقة دفاعهم عنهم.

كما نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافا معنويا عند مستوى 5% في بُعد التأثير المثالي (الكاريزمي) يُعزى لمتغير العمر لهذه العبارات.

3. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد التأثير المثالي (الكاريزمي) ترجع للمؤهل العلمي

الجدول رقم (21): اختبار الفروق لبُعد التأثير المثالي (الكاريزمي) وفق متغير المؤهل العلمي

Test Statistics ^{ab}							
	1م 1ب 1ع	2م 1ب 1ع	3م 1ب 1ع	4م 1ب 1ع	5م 1ب 1ع	6م 1ب 1ع	7م 1ب 1ع
Kruskal-Wallis H	18.010	10.303	13.776	13.574	10.523	8.270	15.111
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.001	.036	.008	.009	.032	.082	.004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤهل العلمي

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيمة Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة السادسة فقط أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا ($\alpha=0,05$) وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير المؤهل العلمي (ثانوي، تكوين مهني، جامعي، دراسات عليا، شهادات أخرى) فيما يخص العبارة السادسة "يتميز قائدك المباشر بالمرونة في تقبل الانتقاد"

أما قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات فكانت أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% في بُعد التأثير المثالي (الكاريزمي) يُعزى لمتغير المؤهل العلمي لهذه العبارات. وهذا يرجع لدور المستوى التعليمي في معرفة وتحديد التأثير الكاريزمي لقادة المؤسسة.

4. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لُبعد التأثير المثالي (الكاريزمي) ترجع للرتبة الوظيفية

الجدول رقم (22): اختبار الفروق لُبعد التأثير المثالي (الكاريزمي) وفق متغير الرتبة الوظيفية

Test Statistics ^{ab}							
	1 م 1 ب 1 ع	2 م 1 ب 1 ع	3 م 1 ب 1 ع	4 م 1 ب 1 ع	5 م 1 ب 1 ع	6 م 1 ب 1 ع	7 م 1 ب 1 ع
Kruskal-Wallis H	3.649	1.104	7.101	10.893	2.190	1.383	2.721
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.456	.894	.131	.028	.701	.847	.606

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الرتبة الوظيفية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيمة Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة الرابعة فقط أصغر من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً ($\alpha=0,05$) وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل، والقائل بأن هناك اختلافاً معنوياً بين فئات متغير الرتبة الوظيفية (رئيس ورشة، عون مكتب، متصرف إداري، رئيس مصلحة، وظائف أخرى) فيما يخص العبارة الرابعة "يملك قائدك المباشر رؤية واضحة". ويرجع هذا إلى طبيعة المركزي الوظيفي وقدرة القادة على إيصال رؤيتهم لمختلف المرؤوسين.

أما قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات فكانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بعدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% في بُعد التأثير المثالي (الكاريزمي) يُعزى لمتغير الرتبة الوظيفية لهذه العبارات.

5. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لُبعد التأثير المثالي (الكاريزمي) ترجع للخبرة المهنية

الجدول رقم (23): اختبار الفروق لُبعد التأثير المثالي (الكاريزمي) وفق متغير الخبرة المهنية

Test Statistics ^{ab}							
	1 م 1 ب 1 ع	2 م 1 ب 1 ع	3 م 1 ب 1 ع	4 م 1 ب 1 ع	5 م 1 ب 1 ع	6 م 1 ب 1 ع	7 م 1 ب 1 ع
Kruskal-Wallis H	1.573	.407	.829	6.395	4.272	1.417	6.196
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.666	.939	.842	.094	.234	.701	.102

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة المهنية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لكل العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافاً معنوياً بين فئات متغير الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 15 سنة، من 15 سنة إلى 25 سنة، أكثر من 25 سنة) فيما يخص بُعد التأثير المثالي (الكاريزمي) يعزى لمتغير الخبرة المهنية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لُبعد التحفيز الإلهامي ترجع للبيانات الشخصية

1. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لُبعد التحفيز (الدفع) الإلهامي ترجع للجنس

الجدول رقم (24): اختبار الفروق لُبعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وفق متغير الجنس

Test Statistics ^{ab}							
	1م 2ب 1ع	1م 2ب 2ع	1م 2ب 3ع	1م 2ب 4ع	1م 2ب 5ع	1م 2ب 6ع	1م 2ب 7ع
Mann-Whitney U	362.500	406.500	316.000	362.500	426.500	266.000	348.500
Wilcoxon W	498.500	542.500	452.000	498.500	562.500	402.000	484.500
Z	-1.015-	-.387-	-1.700-	-1.017-	-.082-	-2.432-	-1.227-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.310	.699	.089	.309	.934	.015	.220

a. Grouping Variable: الجنس

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS26

نلاحظ أنّ قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة السادسة أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف معنوي بين الذكور والإناث فيما يخص عبارة "يعمل قائدك المباشر على إشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسة" في القطاع الخاص. وهذا لطبيعة العمل في المؤسسات محل الدراسة، حيث يوجد تمييز بين الجنسين في إشراكهم في وضع أهداف المؤسسة. كما نلاحظ أنّ قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافا معنويا بين الذكور والإناث فيما يخص بُعد التحفيز الإلهامي يُعزى إلى متغير الجنس في المؤسسات محل الدراسة.

2. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لُبعد التحفيز (الدفع) الإلهامي ترجع للعمر.

الجدول رقم (25): اختبار الفروق لُبعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وفق متغير العمر

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 2ب 1ع	1م 2ب 2ع	1م 2ب 3ع	1م 2ب 4ع	1م 2ب 5ع	1م 2ب 6ع	1م 2ب 7ع
Kruskal-Wallis H	5.315	3.205	.759	2.654	2.743	9.387	3.869
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.150	.361	.859	.448	.433	.025	.276

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة السادسة أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بأنّ هناك اختلافا معنويا عند مستوى 5% في متغير العمر فيما يخص عبارة "يعمل قائدك المباشر على إشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسة". وهذا لدور عمر العامل والذي من خلاله يمكن إشراكه في وضع أهداف المؤسسة.

كما نلاحظ أنّ قيم (2-tailed) Asymp. Sig. لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنّه ليس هناك اختلافا معنويا عند مستوى 5% فيما يخص بُعد التحفيز الإلهامي يُعزى إلى متغير العمر في المؤسسات محل الدراسة، فيما يخص هذه العبارات.

3. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد التحفيز (الدفع) الإلهامي ترجع للمؤهل العلمي

الجدول رقم (26): اختبار الفروق لبُعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وفق متغير المؤهل العلمي

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 2ب 1ع	2م 2ب 2ع	3م 2ب 3ع	4م 2ب 4ع	5م 2ب 5ع	6م 2ب 6ع	7م 2ب 7ع
Kruskal-Wallis H	14.297	3.817	7.728	8.154	5.788	21.489	8.471
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.006	.431	.102	.086	.216	.000	.076

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤهل العلمي

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيمة (2-tailed) Asymp. Sig. للعبارتين الأولى والسادسة أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل، والقائل بوجود اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين فئات متغير المؤهل العلمي (ثانوي، تكوين مهني، جامعي، دراسات عليا شهادات أخرى) فيما يخص العبارة الأولى " قائدك المباشر مصدر إلهام وتفاؤل بالمستقبل " والعبارة السادسة " يعمل قائدك المباشر على إشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسة ". حيث أنّ لمستوى العامل العلمي دور في استقبال الإشارات الإيجابية الصادرة من قادتهم والتي تعد مصدر إلهام وتفاؤل، ويساعد المستوى العلمي المشاركة في وضع الأهداف. كما نلاحظ أنّ قيم (2-tailed) Asymp. Sig. لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافا معنويا فيما يخص بُعد التحفيز الإلهامي يُعزى إلى متغير المؤهل العلمي لباقي العبارات، في المؤسسات محل الدراسة.

4. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد التحفيز (الدفع) الإلهامي ترجع للرتبة الوظيفية

الجدول رقم (27): اختبار الفروق لبُعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وفق متغير الرتبة الوظيفية

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 2ب 1ع	2م 2ب 2ع	3م 2ب 3ع	4م 2ب 4ع	5م 2ب 5ع	6م 2ب 6ع	7م 2ب 7ع
Kruskal-Wallis H	2.952	2.933	.546	2.360	10.107	.914	3.972
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.566	.569	.969	.670	.039	.923	.410

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الرتبة الوظيفية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيمة Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة الخامسة فقط أصغر من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً ($\alpha=0,05$) وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل، والقائل بأنّ هناك اختلافاً معنوياً بين فئات متغير الرتبة الوظيفية (رئيس ورشة، عون مكتب، متصرف إداري، رئيس مصلحة، وظائف أخرى) فيما يخص العبارة الخامسة " يدعم قائدك المباشر روح فريق العمل الواحد ويشجع العمل الجماعي ". وهذا لسبب التباين بين الرتب الوظيفية ومشاركتها في العمل كفريق واحد، ودعم العمل الجماعي.

أما قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات فكانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بعدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% في بُعد التحفيز الإلهامي يُعزى لمتغير الرتبة الوظيفية لهذه العبارات.

5. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد التحفيز (الدفع) الإلهامي ترجع للخبرة المهنية

الجدول رقم (28): اختبار الفروق لبُعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وفق متغير الخبرة المهنية

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 2ب 1ع	1م 2ب 2ع	1م 2ب 3ع	1م 2ب 4ع	1م 2ب 5ع	1م 2ب 6ع	1م 2ب 7ع
Kruskal-Wallis H	.425	.380	2.450	.192	3.701	1.071	.880
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.935	.944	.484	.979	.296	.784	.830

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة المهنية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لكل العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنّه ليس هناك اختلافاً معنوياً بين فئات متغير الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 15 سنة، من 15 سنة إلى 25 سنة، أكثر من 25 سنة) فيما يخص بُعد التحفيز الإلهامي يُعزى لمتغير الخبرة المهنية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لُبعد الاستشارة الفكرية ترجع للبيانات الشخصية

1. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لُبعد الاستشارة الفكرية ترجع للجنس

الجدول رقم (29): اختبار الفروق لُبعد الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) وفق متغير الجنس

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 3 ب 1ع	1م 3 ب 2ع	1م 3 ب 3ع	1م 3 ب 4ع	1م 3 ب 5ع	1م 3 ب 6ع	1م 3 ب 7ع
Mann-Whitney U	414.500	386.500	270.000	398.000	376.500	328.000	238.500
Wilcoxon W	550.500	522.500	406.000	534.000	512.500	464.000	374.500
Z	-.257-	-.676-	-2.361-	-.511-	-.821-	-1.516-	-2.819-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.797	.499	.018	.609	.412	.130	.005

a. Grouping Variable: الجنس

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارتين الثالثة والسابعة، أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل، والقائل بأنّ هناك اختلافا معنويا عند مستوى 5% في متغير الجنس، فيما يخص عبارة: "يشجع قائدك المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره الخاصة." وعبارة: "يبتكر قائدك المباشر أساليب حديثة للنظر في كيفية إنجاز المهمات." وهذا يرجع لطبيعة الذكور وقدرتهم أكثر من الإناث على التعبير عن أفكارهم وإنجاز المهمات. كما نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنّه ليس هناك اختلافا معنويا عند مستوى 5% في بُعد الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) يُعزى لمتغير الجنس لهذه العبارات.

2. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لُبعد الاستشارة الفكرية ترجع للعمر.

الجدول رقم (30): اختبار الفروق لُبعد الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) وفق متغير العمر

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 3 ب 1ع	1م 3 ب 2ع	1م 3 ب 3ع	1م 3 ب 4ع	1م 3 ب 5ع	1م 3 ب 6ع	1م 3 ب 7ع
Kruskal-Wallis H	2.135	13.516	2.180	1.149	12.214	5.390	9.651
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.545	.004	.536	.765	.007	.145	.022

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارات الثانية والخامسة والسابعة أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل، والقائل بأنّ هناك اختلافا معنويا عند مستوى

5% في متغير العمر، فيما يخص عبارات " يشجع قائدك المباشر العاملين على حل المشكلات بطرق ابتكارية جديدة " وعبارة: "يستثير قائدك المباشر العاملين على تقبل التغيير بطرح الأفكار الجديدة" وعبارة: "يبتكر قائدك المباشر أساليب حديثة للنظر في كيفية إنجاز المهمات". ويرجع هذا لاختلاف العمال بسبب العمر لتقييم قدرة قادتهم في حل المشاكل بطرق ابتكارية وإنجاز المهمات، وتقبل التغيير بطرح الأفكار الجديدة.

كما نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي عبارات بُعد الاستشارة الفكرية أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافًا معنويًا عند مستوى 5% في متغير العمر، فيما يخص هذه عبارات.

3. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد الاستشارة الفكرية ترجع للمؤهل العلمي

الجدول رقم (31): اختبار الفروق لبُعد الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) وفق متغير المؤهل العلمي

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 3ع 1	2م 3ع 2	3م 3ع 3	4م 3ع 4	5م 3ع 5	6م 3ع 6	7م 3ع 7
Kruskal-Wallis H	6.311	5.599	17.004	4.040	10.133	6.977	16.052
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.177	.231	.002	.401	.038	.137	.003

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤهل العلمي

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارات الثالثة والخامسة والسابعة أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل، والقائل بأنّ هناك اختلافًا معنويًا عند مستوى 5% في فئات متغير المؤهل العلمي (ثانوي، تكوين مهني، جامعي، دراسات عليا، شهادات أخرى)، فيما يخص عبارات " يشجع قائدك المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره الخاصة " وعبارة: "يستثير قائدك المباشر العاملين على تقبل التغيير بطرح الأفكار الجديدة" وعبارة: "يبتكر قائدك المباشر أساليب حديثة للنظر في كيفية إنجاز المهمات". فالمستوى العلمي يحدد مستوى فهم الابتكار وتقبله والعمل على تحقيقه وطرح الأفكار الجديدة.

كما نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافًا معنويًا عند مستوى 5% في بُعد الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) يُعزى لمتغير المؤهل العلمي لهذه العبارات.

4. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد الاستشارة الفكرية ترجع للرتبة الوظيفية

الجدول رقم (32): اختبار الفروق لبُعد الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) وفق متغير الرتبة الوظيفية

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 3ب 1ع	2م 3ب 2ع	3م 3ب 3ع	4م 3ب 4ع	5م 3ب 5ع	6م 3ب 6ع	7م 3ب 7ع
Kruskal-Wallis H	3.187	5.365	2.118	2.056	.364	1.756	5.580
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.527	.252	.714	.726	.985	.781	.233

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الرتبة الوظيفية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لكل العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافا معنويا بين بين فئات متغير الرتبة الوظيفية (رئيس ورشة، عون مكتب، متصرف إداري، رئيس مصلحة، وظائف أخرى) فيما يخص بُعد الاستشارة الفكرية في المؤسسات محل الدراسة.

5. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد الاستشارة الفكرية ترجع للخبرة المهنية

الجدول رقم (33): اختبار الفروق لبُعد الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) وفق متغير الخبرة المهنية

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 3ب 1ع	2م 3ب 2ع	3م 3ب 3ع	4م 3ب 4ع	5م 3ب 5ع	6م 3ب 6ع	7م 3ب 7ع
Kruskal-Wallis H	.555	1.050	3.306	.175	1.429	1.171	5.530
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.907	.789	.347	.982	.699	.760	.137

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة المهنية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لكل العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 15 سنة، من 15 سنة إلى 25 سنة، أكثر من 25 سنة) فيما يخص بُعد الاستشارة الفكرية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الرابع: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لُبعد الاعتبار الفردي ترجع للبيانات الشخصية

1. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لُبعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي ترجع للجنس

الجدول رقم (34): اختبار الفروق لُبعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي وفق متغير الجنس

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 3ب 1ع	2م 4ب 2ع	3م 4ب 3ع	4م 4ب 4ع	5م 4ب 5ع	6م 4ب 6ع	7م 4ب 7ع
Mann-Whitney U	399.000	293.500	317.000	278.000	309.500	362.000	300.500
Wilcoxon W	535.000	429.500	453.000	414.000	445.500	498.000	436.500
Z	-.487-	-2.038-	-1.690-	-2.293-	-1.818-	-1.029-	-1.966-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.626	.042	.091	.022	.069	.304	.049

a. Grouping Variable: الجنس

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أن قيم Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارات الثانية والرابعة والسابعة أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف معنوي بين الذكور والإناث فيما يخص العبارة: "يهتم قائدك المباشر بحل مشاكل العاملين" وعبارة: "يهتم قائدك المباشر بتطوير أداء العاملين" وعبارة: "يشارك قائدك المباشر العاملين مناسباتهم الاجتماعية". وسببه أن فئة الإناث ينتظرن من قادتهن الاهتمام أكثر وحل المشكلات بأسرع وقت والمشاركة في المناسبات الاجتماعية.

كما نلاحظ أن قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافا معنويا بين الذكور والإناث فيما يخص بُعد الاهتمام (الاعتبار) الفردي لمؤسسات القطاع الخاص.

2. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لُبعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي ترجع للعمر.

الجدول رقم (35): اختبار الفروق لُبعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي وفق متغير العمر

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 3ب 1ع	2م 4ب 2ع	3م 4ب 3ع	4م 4ب 4ع	5م 4ب 5ع	6م 4ب 6ع	7م 4ب 7ع
Kruskal-Wallis H	10.528	6.823	2.423	5.820	4.207	8.137	1.983
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.015	.078	.489	.121	.240	.043	.576

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أن قيم Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارتين الأولى والسادسة، أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بأن هناك اختلافا معنويا عند مستوى

5% في فئات متغير العمر (من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، من 20 إلى أقل من 30 سنة، أكثر من 50 سنة) فيما يخص عبارة: " يعبر قائدك المباشر عن تقديره لإنجازات العاملين " وعبرة: " يؤمن قائدك المباشر بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير ". فممر العامل محدد رئيسي في انتظار تقدير الإنجازات والمشاركة في عملية التغيير.

كما نلاحظ أنّ قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافًا معنويًا عند مستوى 5% في ما يخص بُعد الاهتمام (الاعتبار) الفردي يُعزى لمتغير العمر لهذه العبارات، في المؤسسات محل الدراسة.

3. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي ترجع للمؤهل العلمي

الجدول رقم (36): اختبار الفروق لبعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي وفق متغير المؤهل العلمي

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 3ب 1ع	2م 4ب 2ع	3م 4ب 3ع	4م 4ب 4ع	5م 4ب 5ع	6م 4ب 6ع	7م 4ب 7ع
Kruskal-Wallis H	18.926	10.831	9.393	8.874	15.401	10.162	10.985
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.001	.029	.052	.064	.004	.038	.027

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤهل العلمي

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارتين الثالثة والرابعة أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقًا ($\alpha=0,05$) وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافًا معنويًا بين فئات متغير المؤهل العلمي (ثانوي، تكوين مهني، جامعي، دراسات عليا، شهادات أخرى) فيما يخص العبارة الثالثة " يراعي قائدك المباشر الفروق الفردية بين العاملين ويسعى إلى تحقيق العدل في المعاملة بينهم " والعبارة الرابعة " يهتم قائدك المباشر بتطوير أداء العاملين ".

