

أثر أبعاد القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية  
-دراسة مقارنة-

**A Comparative Study of the Effect of Transformational  
Leadership on the Qualitative Change of Employees in Economic  
Organizations**

صورية بوطرفة<sup>1</sup>، عواطف بوطرفة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، جامعة العربي التبسي تبسة، [soraya.boutarfa@univ-tebessa.dz](mailto:soraya.boutarfa@univ-tebessa.dz)

<sup>2</sup>مخبر الدراسات القانونية البيئية جامعة، 8 ماي قالة 1945، [boutarfa.aouatef@univ-guelma.dz](mailto:boutarfa.aouatef@univ-guelma.dz)

تاريخ التسليم: 2021/06/07، تاريخ المراجعة: 2021/10/23، تاريخ القبول: 2021/12/19

**Abstract**

**الملخص**

The success of organizations is bound to the leaders' command of the qualitative change of employees, and their ability to deal with it effectively. This requires a managerial style named by Burns as "the transformational leadership". to address the research question, the targeted sample comprises of three Algerian Economic Organizations (Somiphos, Naftal, Algeria Telecom). The results of the study assert that: level of transformational leadership behavior is low in the investigated organizations. Additionally, the dimensions of the transformational leadership have a positive impact on the qualitative change of employees.

**Keywords :** Charismatic influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, change of employees

إن نجاح مستقبل المؤسسات يعتمد على قدرة القادة على التغيير النوعي للعاملين، والتعامل معه بشكل فعال وهو ما يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه Burns مسمى القيادة التحويلية. وللإجابة على سؤال البحث تم إختيار مجتمع دراسة يتكون من (سوميفوس، نפטال، اتصالات الجزائر)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة، تؤثر أبعاد القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين **الكلمات المفتاحية:** التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، تغيير العاملين

**1. مقدمة:**

لقد تسبب استمرار العمل بأساليب الإدارة الهرمية (pyramidal management) التي أورتتها ثقافة عصر الصناعة في تخلف العديد من مؤسساتنا عن متغيرات ومعطيات عصر المعلومات، ومن أسباب التخلف الواضحة الاعتماد على عمالة عضلية (Physical workers) تخلو حركتها من سياسات التفويض والتمكين، ويخلو مناخ ومحصلة تفاعلها من روح الفريق (team spirit)، ولا يخفى على أحد أن العمل بروح الفريق هو الذي يدفع بمدخلات أي تفاعل إنساني إلى الفاعلية والإبداع والتميز، وفي ظل عصر العولمة وثقافة السرعة والمنافسة أضحت الإعتقاد على رأس المال البشري كميزة تنافسية ضرورية للبقاء، شريطة أن تتحول العمالة "العامة" إلى عمالة "عالمية" (knowledge workers)، وأن يتحول العمل "المفرد" إلى عمل متفرد في فريق، وأن تتحول الإدارة التقليدية إلى قيادة تفاعلية لها من مهارات التطوير ما يمكنها من استثمار الأبعاد النفسية والاجتماعية لفريق التغيير، ولتحقيق ذلك عنيت الأوساط الإدارية حديثاً بموضوع القيادة التحويلية وما لها من أثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة فعالية، وعلى إحداث تغيير نوعي واضح للعاملين .

**• التساؤل الرئيسي**

جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في فهم دور القيادة التحويلية كمنط قيادي حديث في التأثير على سلوك، وإحداث تغيير نوعي ملحوظ على العاملين، من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية: هل تؤثر أبعاد القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

• **الفرضية الرئيسية:** تؤثر أبعاد القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية

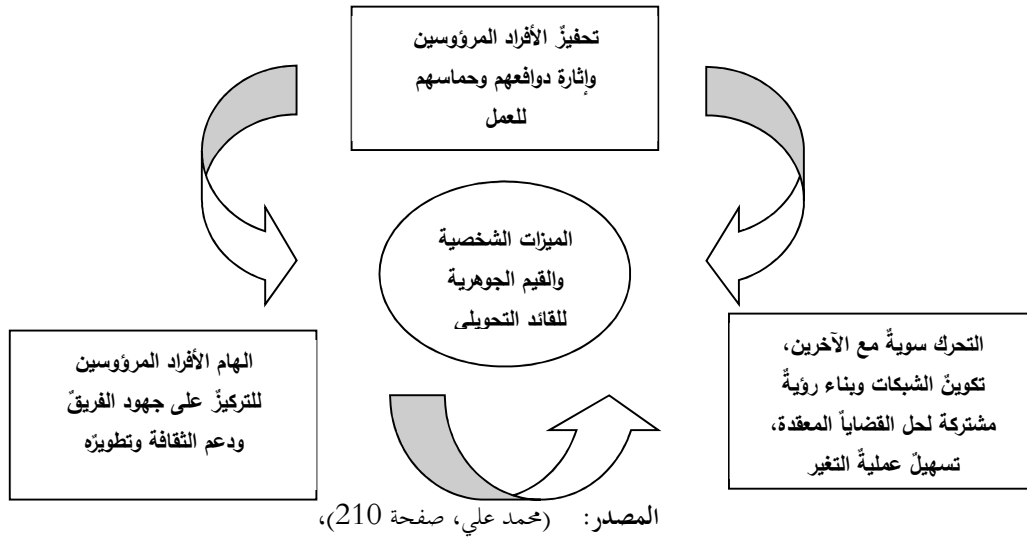
• **منهج الدراسة:** تحتوي هذه الدراسة على جزء نظري تم فيه الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لتأصيل وتحليل مفاهيم الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع والأبحاث والدراسات العربية والأجنبية في هذا الشأن، وتتضمن هذه الدراسة جزء تطبيقي يحوي دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية تبسة-الجزائر-، من خلال عينة مناسبة وملائمة.

**2. الإطار النظري****1.2 مفهوم القيادة التحويلية**

• يعرفها (Burns,1978) بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكلّ منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور

التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظام القيم ويسمي تلك القيم بالقيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد...". (Burnes & Macgregor, 1978, p. 20)

الشكل (1): دور ومهام القائد التحويلي



2.2 مستويات القيادة التحويلية: تمرّ دورة القيادة التحويلية بثلاث مستويات كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل (2): مستويات القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على (Manjo, 2014)

- من خلال الشكل أعلاه تتضح مستويات القيادة التحويلية كما يلي : (Manjo, 2014)
- **القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات):** أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج استباقي لحلّ المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حلول تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز لوضع الأمور في مكانها، وضمان نتائج مريحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية، إلا أن أغلب المؤسسات تفتقر لها.
  - **القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين):** ويطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين) يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخرين للفوز أولاً، يهتم القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء بيئة عمل جماعي. إضافة إلى تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد، ممّا تقدم أصبح واضحاً تماماً أنه لا يمكن للقائد قيادة الآخرين بفعالية دون تعلم القيادة الذاتية أولاً، وبالتالي فإن الحاجة ضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيداً لنجاح القيادة التحويلية الثانوية.
  - **القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين):** تأتي هذه المرحلة بعد الإستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن ريادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدرًا كبيرًا من النضج والتبصر والذكاء وهو ما يشار إليه دائماً بالرؤية، وما يميّز هذه المرحلة هو روح الخدمة، وفتح الأبواب لشراكات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف.

## 1.2 عوامل القيادة التحويلية

لقد أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وسمات مختلفة، والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة، أو علاقة القائد - المرؤوسين. ولغرض تحديد أبعاد القيادة التحويلية بشكل دقيق يمكن الاستناد إلى بحث (Bass&Avolio,1985,1994,2000) اللذان أشارا إلى أن أساس القيادة التحويلية يعتمد على أربعة عوامل جوهرية والتي تبدأ بالحرف اللاتيني (I) والمقاسة بإستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) وهذه العوامل هي 4I's:

- **التأثير الكاريزمي (الجادبية القيادية)-Idealized Influence-Charisma:** يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للاحترام والثقة، (Priyabhashini & Krishnan, 2005, p. 5)ومن الأشياء التي يفعلها

القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في إعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على إستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا إستخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم. (بروس، 2003، صفحة 73) كما أن على القادة أن يكونوا أكثر إنسجاماً في القول والفعل، وأن يظهروا أنهم يعيشون ما يقولون، فالقيادة التحويلية تظهر الإنسجام بين الأفكار المقولة والسلوكيات.