أما قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات فكانت أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل، والقائل بوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% في بُعد الاهتمام (الاعتبار) الفردي يعزى لمتغير المؤهل العلمي لهذه العبارات. فكلما ارتفع المستوى العلمي ارتفع معه مستوى المطالبة بالاهتمام والاعتبار الفردي.

4. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي ترجع للرتبة الوظيفية

الجدول رقم (37): اختبار لبُعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي وفق متغير الرتبة الوظيفية

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 3ب 1ع	2م 4ب 1ع	3م 4ب 3ع	4م 4ب 4ع	5م 4ب 5ع	6م 4ب 6ع	7م 4ب 7ع
Kruskal-Wallis H	1.314	6.259	4.102	2.713	5.055	.404	3.619
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.859	.181	.392	.607	.282	.982	.460

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الرتبة الوظيفية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أن قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لكل العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بعدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% في بُعد الاهتمام الفردي يعزى لمتغير الرتبة الوظيفية لهذه العبارات.

5. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي ترجع للخبرة المهنية

الجدول رقم (38): اختبار لبُعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي وفق متغير الخبرة المهنية

Test Statistics ^{a,b}							
	1م 3ب 1ع	2م 4ب 1ع	3م 4ب 3ع	4م 4ب 4ع	5م 4ب 5ع	6م 4ب 6ع	7م 4ب 7ع
Kruskal-Wallis H	3.489	3.194	6.492	.227	1.522	1.866	2.466
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.322	.363	.090	.973	.677	.601	.481

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة المهنية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أن قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لكل العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافًا معنويًا بين فئات متغير الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 15 سنة، من 15 سنة إلى 25 سنة، أكثر من 25 سنة) فيما يخص بُعد الاهتمام الفردي في المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الخامس: اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لإدارة التغيير ترجع للبيانات الشخصية

1. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لإدارة التغيير ترجع للجنس

الجدول رقم (39): اختبار الفروق لإدارة التغيير وفق متغير الجنس

Test Statistics ^a		1ع 2ج	2ع 2ج	3ع 2ج	4ع 2ج	5ع 2ج	6ع 2ج	7ع 2ج	8ع 2ج	9ع 2ج	10ع 2ج	11ع 2ج	12ع 2ج	13ع 2ج	14ع 2ج	15ع 2ج	16ع 2ج	17ع 2ج	18ع 2ج	19ع 2ج	20ع 2ج
Mann-Whitney U		406.500	249.000	331.500	348.500	349.500	308.500	324.000	366.500	404.000	249.500	431.500	262.000	244.500	327.500	231.500	274.000	289.500	349.500	310.500	241.500
Wilcoxon W		542.500	385.000	467.500	484.500	485.500	444.500	480.000	501.500	540.000	385.500	587.500	398.000	380.500	463.500	367.500	410.000	425.500	485.500	448.500	377.500
Z		-.384	-2.681	-1.466	-1.128	-1.196	-1.807	-1.578	-.995	-.416	-2.654	-.007	-2.463	-2.739	-1.527	-2.917	-2.318	-2.063	-1.204	-1.796	-2.756
Asymp. Sig. (2-tailed)		.701	.007	.143	.259	.232	.071	.115	.320	.678	.008	.994	.014	.006	.127	.004	.020	.039	.229	.073	.006

a. Grouping Variable: الجنس

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارات (م 2ع 2ج، م 10ع 2ج، م 12ع 2ج، م 13ع 2ج، م 15ع 2ج، م 16ع 2ج، م 17ع 2ج، م 20ع 2ج) أصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود اختلاف معنوي بين الذكور والإناث فيما يخص العبارات السابقة الذكر. فالذكور يهتمون أكثر بترسيخ ثقافة التغيير خاصة من جانب التكنولوجيا وجلب المعدات التقنية الحديثة. كما نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافًا معنويًا بين الذكور والإناث فيما يخص إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.

2. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لإدارة التغيير ترجع للعمر.

الجدول رقم (40): اختبار الفروق لإدارة التغيير وفق متغير العمر

Test Statistics ^{ab}		1ع 2ج	2ع 2ج	3ع 2ج	4ع 2ج	5ع 2ج	6ع 2ج	7ع 2ج	8ع 2ج	9ع 2ج	10ع 2ج	11ع 2ج	12ع 2ج	13ع 2ج	14ع 2ج	15ع 2ج	16ع 2ج	17ع 2ج	18ع 2ج	19ع 2ج	20ع 2ج
Kruskal-Wallis H		4.834	4.893	3.968	4.534	6.807	7.907	2.477	8.709	8.708	11.166	7.394	2.200	3.749	3.028	3.972	2.674	7.458	7.010	7.097	5.276
df		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.		.184	.180	.265	.209	.078	.048	.479	.033	.033	.011	.060	.532	.290	.387	.265	.445	.059	.072	.069	.153

a. Kruskal-Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارات (م 6ع 2ج، م 8ع 2ج، م 9ع 2ج، م 10ع 2ج) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بأن هناك اختلافًا معنويًا عند مستوى 5% في متغير العمر فيما يخص عبارات: السادسة "تسعى الإدارة إلى جلب العاملين ذوي الكفاءة

والخبرة" والثامنة: "تعمل الإدارة على تنمية مهارات وقدرات العاملين"، والتاسعة: "تؤثر البرامج التدريبية إيجاباً في مهارات وقدرات العاملين" والعاشر: "تستعمل الإدارة قواعد المكافآت والعقوبات". فاختلاف أعمار العمال يحدد مدى نظرهم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، والسعي نحو الحصول على المكافآت وتجنب العقوبات. كما نلاحظ أنّ قيم (2-tailed) Asymp. Sig. لباقي العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافاً معنوياً عند مستوى 5% في متغير العمر فيما يخص هذه العبارات.

3. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير ترجع للمؤهل العلمي

الجدول رقم (41): اختبار الفروق لإدارة التغيير وفق متغير المؤهل العلمي

Test Statistics ^{ab}																				
	1ع 2ج	2ع 2ج	3ع 2ج	4ع 2ج	5ع 2ج	6ع 2ج	7ع 2ج	8ع 2ج	9ع 2ج	10ع 2ج	11ع 2ج	12ع 2ج	13ع 2ج	14ع 2ج	15ع 2ج	16ع 2ج	17ع 2ج	18ع 2ج	19ع 2ج	20ع 2ج
Kruskal-Wallis H	10.483	23.637	13.860	13.073	11.930	17.945	17.363	13.192	14.987	19.598	14.823	4.660	13.149	9.723	12.284	6.128	13.215	21.247	12.858	24.305
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.033	.000	.008	.011	.018	.001	.002	.010	.005	.001	.005	.324	.011	.045	.015	.190	.010	.000	.012	.000

a. Kruskal-Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤهل العلمي

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم (2-tailed) Asymp. Sig. للعبارتين (م2ع12، م2ع16) أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافاً معنوياً عند مستوى 5% في ما يخص إدارة التغيير يُعزى لمتغير المؤهل العلمي لهذه العبارات.

كما نلاحظ أنّ قيم (2-tailed) Asymp. Sig. لباقي العبارات أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) وبالتالي نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل، والقائل بأنّ هناك اختلافاً معنوياً عند مستوى 5% في فئات متغير المؤهل العلمي (ثانوي، تكوين مهني، جامعي، دراسات عليا، شهادات أخرى)، فيما يخص العبارات المتبقية. وهذا يرجع لتأثير المستوى العلمي على قبول التغيير والمشاركة فيه والمساهمة في إنجاح أهداف إدارة التغيير. فمستوى العامل التعليمي يمكنه من التعامل مع مساعي الإدارة لإنجاح عملية التغيير.

4. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير ترجع للرتبة الوظيفية

الجدول رقم (42): اختبار الفروق لإدارة التغيير وفق متغير الرتبة الوظيفية

Test Statistics ^{a,b}		1ع 2	2ع 2	3ع 2	4ع 2	5ع 2	6ع 2	7ع 2	8ع 2	9ع 2	10ع 2	11ع 2	12ع 2	13ع 2	14ع 2	15ع 2	16ع 2	17ع 2	18ع 2	19ع 2	20ع 2
Kruskal-Wallis H		1.152	2.715	7.660	1.781	1.967	.690	.926	.793	9.033	2.884	1.630	4.905	.561	5.130	8.416	4.771	2.330	2.359	2.466	1.217
df		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.		.886	.607	.105	.776	.742	.953	.921	.939	.060	.577	.803	.297	.967	.274	.077	.312	.675	.670	.651	.875
a. Kruskal-Wallis Test																					
b. Grouping Variable: الرتبة الوظيفية																					

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لكل العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافا معنويا بين بين فئات متغير الرتبة الوظيفية (رئيس ورشة، عون مكتب، متصرف إداري، رئيس مصلحة، وظائف أخرى) فيما يخص إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.

5. فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير ترجع للخبرة المهنية

الجدول رقم (43): اختبار لإدارة التغيير وفق متغير الخبرة المهنية

Test Statistics ^{a,b}		1ع 2	2ع 2	3ع 2	4ع 2	5ع 2	6ع 2	7ع 2	8ع 2	9ع 2	10ع 2	11ع 2	12ع 2	13ع 2	14ع 2	15ع 2	16ع 2	17ع 2	18ع 2	19ع 2	20ع 2
Kruskal-Wallis H		.337	1.390	.794	.276	.286	.562	.456	2.516	3.187	2.402	.225	.252	.745	2.019	1.682	1.552	2.082	1.072	1.755	2.545
df		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.		.953	.708	.851	.964	.963	.905	.928	.472	.364	.493	.973	.969	.863	.569	.641	.670	.554	.784	.625	.467
a. Kruskal-Wallis Test																					
b. Grouping Variable: الخبرة المهنية																					

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS26)

نلاحظ أنّ قيم Asymp. Sig. (2-tailed) لكل العبارات أكبر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha=0,05$) وبالتالي نقبل الفرض العدمي، والقائل بأنه ليس هناك اختلافا معنويا بين فئات متغير الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 15 سنة، من 15 سنة إلى 25 سنة، أكثر من 25 سنة) فيما يخص إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية (التطبيقية) في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. ويهدف الإجابة على إشكالية البحث: "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير" قمنا بإعداد استبيان، وتم توزيعه على عينة من العمال والمسيرين عددهم 90 فرداً، وبعدها قمنا بتفريغ ومعالجة بيانات الاستبيان باستخدام برنامج (SPSS, v.26) وبرنامج (Minitab19)، إضافة إلى اختبار "ولكوكسن" معامل "غامما"، واختبار "مان ويتني"، واختبار "كروسكال واليس".

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة مهمة من النتائج، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير، إضافة إلى معرفة مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير، التأكد من وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير ترجع للبيانات الشخصية، في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الْحَمْدُ لِلَّهِ

الخلاصة

من خلال ما قدمنا في هذا البحث، والذي سلط الضوء على موضوع القيادة التحويلية التي تُعد من أهم الأنماط القيادية الحديثة، وأهم ما يميزها قدرتها على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات الحاصلة وتحقيق التكيف الأمثل في البيئة المحيطة، ناهيك عن التغيير الذي أصبح ضرورة حتمية، فمستقبل نجاح المؤسسات يعتمد على كيفية قدرة القادة على إدارة التغيير، حيث أنّ إحداث التغيير والسعي لتفعيله يُعد أبرز دور للقائد التحويلي المعاصر.

وبناءً على ما تقدم، جاءت إشكالية البحث لدراسة تأثير القيادة التحويلية في إدارة التغيير، حيث حاولنا التطرق لهذا الموضوع من الجانب النظري، إضافة إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني، والغرض من ذلك الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا، بطريقة تجعلنا نتعرف على أبعاد القيادة التحويلية والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع، وكذلك مدى تأثيرها على إدارة التغيير. وفيما يلي سنستعرض أهم نتائج البحث والتوصيات المقترحة، ونختتمها بعرض آفاق الدراسة.

أولاً. اختبار الفرضيات:

انطلاقاً من مخرجات دراسة الحالة، يمكن أن نلخص أهم نتائج اختبار الفرضيات المتوصل إليها كما يلي:

❑ الفرضية الرئيسية الأولى:

أبعاد القيادة التحويلية سائدة بمستوى مرتفع في المؤسسات محل الدراسة، وهو ما يُثبت صحة الفرضية الأولى.

❑ الفرضية الرئيسية الثانية:

إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة سائدة بمستوى مرتفع بشكل عام، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية ماعدا عبارات التغيير التكنولوجي ومرونة الهيكل التنظيمي فهي سائدة بمستوى منخفض.

❑ الفرضية الرئيسية الثالثة:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطيه طردية (قوية، ضعيفة، متوسطة) بين بُعد التأثير المثالي (الكاريزمي) وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطيه طردية (قوية، ضعيفة، متوسطة) بين بُعد التحفيز (الدفع) الإلهامي وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه طردية (قوية، ضعيفة، متوسطة) بين بُعد الاستشارة الفكرية وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباطيه طردية (قوية، ضعيفة، متوسطة) بين بُعد الاعتبار (الاهتمام) الفردي وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.