• **الدفع الإلهامي (Inspirational Motivation):** يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين بهم، من خلال إعطاء المعنى والتحدى لهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز والشعارات لتوجيه جهود تابعيه. (الهوراري، 2000، صفحة 258)

• **التشجيع الإبداعي (Intellectual Stimulation):** وهو يعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول غير تقليدية لها، ويعرف (Bass, 1998) التشجيع الإبداعي بأنه: "عملية تشجع العقلانية واستخدام الذكاء، وحلّ المشكلات بعناية"، فالقيادة التحويلية تثبت وتشجع الكفاءة، حيث تظهر كفاءة القائد التحويلي جلياً في اتجاهاته، وفي سلوكه أثناء حل المشكلات وتتبع أهمية التشجيع الإبداعي عندما تكون مشكلات العمل معقدة وصعبة، ففي مثل هذه الحالات القائد لا يشجع التفكير عند المرؤوسين وحسب، بل يشجعهم لإبداء أفكارهم، إن مثل هذا التفاعل يفيد بشكل خاص عندما يكون لدى القائد تجربة محدودة أو نقص يتعلّق بالمعلومات، (Nicholson & M.R, 2003, p. 99) يؤكد هذا البعد على تشجيع المرؤوسين على إعادة التفكير بطرق لم تطرح سابقاً، حيث يركز القائد التحويلي على الإجابة على سؤال ماذا (what) في بدلا من (who) (Priyabhashini & Krishman, 2005, p. 5)

• **الإهتمام الفردي (Individualized Consideration):** وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكلّ منهم، إضافة إلى العمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال. كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيّداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم (Bass & Seltzer, 2003, p. 236). ففي دراسة (Avolio, 1999) طلب من العاملين في المشروعات الصغيرة وصف قادتهم التحويليين، فأجابوا وبدون تردد أنهم: (Nicholson & M.R, 2003, pp. 100-101)

1. يهتمون بكلّ العاملين.

2. يعطون العاملين باستمرار فرصاً للتدريب.

3. يشجعون مرؤوسيهم بشكل متزايد.

وترى الباحثتان أنه لا يمكن فصل أبعاد القيادة التحويلية عن بعضها البعض، وإنما تتداخل معاً لتشكّل مجموعها الملامح البارزة للقيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً يتضمن الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن يشاركون في بناء هذه الرؤية وتبنيها، كما يرسخ الإلتزام، ويزرع الحماس والدافعية لدى العاملين للتغيير والتطوير.

**2.2 تغيير العاملين: (الأفراد، المستخدمين):** يعتبر الأفراد العنصر الحيوي والهام في المؤسسة لأنه يمثل العنصر الديناميكي فيها، وبالتالي يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغرض تطويرهم، والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المؤسسة. إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح فاعلية التغيير، إذ أن عدم إستجابة الأفراد لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة إستمرار المؤسسة بالأداء وقدرتها على العمل. (حمود، 2002، صفحة 191). ويتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية، ومحاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق الأهداف ويكون التغيير في الموارد البشرية إما كمياً أو نوعياً، (Hickson, Wgastley, R.J, Butler, & Wilson, 1981, p. 99) ويمكن أن نميّز بين مجالين من تغيير المستخدمين كما يلي: (خروفة، 2010، صفحة 8)

- التغيير المادي للأفراد: وذلك بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
  - التغيير النوعي للأفراد: يكون برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء.
- 3.2 التزام العاملين بالتغيير:** إن تحقيق عملية التغيير جانب مهم من سلوكيات القيادة التحويلية، والتغيير الذي يتم عن طريق القيادة التحويلية يركز على نوعين من التغييرات: (Pawar, 2003, p. 400)
- التغيير الذي يحدث في المرؤوسين أنفسهم: حيث حدد (Bass, 1985) كيف أن القادة التحويليين يحدثون التغيير في الثقافة التنظيمية، وأنهم يركزون على فصل عمليات التحفيز الخاصة بالمرؤوسين معتبرين أنهم والمرؤوسين يشكلان ثنائية عمل في المؤسسة.
  - التغيير التنظيمي (المؤسسي): وهي تعتبر أن التغيير في المرؤوسين واحد من المتطلبات المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي، وأن عمل القيادة التحويلية مرتبط هنا بإحداث التغييرات في الجوانب التنظيمية والاجتماعية تماماً كما التغييرات في أفكار المرؤوسين والعملية التحفيزية.
- إن المعيار المستخدم لتقييم فعالية القيادة التحويلية سواء ركزت على التغيير في المرؤوسين أو المؤسسة ككل يعتمد على طبيعة التغيير وأهدافه؛ وقد لاحظ (Burns) أن القيادة التحويلية تصبح في النهاية فضيلة أخلاقية من حيث أنها ترفع مستوى السلوك الإنساني والطموح الأخلاقي لكل من القائد والمرؤوس، ولذلك فإنها تحاول التأثير على كليهما، وإستناداً لهذا فإن (Burns) يؤكد أن هذا النوع من القيادة يرفع مستوى الإلتزام عند كل من القائد والمرؤوس، وفي كتابه "القيادة والأداء أكثر ممّا هو متوقع" أكد (Bass) أن القيادة التحويلية تستطيع دفع المرؤوسين لما هو أكثر من حدودهم العادية، وأنها قادرة على الإرتقاء بإتجاهات العاملين، معتقداتهم، دوافعهم، والثقة بهم من نقطة معينة باتجاه الأعلى. (Newstrom & J.W, 2002, p. 346)
- بالإضافة إلى ذلك أوضح (Avolio & Bass) أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بكيفية إدراك القائد بشكل فعّال من قبل مرؤوسيه، وكيف أن المرؤوسين يبذلون الجهود بإتجاه قائدهم، وأيضاً كيف يكون رضا المرؤوسين عن أداء قائدهم، لذلك يُنظر إلى القادة التحويليين على أنهم فعّالين بإستمرار وذلك لإتصالهم بحاجات ومتطلبات المرؤوسين والسعي الدعوب للإرتقاء بها للأعلى، ولامتلاكهم فرق عمل فعّالة أكثر، ولمساهماتهم بفعّالية في المؤسسة ككل، بالإضافة إلى أن المرؤوسين يرون بأنهم يبذلون جهوداً كبيرة باتجاه قائدهم، وبالتالي وإستناداً لهذه الرؤية فإن سلوك القيادة التحويلية بشكلها الكامن يعزز التزام العاملين إتجاه التغيير.