✕ الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية ترجع للبيانات الشخصية، ما عدا بعض الاستثناءات والتي تم توضيحها في الفصل الثاني.

✕ الفرضية الرئيسية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير ترجع للبيانات الشخصية، ما عدا بعض الاستثناءات والتي تم توضيحها في الفصل الثاني.

ثانيًا. نتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية: تلخص النتائج النظرية التي توصلنا لها من خلال الأدبيات النظرية في النقاط التالية:

① القيادة التحويلية هي القدرة على التأثير في المرؤوسين ودفعهم وتحفيزهم، لتقديم أفضل ما لديهم بكل رغبة وخلاص وإبداع لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك في ظل بيئة عمل تسودها الأخلاق والثقة المتبادلة والتعاون، مع ضمان تحقيق المصلحة العامة والمحافظة على مصالح العاملين الخاصة.

② تكمن أهمية القيادة التحويلية في دورها البارز من خلال وضع محددات الأداء في المؤسسة، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.

③ أبعاد القيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

④ إدارة التغيير هي عملية مواكبة التغيرات والتطورات، من خلال الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف، لتحقيق أهداف محددة، في إطار خطة دقيقة ورؤية واضحة، بكل كفاءة ومهنية.

⑤ مجالات إدارة التغيير هي التغيير في: الثقافة التنظيمية، والأفراد، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي.

⑥ أهمية القيادة التحويلية في إنجاح عملية إدارة التغيير تتأكد من خلال حقيقة التغيير الذي يتطلب إنشاء نظام جديد، ومن ثم إضفاء الطابع المؤسسي على هذا التوجه الجديد.

2. النتائج التطبيقية: نذكر النتائج التي توصلنا إليها تبعاً في الدراسة الميدانية:

- ① ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات محل الدراسة سائدة بمستوى مرتفع في المؤسسات محل الدراسة.
- ② إدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة سائدة بمستوى مرتفع بشكل عام، ماعدا عبارات التغيير التكنولوجي ومرونة الهيكل التنظيمي فهي سائدة بمستوى منخفض.
- ③ توجد علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.
- ④ بشكل عام، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية ترجع للبيانات الشخصية.
- ⑤ بشكل عام، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير ترجع للبيانات الشخصية.

ثالثاً. التوصيات:

في نهاية بحثنا، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، نُقدم بعض التوصيات، والتي يمكن العمل بها والاستفادة منها، وهي موضحة كما يلي:

- ◆ الاهتمام أكثر بموضوع القيادة التحويلية، بعقد ورشات عمل ووضع برامج تدريبية تستقطب الكفاءات وتوضح كيفية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والكفاءة في إحداث التغيير.
- ◆ بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للسلوك القيادي التحويلي، وإعداد القادة التحويلين الذين يشرفون على عملية إدارة التغيير.
- ◆ التحسين المستمر في ظروف العمل، والحد من الضغوط وكثرة الأعباء الوظيفية، والاستجابة للحاجات المادية والمعنوية للعاملين، وملائمة الوظائف بما يتفق مع مهاراتهم وقدراتهم.
- ◆ تعزيز قيم العدالة والمساواة والشفافية، ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات وإحداث التغيير، وتكوين فرق العمل الجماعي لتفعيل تطبيقات القيادة التحويلية وإدارة عمليات التغيير.
- ◆ تنمية روح الفريق والرؤية المشتركة، والتعليم والتدريب المستمر، وتعزيز المناخ التنظيمي المحفز للإبداع والابتكار.
- ◆ مراجعة الأنظمة والقوانين والتشريعات، والعمل على أن تكون متكيفة مع المتغيرات البيئية، ومستوعبة للأساليب القيادية الحديثة، وتقنيات إدارة التغيير.
- ◆ تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بإنشاء أقسام لإدارة التغيير، ونشر ثقافة التغيير وتفعيل تقنياته وأدواته واستراتيجياته.
- ◆ مواكبة التطورات التكنولوجية، واستخدام الآلات والتقنيات المتطورة، وتوظيف التقنية وشبكات الاتصالات الحديثة للتواصل المعرفي، والاستفادة من المؤسسات التعليمية والأكاديمية المتخصصة في مجال القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

رابعاً. آفاق الدراسة:

كآفاق لهذا البحث نقترح الموضوعات التالية:

- ◆ البحث في موضوعات القيادة التحويلية وإدارة التغيير وما طرأ عليها من مستجدات وتحديثات.
- ◆ دراسة وتحليل علاقة وأثر القيادة التحويلية بإدارة التغيير في المؤسسات التعليمية والجامعات.
- ◆ علاقة القيادة التحويلية وبعض الأساليب الإدارية الحديثة كالهندسة، الإبداع الإداري، الفعالية التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة.
- ◆ أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ◆ أثر التأثير المثالي في تحسين الأداء الوظيفي.
- ◆ أثر الاعتبار الفردي في تحقيق الولاء التنظيمي.
- ◆ دور الاستشارة الفكرية في إدارة الابداع والابتكار.
- ◆ دراسات المقارنة بين تطبيق القيادة التحويلية في الدول المتقدمة وما هو متبع في الجزائر.
- ◆ دراسات المقارنة بين تطبيق إدارة التغيير في الدول المتقدمة وما هو متبع في الجزائر.
- ◆ إدارة التغيير وتطبيقها في القطاع العمومي.

قَائِمَتُ الْمِلَّةِ أَجْمَعِ

قائمة المراجع

أولا- المراجع باللغة العربية.

الكتب

1. أفوليو، بروس، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية. (ترجمة: عبد الحميد الخزامي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2003.
2. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط 2، عمان، الأردن، 2013.
3. بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، ط 4، عمان، الأردن، 2020.
4. بومدين بلخير، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، ط 1، دبي، 2009.
5. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010.
6. جيمس سي هنتر، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم، مكتبة جرير، ط 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
7. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة، ط 1، لبنان، 2005.
8. حسين حريم، السلوك "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، ط 4، عمان، الأردن، 2020.
9. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2009.
10. رنجي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء، ط 1، عمان، الأردن، 2015.
11. سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مركز بيك، مصر، 2005.
12. سيد سالم عرفه، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2012.
13. الشربيني الهلالي، إدارة المنظمات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، ط 1، القاهرة، مصر، 2006.
14. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة، ط 1، عمان، الأردن، 2008.
15. محمد شامل بهاء الدين، الإحصاء بلا معاناة، مركز البحوث، السعودية، 2005.
16. مراد فيلون، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، ط 1، عمان، الأردن، 2017.
17. معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1، القاهرة، مصر، 2014.

الرسائل والأطروحات الجامعية

1. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2010.
2. سعيده دويخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2017/2018.
3. صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
4. عبد العزيز العمراني، تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه (غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن 2004.

5. يوسف صالح العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
6. يوسف محمد النصير، واقع القيادة التحولية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير، رسالة: دكتوراه (غير منشورة)، جامعة اليرموك، المملكة العربية السعودية، 2010.

الدوريات والمجلات

1. أحمد محمد بدح، القيادة التحولية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الامارات العربية المتحدة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 34، 2013.
2. أفراح حنين راضي الفريحي، أبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بإدارة التغيير، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 20، العدد 86، 2014.
3. إكرام بوديزة، آمال أيوب، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019.
4. إياد حماد، أثر القيادة التحولية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 27. العدد الرابع، 2011.
5. حامد أحمد رمضان بدر، إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة، مجلة البحوث التجارية، جامعة الرقازيق، المجلد 9، العدد 11، 1987.
6. حسين حريم، شاكر جار الله الخشالي، أثر إدارة عملية التغيير في مقاومة العاملين للتغيير: دراسة ميدانية في مؤسسات الصناعات الكيماوية الأردنية، مجلة أريد للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، 2006.
7. زياد الطحانية ومعين عودات، السلوك القيادي التحولي للمدربين من وجهة نظر لاعبي الفرق الرياضية في الجامعة الهاشمية وعلاقتها بالرضا لديهم، مجلة المنارة، المجلد 20، العدد 1/ب، 2014.
8. سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، المجلد 49، العدد 4، الخريف 2019.
9. صورية بوطرفة، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد: 01، 2018.
10. طه مداني طويهر، أهمية القيادة التحولية في تفعيل إدارة التغيير، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 22، جانفي 2017.
11. عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحولية في تحفيز المرؤوسين في المنظمة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 69، 2012.
12. عبد الله عبد الخالق الطيب، أثر القيادة التحولية في عملية التغيير بالجامعات السودانية، مجلة العلوم الإدارية، السودان، العدد 3، 2019.
13. ماهر صبري، القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرار في بعض المصارف العراقية)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 78، 2009.
14. محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1، 2016.
15. مها عثمان الزامل، درجة ممارسة القيادات الادارية للقيادة التحولية وعلاقتها بقيادة التغيير في بعض الجامعات السعودية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 6، 2020.

المؤتمرات والملتقيات والندوات

1. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، المملكة العربية السعودية 18-19 صفر 1426هـ.
2. منور أو سرير، سعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، المؤتمر العلمي الدولي حول: الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.

ثانياً-المراجع باللغة الأجنبية.

Books

1. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio, **Transformational Leadership**, Lawrence Erlbaum Associates, Second Edition, London, 2006.
2. Ricky Griffin, Gregory Moorhead, **Organizational behaviour (Managing People and Organization)**, Houghton Mifflin compny, 4th ed Boston, 1995.
3. Northouse, P. G, **Leadership theory and practice**, Thousand Oaks, 6th ed ,: Sage publication CA, 2013.
4. James McCalman, Robert A Paton, **Change Management: A Guide to Effective Implementation**, sage publications, third edition, California, 2008.
5. Kouzes J. M, Posner, B. Z ,**The leadership challenges**, Jossey-Bass, fifth edition, San Francisco, 2012.
6. Bennis. W, Nanus. B, **Leaders: The strategies for taking charge**, Harper and Row ,New York, 1985.

Articles

1. Aymn Sulieman Alqatawenah, **Transformational Leadership Style and its Relationship with Change Management**, Verslas Teorija ir Praktika, 19(3), 2018.
2. Choi Sang Long, Kowang Owee Tan, **The impact of transformational leadership style on job satisfaction**, World Applied Sciences Journal 29 (1), 2014.
3. Choi Sang Long, Wan Mardhia M. Yusof, **The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction**, World Applied Sciences Journal 29 (1), 2014.
4. Dexter Dunphy, Doug Stace, **Beyond the Boundaries: Leading and Re-Creating the Successful Enterprise Paperback**, McGraw-Hill, Australia, June 2002.
5. Diefenbach , Thomas , **The managerialistic ideology of organisational change management** , journal of Organizational Change Management , Vol. 20, No .1.2007.
6. Eisenbach, R., Watson, K. and Pillai, R , **Transformational leadership in the context of organizational change**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 2, 1999.
7. Gholamareza Jandaghi and Ali Farjami, **Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies** , The Journal of International Social Research , Vol .2,Issue .6, 2009.
8. Gholamareza Jandaghi, & al, **Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies**, The Journal of International Social Research, Vol. 2, Issue. 6, Winter 2009
9. John P. Kotter, **The New Rules:How to Succeed in Today's Post-Corporate World**, Free Press, New York, April 1995.

10. Kenneth Kerber And Anthony Buono, **Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management**, New Orleans, August 2004.
11. Kotter , john p , **Leading Change : Why Transformation Efforts Fail** , Harvard business review on leading through change , Harvard business school press , Boston –Massachusetts,2006.
12. Lorrain Murphy, **Transformational Leadership: A cascading chain Reaction**, Journal of Nursing Management , Vol .13 ,Issue .2, March 2005
13. **Nadler, D. A , organizational frame bending principles for managing reorientation**, The Academy of Management Executive, Vol.3, No.3,1989.
14. Nor Famiza Tarsik,& al, **Transformational, Transactional or Laissez-Faire: What Styles do University Librarians Practice ?** , Journal of Organizational Management Studies , Vol.2014, 2014.
15. Rune Todnem By ,**Organisational Change Management: A Critical Review**, Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, December 2005.
16. Rune Todnem, **Organisational Change Management: A Critical Review**, Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, Dec 2005.
17. Sladjana Savovic, **The impact of the dimensions of transformational leadership on the post-acquisition performance of the acquired company**, Economic Horizons, Volume 19, Number 2, May - August 2017,
18. Zeyad Faisal Al.Azzam, **The Effects of Perceived Transformational Leadership Style and Emotional Intelligence on Enhancing the Effectiveness of Decision Making in Public Health Sector**, International journal of Advanced Research, vol.3, Issue .12, 2015.