إن النقطة البارزة للقيادة التحويلية هي أنها قيادة من الناس، وأنها تنشأ من العلاقة والصدقة الحقيقية من خلال أولئك الذين يعملون مع بعضهم البعض، والتي تعطي إثارة وتوقظ الالتزام عند العاملين تجاه التغيير، فالقيادة التحويلية يقودون بدفع الآخرين أكثر من جرّهم وسحبهم، بدفعهم وإلهامهم أكثر من أمرهم، وذلك بخلق القدرة على الإنجاز من خلال التحدي والتوقعات والمكافآت أكثر من التلاعب بمشاعرهم، ممّا يجعل الأفراد قادرين على استخدام مبادئهم وخبراتهم أكثر من التبرأ ونكران خبراتهم وأفعالهم، فالقيادة التحويلية تزود الحافز لدى الأفراد ليحاولوا التحسين في ممارساتهم، فهذا التحسين المستمر ومساعدتهم من قبل القائد التحويلي سوف يزيد الطاقة والثقة ليتعاملوا مع التحديات، وسوف تجعلهم أكثر التزاماً بعملية التغيير. (Christine, 2003, p. 36)

وقد أجمع عدد من الباحثين (Burns, 1978., Bass, 1985, Yukl, 1989) على وجود ثمانية أبعاد لممارسة القيادة التحويلية تزيد من التزام العاملين بالتغيير وهي: (Yu & H, 2000, pp. 180-181)

- تطوير الرؤية بشكل واسع بالنسبة للمؤسسة: فسلوك القائد يجب أن يتضمن تطوير، توضيح، ودفع وإلهام الآخرين مع رؤيتهم للمستقبل.
  - بناء إجماع حول أساسيات وأهداف المؤسسة: فسلوك القائد يجب أن يشجع التعاون في العمل ومساعدة المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف العامة.
  - الحكم على توقعات أداء عالٍ: فالقائد يجب أن يتوقع بشكلٍ دائم أداءً عالياً ومحترفاً من قبل مرؤوسيه.
  - تخطيط السلوك: القائد التحويلي مطالب بصياغة تطورات عمل واضحة وممارسة محترفة وجيدة.
  - زيادة الدعم الفردي: القائد التحويلي يحترم مرؤوسيه ويهتم بحاجاتهم ومشاعرهم الشخصية.
  - زيادة التشجيع الإبداعي: وهو إشعار القائد مرؤوسيه بأهمية مبادراتهم في العمل من خلال دعمهم، وبالتالي زيادة قدرتهم على التحدي في إعادة اختبار بعض الافتراضات حول عملهم، وإعادة التفكير كيف يمكن أن تؤدي بشكل أكثر فعالية.
  - بناء ثقافة المؤسسة: فالقائد التحويلي معنيّ بتطوير قيم ومعتقدات وإتجاهات العاملين، وتشجيعهم بشكل أساسي للثقة بأنفسهم وبقائدهم.
  - بناء هيكل تعاوني مشترك: يهدف القائد التحويلي لزيادة فرص العاملين للمساهمة في صنع القرارات وخاصةً في القضايا التي تؤثر بهم.
- إن القائد التحويلي يضع خلال فترة التحويل توقعات أداء عالية، ويكافئ السلوكيات التي تأتي متوافقة مع متطلبات الرؤية، وهو الذي يصوغ السلوكيات المطلوبة لترسيخ عملية التغيير. وبما أن



الأفراد من أهم أسس عملية التطوير التنظيمي فإنهم يرغبون في إبداء آرائهم والمشاركة في كل الأعمال داخل المؤسسة حتى في حال عدم إدراكهم مصلحة وهدف المؤسسة، من خلال ما سبق يتبين أن دور القائد التحويلي يزود الالتزام عند الأفراد لتحدي الأعمال المطلوب تحقيقها، ثم تطوير الطاقة الكلية للفرد وللمجموعة، والقيام بإيصال المعلومات والتفاصيل كاملة لمروؤسيه، مما يعني محاولة تجنب صراع القيم داخل المؤسسة، وبالتالي منح الثقة لهؤلاء المرؤوسين، بالإضافة إلى أن القائد التحويلي مطالب بممارسة سلوكياته وخاصةً العاطفية لاستمالتهم للاندماج في المهام لتأكيد وجود التواصل بين نجاح المؤسسة وبين أفرادها. (Bass & B.M, 1997, pp. 42-44)

### 3. الإطار التطبيقي

قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، منها من تنشط في القطاع الخدمي مثل: مؤسسة اتصالات الجزائر، ومنها من تنشط في القطاع الطاقوي مثل مؤسسة نפטال، ومنها من تنشط في الصناعة الإستخراجية كمؤسسة سوميفوس، وقد حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع المؤسساتي في الجزائر كما يلي:

#### 1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يحتوي مجتمع الدراسة على ثلاث مؤسسات تعدد من بين الركائز الأساسية للإقتصاد الجزائري وتمثل في: مؤسسة سوميفوس وعدد عمالها حوالي (1425)، مؤسسة نפטال وعدد عمالها (285) عامل، مؤسسة اتصالات الجزائر وعدد عمالها (312) والمؤسسات الثلاث محل الدراسة تقع في ولاية تبسة. وأمام كبر حجم المجتمع لم تستطع الباحثان إجراء مسح شامل، لذا لجأتا إلى سحب عينة من المجتمع لدراستها وتعميم النتائج، واعتمدت في ذلك على العينة العشوائية البسيطة (عبيدات و آخرون، 1999، صفحة 96)، وذلك لما تتميز به في إعطاء كل وحدة دراسة من مجتمع البحث فرصة متساوية ومستقلة في الظهور

نجد أن عدد مفردات العينة في مؤسسة سوميفوس قدر بـ (310) عامل، أي ما نسبته (22%) من إجمالي عمال سوميفوس، بالنسبة لمؤسسة نפטال قدرت العينة بـ 163 عامل أي ما نسبته من إجمالي (57,19%) عمال نפטال، بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر قدرت العينة بـ 172 عامل أي ما نسبته (55,13%) من إجمالي عمال المؤسسة

#### 2.3 اختبار الفرضية الرئيسية في المؤسسات محل الدراسة:

##### 1.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية في مؤسسة سوميفوس:

•  $H_0$ : لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين بمؤسسة سوميفوس عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

•  $H_1$ : يوجد تأثير لعوامل القيادة التحولية على التغيير النوعي للعاملين بمؤسسة سوميفوس عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

الجدول (1): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج المقترح (مؤسسة سوميفوس)

النموذج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2519,44	629,86	4	116,04	0,000
البواقي	1492,756	5,428	275		
المجموع	4012,425		279		
R=0,897		R-deux=0,805			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (275,4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.37

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام مخرجات برنامج SPSS v22

من الجدول (1) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0,897) بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0,805)، مما يعني بأن المتغيرات التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) إستطاعت أن تفسر فقط (80,5%) من التغيرات الحاصلة في (تغيير المستخدمين) بمؤسسة سوميفوس وهي نسبة كبيرة تفسر بتمتع مديري مؤسسة سوميفوس بأبعاد القيادة التحولية وممارستها للتأثير في العاملين خاصة من الجانب النوعي والباقي (19,5%) يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى.

كما يلاحظ من جدول تحليل التباين أن معنوية إختبار F ( $Sig < 0,05$ ) وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر، أي أن النموذج الإحصائي مناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (2) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية (مؤسسة سوميفوس)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		مستوى الدلالة
	قيمة B	الخطأ المعياري	
الثابت	-2,11		

0.000	3.907	0.053	0.207	التأثير الكاريزمي (x <sub>1</sub> )
0.000	4.641	0.053	0.246	الدفع الإلهامي (x <sub>2</sub> )
0.000	5.241	0.058	0.304	التشجيع الإبداعي (x <sub>3</sub> )
0.000	8.222	0.072	0.592	الاهتمام الفردي (x <sub>4</sub> )

المتغير التابع: التغيير النوعي للعاملين

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (2) نستنتج أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث  $\text{sig} < 0,05$  وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار. وبالتالي نفي الفرضية الصفرية وتأكيد الفرضية البديلة.

### 2.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية في مؤسسة نفضال:

- $H_0$ : لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين بمؤسسة نفضال عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .
- $H_1$ : يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين بمؤسسة نفضال عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

### الجدول (3): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج المقترح (مؤسسة نفضال)

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	النموذج
0,000	11,000	4	171,253	685,011	الانحدار
		140	15,568	2179,582	البواقي
		144		2864,593	المجموع
R=0,759 R-deux=0,577					

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (140،4) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2,37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (3) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0,759)، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0,577) مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) استطاعت أن تفسر (57,7%) من التغيرات الحاصلة في

التغيير النوعي للعاملين، مما يوضح إن اكتساب أبعاد القيادة التحويلية من طرف مديري مؤسسة نفضال رغم انه بنسبة متوسطة إلا انه اثر بشكل كبير على التغيير النوعي للعاملين، والباقي يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى.

كما يلاحظ من جدول تحليل التباين أن قيمة F الجدولية (11,0) أكبر من قيمة F الجدولية، إضافة إلى أن معنوية إختبار F ( $Sig < 0.05$ )، وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي الصفر، أي أن النموذج مقبول إحصائياً، ومناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة، ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية (مؤسسة نفضال)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		قيمة T	مستوى الدلالة
	قيمة B	الخطأ المعياري		
الثابت	1,228			
التأثير الكاريزمي ( $x_1$ )	0,546	0,144	9,750	0,000
الدفع الإلهامي ( $x_2$ )	0,563	0,056	10,054	0,000
التشجيع الإبداعي ( $x_3$ )	0,748	0,057	13,123	0,000
الاهتمام الفردي ( $x_4$ )	0,893	0,073	12,232	0,000

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام مخرجات برنامج SPSS v22

من الجدول (4) نستنتج أن المتغيرات المستقلة (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) دالة من الناحية الإحصائية، وقيمة t المحسوبة لكل متغير أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الإنتشار، وبالتالي تم نفي الفرضية الصفرية، وتأكيد الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير لعوامل القيادة التحويلية على تغيير المستخدمين عند مستوى دلالة 0,05،

### 3.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية في مؤسسة اتصالات الجزائر:

•  $H_0$ : لا يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

•  $H_1$ : يوجد تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

## الجدول (5): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للنموذج الثالث المقترح (مؤسسة اتصالات الجزائر)

النموذج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	4585,244	1146,311	4	83,654	0,000
البواقي	1890,948	13,703	138		
المجموع	6476,192		142		
R=0,689 R-deux=0,475					

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 138) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقاً من بيانات الاستبيان

من الجدول (5) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط البسيط R قد بلغ (0,689) بينما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0,475) ممّا يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) إستطاعت أن تفسر فقط (47,5%) من التغيرات الحاصلة في (التغيير النوعي للعاملين) رغم ان بيئة مؤسسة اتصالات الجزائر كانت ملائمة جداً لتشجيع التغيير النوعي للعاملين وذلك من خلال الدورات التكوينية المتواصلة، عملية التحفيز مادياً ومعنوياً، وكذا تمكين العاملين في المناصب المختلفة إلا أن نسبة تأثير أبعاد القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين جاءت منخفضة مقارنة بنفطال وسوميفوس. والباقي يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى. كما يلاحظ من جدول تحليل التباين أن قيمة F المحسوبة (83,654) أكبر من القيمة الجدولية، ومعنوية إختبار F ( $Sig < 0.05$ )، وبالتالي يمكن القول بأن معالم الانحدار ليست جميعها تساوي للصفر، أي أن النموذج مقبول إحصائياً، ومناسب لتمثيل العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المفسرة.

ولمعرفة تأثير كلّ متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية (مؤسسة اتصالات الجزائر)

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		الخطأ المعياري	قيمة B	
			1,726	الثابت
0,000	9,195	0,077	0,708	التأثير الكاريزمي (x <sub>1</sub> )
0,000	6,056	0,089	0,539	الدفع الإلهامي (x <sub>2</sub> )
0,007	3,579	0,057	0,204	التشجيع الإبداعي (x <sub>3</sub> )
0,000	4,863	0,131	0,637	الاهتمام الفردي (x <sub>4</sub> )

المتغير التابع: التغيير النوعي للعاملين

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22 انطلاقا من بيانات الاستبيان

يعرض الجدول (6) دلالة المتغيرات المستقلة، ونجد أن مستوى معنوية إختبار t للمتغيرات التفسيرية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الإهتمام الفردي) (Sig < 0,05) إضافة إلى أن قيم إختبار t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، كما أن قيم الخطأ المعياري المنخفضة تؤكد جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الإنتشار، وبالتالي تؤكد صحة الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير لعوامل القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين عند مستوى دلالة 0,05.

3.3 مقارنة نتائج إختبار الفرضية الرئيسية: سوف نحاول من خلال الجدول التالي توضيح

النتائج

الجدول (7): مقارنة نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر القيادة التحويلية على التغيير

النوعي للعاملين

المؤسسة	R	R- deux	F	مستوى الدلالة	نتيجة H <sub>0</sub>
سوميفوس	0,897	0,805	16,041	0,000	رفض H <sub>0</sub>
نفظال	0,759	0,577	11,000	0,000	رفض H <sub>0</sub>
اتصالات الجزائر	0,689	0,475	83,654	0,000	رفض H <sub>0</sub>

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V22

يوضح الجدول (7) نتائج مقارنة بين المؤسسات محل الدراسة فيما يخص تأثير عوامل القيادة التحويلية على التغيير النوعي للعاملين:

- في المرتبة الأولى مؤسسة **سوميفوس** حيث تفسر المتغيرات المستقلة نسبة (80,5%) من التغيرات الحاصلة في التغيير النوعي للعاملين بالمؤسسة، وتعزى النسبة المتبقية إلى عوامل تنظيمية أخرى، إضافة إلى قيمة F والتي بلغت (16,041). حيث أظهر مديري مؤسسة سوميفوس سلوكاً قيادياً تحويلياً من خلال التمتع بالتأثير الكاريزمي بدرجة عالية إضافة إلى باقي الأبعاد بدرجات مختلفة وقد أثر ذلك بدرجة مرتفعة على عملية التغيير النوعي بالمؤسسة.
- في المرتبة الثانية مؤسسة **نفضال** حيث استطاعت المتغيرات المستقلة التفسيرية أن تفسر (57,7%) من التغيرات الحاصلة التغيير النوعي للعاملين وهي نسبة تفسير جيدة لكنها منخفضة مقارنة بمؤسسة سوميفوس، والباقي يعزى إلى عوامل تنظيمية أخرى، كما بلغت قيمة F (11,00).
- مؤسسة **اتصالات الجزائر** في المرتبة الثالثة حيث بلغت نسبة تفسير عوامل القيادة التحويلية للتغيرات الحاصلة في التغيير النوعي للعاملين (47,5%)، وجاءت هذه النسبة المنخفضة رغم تمتع المؤسسة بكافة المقومات وظروف العمل والكفاءات إلا أن عدم اهتمامهم بمدخل القيادة التحويلية بكافة أبعادها، واهتمامهم فقط ببعده التأثير الكاريزمي حال دون تحقيق تأثير كبير في التغيير النوعي للعاملين. إضافة إلى قيمة F المرتفعة والتي بلغت (83,654) وتوضح القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

#### الخاتمة

مما سبق نتضح الفكرة الحقيقية للقيادة التحويلية على أنها القيادة بالإقناع أي القيادة وتحريك الناس ليس انطلاقاً من سلطته عليهم بل من قناعتهم الداخلية، حيث اعتبر بيرنز أن المهام الرئيسية للقائد هي تحقيق التغيير، والذي يتطلب قيادة مقتنعة به، وأن المقدر على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوباً قيادياً أطلق عليه بيرنز مصطلح القيادة التحويلية الذي صار دارجاً بعده، ليدل على هذا النمط من القيادة، وبما أن التغيير في المؤسسة ضرورة مستمرة ومتجددة، ففي كل يوم يتساءل قادة المؤسسات: ماذا يجب تغييره؟ وكيف؟ أليس من الأحسن لو غيرنا هذا؟ ... الخ، ومصدر كل هذه التساؤلات هو الرغبة في تحسين كفاءة المؤسسة.

#### النتائج

من خلال ما تم عرضه سابقاً يتبين أن هناك تأثير متوقع لسلوك القيادة التحويلية على العاملين أثناء عملية التغيير من خلال عدة جوانب يمكن توضيحها فيما يلي:

- القيادة التحويلية تركز على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المؤسسة عن طريق إقناع الأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية وهو تعميق مستوى إدراكهم ووعيهم بضرورة تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً ومكوناً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة.
- تستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في: التغيير، الإبداع، روح المخاطرة
- ممارسة قادة المؤسسات محل الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) كانت بدرجة متوسطة تميل للانخفاض.
- أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية الرئيسية حيث تبين وجود تأثير للقيادة التحويلية على التغيير النوعي للأفراد عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$  في المؤسسات محل الدراسة (سوميفوس، اتصالات الجزائر، نפטال).
- تبين من الدراسة تشابه الوضع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة (سوميفوس، نפטال، اتصالات الجزائر)، نظراً لتشابه طرق التسيير في المؤسسات الجزائرية، وغياب الاهتمام بالمداخل الإدارية الحديثة.

## 6. قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- أفوليو بروس. (2003). تنمية القيادة بناء القوى الحيوية. (ترجمة عبد الحكم الخزامي) مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الهوري، سيد. (2000). الإدارة الأصول والاسس العلمية للقرن 21. مصر: مكتبة عين شمس.
- عبيدات، محمد؛ وأبونصار، محمد؛ ومبيضين، عقلة. (1999). منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات (الطبعة الثانية). الأردن: دار وائل للنشر.
- علي، عالية جواد محمد. تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظماتدراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 18، 112 - 134. (69)
- حمود، خضير كاظم حمود. (2002). السلوك التنظيمي. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- خروفة، رعد محمد يحي. (2010). قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغييردراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين . مجلد 32. 1-33. (99)

### المراجع باللغة الإنجليزية:



- Bass, B. M. (1997). The ethics of transformational leadership. Kellogg leadership studies project: Transformational leadership. Working Papers. College Park, MD: Academy of Leadership Press.
- Bass, Bernard; and Seltzer.(2003) Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership, London: Sage Publication.
- Bass, Bernard; and Bruce, Avolio.(1994) Intrudution in Improving Organizational Effectiveness Through Transformation Leadership, California.
- Burnes, James Macgregor. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Christine, Demers, C .( 2002) De la gestion du changement à la capacité de changer, L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, In R, Jacob & A. Rondeau & D, Luc (Eds.), Transformer l'Organisation, (52-70), Montréal: École des Hautes Études Commerciales.
- Cawthon,Rowlanda;andThompson, Janice Doucet.(2016). Leadership transformationnel : comment vous diriger vous-même, votre équipe et votre organisation (série en 3 parties).Retrieved from <https://nicic.gov/news-media/events/21p8015-transformational-leadership-how-lead-yourself-your-team-and-your>.
- Hickson, D;andWgastley, R.J;and Butler, Wilson, D. (1981). Organization as power Research in organizational behavior. An annual series & Analytical essays and critical reviews. Editors LL Cumming, and BM Staw.Greenwich.Connecticut.v3.pp96 -151. (9)
- Michael Christine. (2003). The Relationship of Transformational Leadership of The Administrators in America s Middle College High Schools and Their Feeder Institutions to Selected Indicators of Effectiveness. Marshall University. Theses. Dissertations and Capstones.
- Newstrom; and J.W. (2002). Organizational Behavior (Eleventh Edition.). New York: McGraw Hill.
- Nicholson, and M.R. (2003). Transformational leadership and Collective Efficacy: A model of School Achievement. Unpublished PH.D thesis.The Ohio State University.
- Pawar, B. (2003). Central Conceptual Issues in Transformational - Priyabhashini, A;andKrishman, V. R. (2005). Transformational Leadership & Followers Career Advancement: Role of Pygmalion Effect. Indian Journal of Industrial Relations. Vol 40.pp 449-576. (4)
- Yu ،H. (2000). Transformational leadership and Hong Kong Teacher's Commitment to Change. Unpublished PH.D Thesis.University of Toronto.