Web sites

1. Erik Rees, **Seven Principles of Transformational Leadership**, www.pastors.com/articles/SevenTransformation.asp, 10/3/2010
2. Jaskyte , Kristina, **Transformational Leadership Organizational Culture and Innovativeness in Non profit Organizations**, **Non profit Management & Leadership**, Wiley Library, Vol .15, No. (2), 2004. <http://onlinelibrary.wiley.com>.

قَائِمَتُ الْمَلَأِ حَقِ

الملحق

الملحق رقم: (01) – استمارة الاستبيان



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



استبيان

عنوان المذكرة: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير

دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة... تحية طيبة وبعد:

لقد تم اختياركم ضمن العينة محل الدراسة " أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير-دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية" في إطار استكمال الدراسة النظرية كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، ولهذا نرجو منكم تفضلا أن تقوموا بالإجابة على الأسئلة المطروحة وتعبئة الاستبيان بكل موضوعية ودقة علما أن المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض البحث العلمي وليست للنشر، وستكون إجاباتكم مساهمة فعالة وعونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام

إعداد الطلبة:

- التجاني عطلي
- طه قني

السنة الجامعية: 2021/2020

☒ القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب:

1- الجنس:

ذكر	أنثى

2- العمر:

أكثر من 50 سنة	]50-40]	]40-30]	]30-20]

3- المؤهل العلمي:

ثانوي	تكوين مهني	جامعي	دراسات عليا	شهادات أخرى

4- الرتبة الوظيفية:

رئيس ورشة	عون مكتب	متصرف اداري	رئيس مصلحة	أخرى

5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	]15-05]	]25-15]	أكثر من 25 سنة

❏ القسم الثاني: محاور الاستبانة

❖ المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى رئيسك (قائدك) المباشر ونرجو منكم وضع علامة (X) في المربع الذي ترونه مناسباً، ويعبر عن الواقع المعاش لديكم.

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(1)	التأثير المثالي (الكاريزمي)					
01	يلتزم قائدك المباشر بالقيم المثلى في سلوكه وأفعاله.					
02	يملك قائدك المباشر المهارات القيادية التي تزيد من قوة أداء العاملين المسؤولين عنهم.					
03	يقدم قائدك المباشر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.					
04	يملك قائدك المباشر رؤية واضحة.					
05	يحظى قائدك المباشر باحترام وثقة كل من يعمل معه.					
06	يتميز قائدك المباشر بالمرونة في تقبل الانتقاد.					
07	يدافع قائدك المباشر على حقوق العاملين في المؤسسة.					
(2)	التحفيز (الدفع) الإلهامي					
01	قائدك المباشر مصدر الهام وتفاؤل بالمستقبل.					
02	يتحدث قائدك المباشر عن الأهداف المراد تحقيقها بكل حماس وحيوية.					
03	يحفز قائدك المباشر العاملين ويدفعهم إلى تحقيق أكثر مما يتوقع منهم.					
04	يشجع قائدك المباشر المنافسة والتحدي بين العاملين.					
05	يدعم قائدك المباشر روح فريق العمل الواحد ويشجع العمل الجماعي.					
06	يعمل قائدك المباشر على إشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسة.					
07	يعظم قائدك المباشر من الإنجازات مهما كانت بسيطة.					

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(3) الاستشارة الفكرية (التشجيع الابداعي)						
01	يستشير قائدك المباشر روح الابداع لدى العاملين.					
02	يشجع قائدك المباشر العاملين على حل المشكلات بطرق ابتكارية جديدة.					
03	يشجع قائدك المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره الخاصة.					
04	يتعامل قائدك المباشر مع أخطاء العاملين على أنها تجارب عملية مفيدة.					
05	يستشير قائدك المباشر العاملين على تقبل التغيير بطرح الأفكار الجديدة.					
06	يثق قائدك المباشر في قدرات العاملين بشكل كبير.					
07	يبتكر قائدك المباشر أساليب حديثة للنظر في كيفية إنجاز المهمات.					
(4) الاعتبار (الاهتمام) الفردي						
01	يعبر قائدك المباشر عن تقديره لإنجازات العاملين.					
02	يهتم قائدك المباشر بحل مشاكل العاملين.					
03	يراعي قائدك المباشر الفروق الفردية بين العاملين ويسعى إلى تحقيق العدل في المعاملة بينهم.					
04	يهتم قائدك المباشر بتطوير أداء العاملين.					
05	يساعد قائدك المباشر العاملين على دعم نقاط القوة لديهم					
06	يؤمن قائدك المباشر بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.					
07	يشارك قائدك المباشر العاملين مناسباتهم الاجتماعية.					

❖ المحور الثاني: إدارة التغير

فيما يلي مجموعة من العبارات، ونرجو منكم وضع علامة (X) في المربع الذي ترونه مناسباً.

الرقم	إدارة التغير وعبارات القياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يوجد وعي لدى العاملين بضرورة التغير نحو الأفضل.					
02	تسعى الإدارة إلى ترسيخ ثقافة التغير في العاملين.					
03	تعمل الإدارة على تغيير سلوكيات العاملين نحو الأفضل.					
04	تشجع الإدارة بناء علاقات التعاون بين العاملين.					
05	تشجع الإدارة جو من التنافس بين العاملين لتحقيق التغير.					
06	تسعى الإدارة إلى جلب العاملين ذوي الكفاءة والخبرة.					
07	تستغني الإدارة عن العاملين الذين أثبتوا فشلهم.					
08	تعمل الإدارة على تنمية مهارات وقدرات العاملين.					
09	تؤثر البرامج التدريبية إيجاباً في مهارات وقدرات العاملين.					
10	تستعمل الإدارة قواعد المكافآت والعقوبات.					
11	تهتم الإدارة بتشجيع الابداع والابتكار في المؤسسة.					
12	تقوم الإدارة بإدخال أدوات ومعدات متطورة تكنولوجياً.					
13	التكنولوجيا المطبقة في المؤسسة تحقق الكفاءة التشغيلية.					
14	تقوم الإدارة بتدريب العاملين على استعمال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.					
15	تساهم التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة بتوفير الوقت والجهد.					
16	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة.					
17	تقوم الإدارة بإعادة توزيع المناصب وفقاً للمؤهلات العلمية لمواكبة عملية التغير.					
18	تقوم الإدارة بحذف بعض المصالح والوظائف غير الضرورية.					
19	تغير الإدارة أساليب وطرق العمل لتحسين الأداء.					
20	تقوم الإدارة بتغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي.					

الملحق رقم: (02) – قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الكلية
01	د. لطفي مخزومي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	د. بوبكر نعرورة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	د. مرزوقي مرزوقي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	د. زكرياء بله باسي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير