

إسهام القيادة التحويلية في إنجاح التغيير في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية

العربي تيقاوي¹ ، نوال بوعلاق²

¹ مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الأفريقي، جامعة أحمد دراية بأدرار (الجزائر)

² مخبر دراسات بيئية وتنمية مستدامة، جامعة الشيخ العربي بتبسة (الجزائر)

The contribution of transformational leadership to the success of change in organizations

An exploratory study on a sample of Algerian commercial banks' employees

Tikkaoui larbi¹ & Boualleg nawal²

¹Laboratory of Algerian-African economic integration, University of Ahmed Deraya in Adrar (Algeria)

²Laboratory of ²Environmental Studies and Sustainable Development, Arab Sheikh University of Tebessa (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2019/05/01؛ تاريخ القبول: 2020/03/05؛ تاريخ النشر: 2021/06/06

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية في المنظمات البنكية ودورها في دعم سياسة التغيير البنكية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع مجموعة من الفرضيات وخصص لها استبيان وزع على عينة الدراسة وبعد تفريغه في حزمة العلوم الاجتماعية SPSS تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود اختلافات بين آراء العينة المبحوثة حول أهمية القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي ومدخله، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي ومباشر ومعنوي بين القيادة التحويلية وبين أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة سعي القيادات المصرفية إلى تفعيل دور المشاركة المعرفية مع جميع الموظفين للمساهمة في تشكيل ورسم رؤية مستقبلية للخدمات المصرفية والتأقلم مع المتغيرات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، تغيير الأفراد، تغيير الهيكل، تغيير التكنولوجيا، بنوك تجارية جزائرية.

تصنيف JEL : O33 ؛ M12 ؛ M15

Abstract :

This study aims to identify the transformational leadership in banking organizations and its role in supporting the banking change policy. In order to achieve the objectives of the study; a set of hypotheses were developed and a questionnaire was assigned to them and distributed to the study sample. The data was treated with the SPSS software. A set of results were obtained, the most important among them being that of the existence of disparities between the opinions of the sample questioned on the importance of transformational leadership and organizational change and its approaches. They reveal, among other things, the presence of a positive, direct and significant effect between transformational leadership and the dimensions of organizational change in the commercial banks studied. The study also recommended disclosure of information to employees to help shape and sketch a vision for the future of banking services and to adapt to banking variables.

Keywords: Transformational leadership, changing people, changing the structure, changing technology, Algerian commercial banks

Jel Classification Codes: O33 ; M12 ; M15

1. تمهيد :

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق ذاتها وأهدافها من خلال التكيف مع البيئة بإحداث تغييرات لتحسين مستوى إنتاجيتها وخدماتها، هذا التغيير يصحبه العديد من المخاطر ويتيح العديد من الفرص، وهو غاية جوهرية لمنظمات الأعمال بل ضرورة ملح لضمان استقرارها، الذي يحكمه قدرتها على التغيير الجيد والفعال.

تعد القيادة في عالم الأعمال المحدد والموجه الأساسي، باعتبارها، باعتبارها تعد أحد المحددات التي تساهم في تحديد طبيعة التفاعلات بين الجماعات التنظيمية فلا بد من وجد فرد عالم يعتبر هو القائد ينظم عمل فريق العمل أو باقي العاملين في المنظمة، إن مسالة التنسيق وإدارة العمل تحتاج إلى شخصية قيادية في المنظمة، وتزداد الأهمية لا سيما في مجال الموارد البشرية من جهة وفي الأنشطة التي تتجه نحو التخصص أو التنوع، وقد ساهمت التطورات التقنية في أحدث تغييرات في تشكيلات الإدارة وأنماطها، فالقائد هو الذي يبرز دوره الفعال في توجيه العملية التغييرية نحو التغيير الإيجابي لتحقيق بناء تنظيمي منظم. (Scjhwahn و Spedy، 1998)

1. إشكالية الدراسة:

توجه المنظمات العديد من التحديات لاسيما التحديات التي تفرض عليها البيئة الخارجية، ولعل من أهم تلك التغييرات والمستجدات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية التي تجعله المنظمات تفكر في القيام بعملية التعرف عليها ومحاولة التماشي والتكيف والتأقلم معها، لكن هذا التحدي تواجه قيادات المنظمة على وجه الخصوص ويتمثل في كيفية مواجهة القيادات التنظيمية لتلك التغييرات وكيفية تجسيد ذلك على أرض الواقع، إنطلاقاً من ذلك يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

ما البعد النظري والخصائص الأساسية المعتمدة في موضوعي القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي؟

ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومداخل التغيير التنظيمي في المنظمات؟

ما مدى مساهمة القيادة التحويلية وأبعادها في نجاح عملية التغيير التنظيمي وإدارته؟

2. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية المناخ التنظيمي والاقتصادي والسياسي الذي أصبح يفرض مجموعات من الأولويات، فقد أصبح التغيير وإدارته عملية التغيير من أهم تلك الأولويات، ومع ذلك فالتغيير لازال يعتبر عملية معقدة لها نتائج سلبية أو إيجابية، وعلى هذا النحو فإنه يستحق النظر في طبيعة عملية التغيير وإدارته بكفاءة وفعالية، للوصول إلى معرفة كيف يمكن السيطرة عليه وتوجيه نحو مساره الصحيح، من هنا تأتي أهمية وجود قيادة إدارية فعالة وحكيمة تعمل على تنفيذ برامج التغيير والتقليل من مقاومته والعمل على تحقيق تأقلم ونجاح استراتيجي للمنظمات، كما أن القدرة على التعامل الفعالة مع التغيير يعتبر تحدي ويحتاج إلى قيادة فعالة.

3. أهداف الدراسة:

يهدف الدراسة عامة إلى الوصول إلى اكتشاف مستوى العلاقة بين القيادة التحويلية وبين إدارة التغيير التنظيمي وعلى وجه العموم يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأهداف تتماشى مع تساؤلات الدراسة والمتمثل في:

- إبراز وتوضيح المقاربة النظرية للقيادة التحويلية وأهم مضامينها وكذا إدارة التغيير التنظيمي وما تحمله من تحديات ومتطلبات.

- التعرف على طبيعة ومستوى العلاقة الترابطية بين القيادة التحويلية ومداخل التغيير التنظيمي في المنظمات لصناعة التغيير وقيادتها؟

- الإشارة إلى مساهمة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في إنجاح التغيير التنظيمي المستهدف وإدارته؟
4. فرضيات الدراسة:

- لإجابة على تساؤلات الدراسة قام الدراسة بصياغة الفرضيات التالية:
- **الفرضية الأولى:** لا توجد اختلافات معنوية بين آراء العينة حول القيادة التحويلية تعزى لتغيري الوظيفية والمستوى التعليمي مجتمعة معاً في البنوك التجارية محل الدراسة عند معنوية 0.05.
- **الفرضية الثانية:** لا توجد اختلافات معنوية بين آراء العينة حول أبعاد ومجالات التغيير في المنظمات تعزى لتغيري الوظيفية والمستوى التعليمي مجتمعة معاً في البنوك التجارية محل الدراسة عند معنوية 0.05.
- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر إيجابي ومباشر بين أبعاد القيادة التحويلية وبين مداخل ومجالات التغيير في المنظمات في البنوك التجارية محل الدراسة عند معنوية 0.05.

5. الدراسات السابقة:

- 1-5- دراسة (انتصار عباس حمادي وآخرون، 2007):** بعنوان " تمكين المرؤوسين في إطار القيادة التحويلية". تهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع المنظمات المبحوثة للتعرف على الاستراتيجيات المتبعة مع العاملين من قبل القيادة التحويلية، بالإضافة إلى معرفة مدى دعم هذه القيادة لإستراتيجية التمكين وتم إسقاط الدراسة على موظفي وزارة التعليم العالي والبحث دائرة البعثات وشملت 70 موظف من أصل 250 موظف، واستخدم برنامج spss لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق منها وتم التوصل إلى أن إجمالي القيادات تساهم في تمكين العاملين من وظائفها وأوصت الدراسة بضرورة تقليص المشكلة المبحوثة. (حمادي و فحجان، 2017)
- 2-5- دراسة (Tahsildari et al, 2014):** بعنوان " The Influence of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness through Employees' Innovative Behaviour ". تهدف إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية بوجود متغير الوساطة وهو السلوك الإبداعي للموظف، ويتضمن المتغير الوسيط لهذه الدراسة أربعة عوامل هي تحقيق المشكلة، وخلق الأفكار، وإثبات دعم الأفكار التي تم إنشاؤها، وتطبيق الأفكار، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الانتقالية والفعالية التنظيمية وسلوك الموظفين وتم التوصل الى وجود استعدادا للمنظمات لتحسين كفاءتها بمساعدة الإدارة المناسبة، وأوصت بضرورة الاهتمام بالعوامل التي تزيد من فعالية كفاءة المنظمات وتحسين نوعية قياداتها الوظيفية.

- 3-5- دراسة (Bass, 1999):** بعنوان "Tow decades of research and development in transformational leadership". تهدف إلى التأكيد على ضرورة تفعيل تنسيق بين مصالح المنظمة وأعضائها والتعرف على مهمة القائد التحويلي، وأشار إلى أن القيادة التحويلية تكون توجيهية أو تشاركية، وتتطلب في ذلك تنمية القيم التنظيمية والقيم الأخلاقية، وأوضح أن القيادات النسائية تميل إلى أن تكون أكثر تحويلاً من نظرائهن من الذكور، على الرغم من أن نموذج القيادة الستة للمعاملات التحويلية / معاملات يتلاءم بشكل أفضل مع مجموعة متنوعة من العينات سواء كانت هناك عوامل أقل ضرورة أم لا، وتم التوصل إلى أن القيادة التحويلية هي أكثر فعالية من قيادة المعاملات في مجموعة واسعة من الأعمال التجارية، الصناعية، والمستشفيات والظروف التعليمية. (Bass B, 1999)

4-5- دراسة (حماد محمود الرقب، 2008): بعنوان "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية".

تهدف إلى تحليل طبيعة عملية التغيير ومعرفة مستوى فعاليته، والتعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير، والتعرف على الإمكانيات البشرية المتاحة، وأسقطت على عينة تتكون من 300 موظف بتوزيع استبيان وبعد اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى أن دور الإدارة العليا غير كافٍ لعملية التغيير ويحتاج إلى تطوير وتنمية مختلف الجوانب التنظيمية، وأوصت بضرورة تحديد رؤية الوزارة والأولويات اللازمة للبدء بعملية التغيير، وأهمية إشراك جميع المستويات الإدارية في الخطط العام وإعدادها. (الرقب، 2008)

6. الإطار المفاهيمي للقيادة التحولية والتغيير التنظيمي

1-6- القيادة التحولية:

1-1-6. مفهوم القيادة التحولية:

شهدت إدارة الأعمال تطورت كبير في مفاهيمها الإدارية لا سيما القيادة التنظيمية لدورها الفعال في ظل الظروف المستجدة، واهم تطور ظهور توجهات جديدة لمصطلح القيادة، الا وهو القيادة التحولية، التي تعتبر الدافع الأساسي نحو التغيير في المنظمات، لاسيما ما ارتبط بالتعامل بين العاملين، وذلك بتشجيعهم على عملية التغيير التنظيمي، بمنحهم فرص لإبراز إبداعاتهم وابتكاراتهم، أصبحت القيادة التحولية تقوم بدور رئيسي من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مؤسسيه من أجل تحقيق تطوير ذاتي وتنظيمي. (Scjhwahn و Spedy، 1998) ويعتبر المفهوم الإداري الحديث للقائد الإداري في القيادة التحولية يطلق عليه بقيادة ما بعد التغيير، ويكون ذلك من خلال بناء جدارات أساسية للقائد التحولي وبناء الثقة ن طريق الاعتراف بالانجازات مهما كانت طبيعتها وحجمها.

وتعرف القيادة التحولية على أنها عملية يسعى من خلاله القائد الى تحقيق مستويات اعلى للأداء التنظيمي معتمدين في ذلك على مبدئي الدافعية والإدارة بالأخلاق،

تقوم القيادة التحولية (Transformational Leadership) بتطوير العاملين وتمكينهم من تحسين أداءهم بشكل مستقل، لذلك من يمتلك الخصائص الكاريزمية يطلق عليه بالقائد التحولي ومن ثم فالقيادة التحولية هي الأكثر أحمية وشمولا والأعمق دلالة لتحسين المنظمة (Maharani، Achmad، Sani، و Vivin، 2012) كما تعرف القيادة التحولية بأنها القيادة عن طريق الثقافة التي توحد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير، والتي تعمل على جمع الأطراف المعنيين ككل، وتعني القيادة التحولية استخدام القائد لصفات الشخصية ذات العلاقة بمنظّمته ليرفع ويحول الأفراد والنظم لأنماط أداء ذي مستوى عالي، بمعنى تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تشجيع الرؤوسين إلى الاهتمام بتطوير رسالة ورؤية المنظمة ودفعهم نحو التجديد الابتكاري. (جلاب، 2011).

وكما أشار (Weese، Windsor، 1996) إلى أن القائد التحولي يعني ضمناً رفع رغبات والتزامات الرؤوسين من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم النفسية العليا من الشعور بالقيمة وجزء من تجربة تشييط ومفيدة، (Rafferty، E، Griffin، و A، 2004) كما تعني القيادة التحولية مستوى من التجاوب بين القائد والرؤوسين، تؤدي إلى بناء علاقة ذات درجة عالية من القوة والتأثير بحيث تعزز من التفاعل والتغيير بين القائد والرؤوسين في آن واحد. (Hashim، Tahsildari، و Wan، 2014)، وتم الإشارة إلى انه يمكن تطبيق نموذج تقييم المعاملات والتحويل

على الفرق ككل وعلى المنظمات، و يهتم أعضاء الفرق التحولية ببعضهم البعض، ويحفزون بعضهم البعض فكريا، ويلهمون بعضهم البعض، ويتعرفون على أهداف الفريق. فرق التحولية عالية الأداء، وتعمل السياسات التنظيمية والممارسات لتعزيز تمكين الموظف من المرونة الإبداعية وروح العمل (Bass و M، 1998).

2-1-6. أبعاد القيادة التحولية:

يوجد اختلاف كبير حول الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في قياس القيادة التحولية في المنظمات حيث يربط البعض بالسمات الفعلية للقادة التحويليين، ويمكن توضيحها من خلال ما يلي (Bass B، 1999):

التأثير المثالي: ويقصد بها رسم رؤية جديدة للمنظمة لتقديم نموذج سلوكي مشترك، على اعتبار أن القائد التحويلي يمارس سلوكيات تنظيمية تجعل منهم نموذج يقتدي بها فالقائد التحويلي هو الذي يحظى بقبول وبإعجاب واحترام مرؤوسيه.

الدافعية الإلهامية: وتشير إلى دور القائد التحويلي في إثارة المرؤوسين ودفعهم إلى حب التحدي والعمل كروح فريق واحد، ويوجه القائد عامله نحو المشاركة في وضع تصور للأوضاع المستقبلية لمنظمتهم.

الاستثارة الفكرية: وتشير إلى قدرة القائد التحويلي على استثارة جهود المرؤوسين الفكرية لتكون إضافات فكرية خلاقة ومبدعة بدعم وجعل مرؤوسيه يتصدون ويعالجون مشكلاتهم التنظيمية بطرق وأساليب جديدة.

الاعتبارية الفردية: وتشير إلى مدى اهتمام وتقدير القائد التحويلي لموظفيه بمراعاة فروقهم الفردية والتعامل معهم باحترام متبادل، كما يهتم بحاجاتهم الشخصية ويعمل على تدريبهم وتطويرهم لتحقيق نمو وتطور لهم ولمنظمتهم.

في حين يشير البعض إلى القيادة التحولية تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الإقرار بالحاجة إلى التغيير، وضع رؤية جديدة للعمل، وجعل التغيير عمل تنظيمي دائم، وهناك من عبر عن أبعاد القيادة التحولية بأنها مجموعة من الوظائف تتمثل في إدراك الحاجة إلى التغيير، صياغة الرؤية والرسالة، تحديد موضوع التغيير واختباره، إعادة النظر في ثقافة المنظمة، وأخيراً وضع الإستراتيجية الجديدة. (Bass و B، 1994)

أما (Fincham&Rhodes,1999) فقد حدد السمات والخصائص الأساسية للقائد التحويلي بما يلي (Fincham و Rhodes، 1999):

- أسلوب الاتصالات الجذابة: والتي تعني قدرة القائد التحويلي على توليد الثقة والاحترام من خلال أسلوبه في الاتصال والتفاعل بينه وبين مرؤوسيه مما يحفزهم ويشيرهم ذهنياً.
- توضيح الرؤية وتنفيذها: والتي تعني قيام القائد التحويلي بتحديد مجموعة من الأهداف التي تثير الرغبة في المرؤوسين بدفع إلى تحقيقها عن طريق رفع التحدي ومساعدتهم في تركيز جهودهم نحو ذلك وتنشيطهم.
- ويلاحظ من خلال اختلاف وجهات النظر السابقة انه يمكن اعتماد الأبعاد التالي لسمات القيادة التحولية والتي تم اعتماد في هذا البحث ومن أجل ذلك تم وضعها في الاستبيان الموجه إلى العينة المبحوثة في البنوك التجارية الجزائرية حسب ما يلي:
- بناء الرؤية: ويقصد بها قدرة القادة التحويليين على توضيح رؤية المنظمة حول مستقبلها ويرسم توقع لسلوكياتها.

- **الاتصال الفعال:** يشير إلى ضمان توفر القدرة على التواصل بين العاملين وتحفيزهم لتقديم الأفضل في ظل ويضمن الوصول إلى تحقيق مصداقية وموثوقية هذا التواصل.

- **التمكين:** وتشير إلى قدرة القائد التحويلي على كسب ميزة ترك المجال للعاملين وتمكينهم من أداء أعمالهم بكل ثقة وأريحية ودعمهم معنوياً.

6-2- إدارة التغيير:

تأتي عملية التغيير إلى تبيان كيفية استخدام طرق وأساليب أكثر فعالية لإحداث التغيير على مراحل قصد الوصول إلى الأهداف التنظيمية المحددة للإضلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير، وتتطوي عملية التغيير على مسالة التبنّي والتخلي، ومن هذا فان إدارة التغيير تهتم بالمعالجة اليومية للضغوط التي تواجهها المنظمة والأفراد العاملين الناتجة أصلاً عن التطورات الحاصلة في جوانب الحياة على اختلاف أنواعها المادية والفكرية والتفاعل معها، وذلك بممارسة كافة العمليات الإدارية (تخطيطي تنظيم، توجي، ورقابة) بكفاءة وفاعلية بهدف الوصول إلى الوضع المنشود.

6-2-1- مفهوم إدارة التغيير:

تعرف على أنها " الممارسات الإدارية المختلفة التي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد خدمة الأهداف المنشودة والقيام بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال " (عامر، 2002) ، وتعرف كذلك على أنها عملية إدارية يتم من خلال تبني قياداتها التنظيمية مجموعة من القيم والمعارف مقابل التخلي عن قيم ومعارف أخرى، بقصد بلوغ الأهداف الخاصة بالمنظمة بكفاءة وفاعلية" (دودين، 2012) ، وعليه فإدارة التغيير ليست عملية سهلة وإنما هي متداخلة في عناصرها ومكوناتها تقوم على الإبداع والابتكار في ممارساتها ويعتمد وجودها على ما يقدمه العنصر البشري الذي يمثل بين أهمية التغيير، والتزام المتأثرين بالتغيير وتنفيذه. (الدين و مؤمن، 2003)

كما تعرف إدارة التغيير بأنها عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ التغييرات المطلوبة وتقييم مبادرات التغيير المحدثة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، وتعرف كذلك على أنها " عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ للتغيير، ويقصد بتخطيط التغيير وصف لما يجب إنجازه في عملية التغيير ووصف للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك". (ماهر، 2004) فإدارة التغيير التنظيمي تقتضي القيام بالوظائف الإدارية من توقع وتخطيط، تنظيم، توجي، ورقابة، والتي تمكن المنظمة من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث. (بوقلقول، 2005)

6-2-2. مجالات ومداخل إدارة التغيير:

اهتم الباحثون بتحديد المجالات التي تحدث التغيير في المنظمات، نظراً لأهمية التغيير ونظراً لتغير البيئة التي لا تحتمل الثبات، ويتطرق موضوع التغيير إلى العديد من المجالات المختلفة التي لا يمكن الاتفاق عليها، ومن أهم هذه المجالات أو المداخل ما يلي:

- **المدخل الوظيفي:** يهتم مدخل الوظيفي برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وما تتمتع به من قيم وعادات تنظيمية، وتعمل المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية الأمر الذي يحتم عليها تغيير رسالتها التي تعبر عن مجال اهتمامها أو مجال نشاطها ومنتجاتها والسوق الذي تخدمه، فالتغيير الذي يحدث يتيح فرصة للمنظمة، لإضافة منتج جديد أو

نشاط جديد أو يفرض قيود يتعين إغفاءها أو تحجيم نشاط معين، فتغيير الرسالة يترتب عنه تغيير كلي وجذري لمختلف تبعاتها التنظيمية. (مصطفى، 2000)

- **المدخل الإنساني:** ينطلق من النظرة الشاملة والمتكاملة لعناصر التطوير ومتغيراته، فقد ركز هذا المدخل على إحداث التغييرات في طبيعة الأنشطة الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري، مع الاهتمام بالعوامل البيئية وتأثيره على العملية التطويرية، ويعتبر هذا المدخل المنظمات نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يقوم باتخاذ القرارات من خلال التتابع في عملياتها، وتحديد المؤثرات التي تتفاعل بداخلها وعلاقة كل ذلك مع البيئة وتغييراتها. (الأعرجي، 1995)

لذلك تم التركيز في التغيير على مستوى الأفراد من خلال التغيير المادي بإحلال العاملين، أو بالاستغناء عن بعضهم؛ أو اللجوء إلى تحديث للعاملين تدريجياً، أو من خلال التغيير النوعي بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات من خلال التدريب أو المكافآت التنظيمية، ويركز البعض على ضرورة تغيير اتجاهات وسلوك الأفراد، كما يمكن تغييرها على مستوى المنظمة ككل، بالتركيز على طرق التواصل في المنظمة وحل المشكلات، بهدف زيادة الكفاءات وتحسين فاعلية المنظمة. (الشريف، 1997)

- **المدخل الهيكلي:** يأخذ هذا الأمر بعين الاعتبار الجوانب الهيكلية والقانونية باعتبارها ديناميكية الجهاز الإداري الذي يجب أن يقسم إلى مستويات هرمية يسير العمل فيها، بموجب نظام دقيق لتدفق السلطة، ويتم تنفيذ العمل بموجب قيود إجرائية متعددة ومتنوعة قائمة على الأسس القانونية في التعليمات مع ضرورة تقسيم العمل بدقة للتخصص، وبالتالي توزيع الأعمال على هذا الأساس، وهذا يربط العاملين بالجهاز الإداري عن طريق الاختيار والتعيين والرواتب والعلاوات وغيرها، (Paawee و Blanchard، 2001) ويمثل الهيكل التنظيمي الشكل الذي يحدد التنظيم الداخلي للعلاقات الساندة للمنظمة وينظم علاقات العمل بتوضيح الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، (الشماع، 1999) ويتكون الهيكل التنظيمي من السياسات والإجراءات والوظائف والمهام... الخ التي تساعد على الوصول إلى مغزى طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمنظمة، تتم عملية التغيير في الهيكل التنظيمي بإعادة توزيع الاختصاصات وتصميم قنوات الاتصالات وتدرج المسؤوليات.

- **المدخل التكنولوجي:** يركز على إعادة هندسة أعمال المنظمة في سبيل إحداث التغيير التكنولوجي، وعلى تغيير أنماط العمل وطرق الإنتاج ووسائل العمل المستخدمة في الأعمال أو إجراء تعديلات تمس أساليب العمل، فعلى المنظمات البحث عن ابتكار وسائل ومعدات وأساليب جديدة تمكنهم من البقاء في المجال التنافسي أو إحراز سبق التنافسي.

والتكنولوجيا تعني " علم التقنية أو العلم التطبيقي للفنون الصناعية ويطلق عليها في اللغة العربية التقانات"، (الصرن، 2000) إلا إن التحدي الذي يواجه مدير الأعمال هو ذلك التسارع بين الكم الهائل للمعلومات، وفي كيفية الاستعمال الجيد لكل ما تقدم من التقانة، ويوضح مصطلح التقانة كذلك على أنه " يمثل مجموعة المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتصميم وتصنيع منتج أو عدة منتجات وإنشاء مشروع لهذا الغرض"، (سلمان و أحمد، 2004) ويقصد بالتكنولوجيا بأنها "المهارات، المعرفة عن المستلزمات، الماكينات، الكمبيوتر، وغيرها من المستلزمات التي تستخدم في تصميم المنتج وتوزيعه (ساعة، خدمة)". (المرهضي، 2006)

فالتكنولوجيا تساهم في تغيير سلوكيات الأفراد العاملين واتجاهاتهم من جهة وتساهم بشكل كبير في التأثير على الهيكل التنظيمي للمنظمة وثقافة الأفراد العاملين، ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال فاستخدام التكنولوجيا يكون غرض زيادة إنتاجية المنظمة، أو بهدف خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات، فمجال التكنولوجيا لا يقتصر على الجانب الإنتاجي فقط بل يشمل الجانب الإداري عند القيام مثلاً باستبدال الآلات والمعدات المكتبية بأجهزة الأتمتة المكتبية وغيرها.

انطلاقاً من المداخل السابقة يلاحظ أن جوانب التغيير في المنظمات تشمل حسب المدخل الإنساني إلى التغيير في الأفراد، وحسب المدخل التكنولوجي التغيير في التكنولوجيا، وحسب المدخل الوظيفي إلى التغيير في الهيكل والتي ستعتمد في هذا البحث من خلال سؤال المبحوثين عن جوانب التغيير التي تحدث في البنوك التجارية المبحوثة ومدى فاعليتها البنكية.

II- الطريقة والأدوات :

1. مجتمع الدراسة وعينته:

تم إسقاط الدراسة على القطاع المصرفي الجزائري حيث تم التركيز على البنوك التجارية، وتم اختيار جميع البنوك التجارية وتم اختيارها على أساس الدور الذي تقوم به في تطوير الاقتصاد وطبيعة أنشطتها التي تهدف إلى التأقلم مع المستجدات في البيئة المصرفية، وتم اختيار عينة طبقية تتمثل في مدراء الفروع والوكالات، ومدراء المصالح، رؤساء الأقسام الذي بلغوا 40 مفردة.

2. متغيرات الدراسة: يتضمن البحث متغيرين وهما كالتالي:

- المتغير المستقل: ويتمثل في القيادة التحولية ممثلة بـ (الرؤية، الاتصال الفعال، التمكين) وتم التعبير عنها من الفقرة (01) إلى (12)

- المتغير المعتمد: ويتمثل في التغيير في المنظمات وأبعاده (الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) وتم التعبير عنه بالفقرات من (01) إلى (16)

3. أداة الدراسة وأسلوب جمع المعلومات:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان التي صيغت على أساس طبيعة عمل المصارف وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور تناول المحور الأول معلومات تعريفية للبنوك التجارية والذي احتوى على (05 فقرات)، أما المحور الثاني فخصص لمحور القيادة التحولية والذي اشتمل على بعد الرؤية (04 فقرات)، وبعد الاتصال الفعال (03 فقرات)، وأخيراً بعد التمكين (05 فقرات)، والمحور الثالث خصص لمداخل التغيير التنظيمي والذي احتوى بعد التغيير في الأفراد (06 فقرات)، وبعد التغيير في التكنولوجيا (05 فقرات)، وأخيراً بعد التغيير في الهيكل (05 فقرات)، ووزعت العبارات وفق أسلوب ليكرت ذو خمس درجات، وحل باستخدام نظام SPSS، وتم اعتماد مستوى معنوية أقل من 0.05، وتم تحليل باستخدام مخرجات التحليل الوصفي واختبار فرضياته باستخدام تحليل التباين وأسلوب الانحدار البسيط.

4. صدق أداة الدراسة:

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات لأداة الدراسة وللحكم على صلاحيتها وتحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، وكانت النتائج ممثلة في الجدول رقم 01

• محور القيادة التحويلية:

انطلاقاً من الجدول رقم (01) الذي يوضح معامل ثبات أداة الدراسة بالنسبة لمكونات القيادة التحويلية يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للرؤية (0.719) ومتغير الاتصال الفعال بلغ (0.751)، وأخيراً متغير التمكين بلغ (0.753)، والتي تشير جميعها إلى وجود ثبات قوي لأداة الدراسة وتشير إلى جودة قياس مستوى القيادة التحويلية مما يؤكد على مصداقية وجودة أداة الدراسة وحسن قياسها لإجابات أفراد العينة.

• محور التغيير في المنظمات:

انطلاقاً من الجدول رقم (01) الذي يوضح معامل ثبات أداة الدراسة بالنسبة لمكونات التغيير في المنظمات يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ محصور ما بين (0.717) و (0.894) لكل مكون من التغيير في المنظمات والتي تشير جميعها إلى وجود ثبات قوي لأداة الدراسة وتبين مدى جودة قياس مستوى التغيير في المنظمات مما يؤكد على مصداقية وجودة أداة الدراسة وحسن قياسها لإجابات أفراد العينة.

5. البرامج المستخدم في المعالجة الإحصائية:

يهدف اختبار فرضيات الدراسة ومعرفة مدى معنويتها قام الباحث بإدخال إجابات أفراد العينة على الاستبانة في الحاسب الآلي معتمد في ذلك على برنامج "SPSS"، ونظراً لطبيعة المتغيرات ونوعية البيانات المتحصل عليها وبغرض التحليل الإحصائي قام الباحث باستخدام الأدوات الإحصائية التالية تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، واستخدم أنموذج الانحدار البسيط لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حدة مع المتغير التابع.

III. النتائج ومناقشتها :

يتم الإشارة في هذا الجزء إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم إلى اختبار فرضياتها من خلال ما يلي:

1. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أولاً: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية:

يتم عرض نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية بالتركيز على التكرار والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول رقم (02).

- التحليل الوصفي لمتغير الجنس:

يلاحظ أن غالبية المبحوثين كانوا ذكور بنسبة 80% بالمقارنة مع الإناث 20% مما يدل على التباعد من حيث الجنسين ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط البنوك وعدم الإقبال على المهن البنكية وتكوين قيادة بنكية في البنوك المبحوثة.

- التحليل الوصفي لمتغير العمر:

يلاحظ أن غالبية أعمار الفئة المبحوثة تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسب 50% وكانت النسبة الأقل ممثلة في الفئة العمرية التي هي أقل من 50 سنة.

- التحليل الوصفي لتغير التخصص الوظيفي:

يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة في البنوك التجارية كانت تخصصاتهم الوظيفية تتمثل فئة الإداريين بنسبة 60%، ثم تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 20%، بينما وزعت باقي النسبة على فئتي رؤساء الأقسام ووظائف أخرى.

- التحليل الوصفي لتغير المستوى العلمي:

يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة في البنوك التجارية كانوا من العاملين المتحصّلين على شهادة الليسانس وكانت نسبتهم 45% وتليها مستوى الماستر بنسبة 30% وكانت اقل نسبة لحاملي الشهادات المتحصّلين على الماجستير والثانوي بنسبة متساوية بلغت 5%.

- التحليل الوصفي لتغير الخبرة العملية:

يلاحظ أن غالبية أفراد العينة المبحوثة في البنوك التجارية كانوا من العاملين ذوي الخبرة المهنية من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات بنسبة 45% وتليها ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنوات بنسبة 25% وكانت اقل نسبة للذين لديهم خبرة أكبر من 15 سنوات بنسبة 10%.

2. التحليل الوصفي لتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (03) التحليل الوصفي لمحاور متغيرات الدراسة من خلال استعراض الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وكانت النتائج كالتالي:

• تصورات المبحوثين حول متغير القيادة التحولية:

يظهر من خلال الجدول رقم (03) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد القيادة التحولية انه يقترب من حالة شبه الاتفاق لأفراد العينة المبحوثة إذ بلغ (3.770) وبانحراف معياري (0.626) مما يشير الى أن أفراد العينة يتفقون بشكل ايجابي على أنهم يستفيدون من خصائصهم القيادية في تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم وما يؤكد ذلك معامل الاختلاف الذي بلغ (16.60%)، وتحليل الأبعاد الجزئية لمتغير القيادة التحولية نجد أن متغير التمكين هو الذي بلغ المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقترب من حالة شبه الاتفاق الذي بلغ (3.820) وبانحراف (0.617)، يليه متغير الرؤية بمتوسط حسابي (3.787) وبانحراف معياري (0.735)، وأخيرا بعد الاتصال الفعال بمتوسط حسابي بلغ (3.666) وبانحراف معياري بلغ (0.886) مما يعني وجود شبه اتفاق ايجابي بين أفراد العينة على أنهم يستفيدون من واقع بنوكهم من قدرة قياديتها على رسم رؤية واضحة لعملهم وهذا ما يتضح من خلال ارتفاع مستوى تمكّنهم من أداء أعمالهم.

• تصورات المبحوثين حول أبعاد ومداخل التغيير التنظيمي:

يظهر من خلال الجدول رقم (03) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد التغيير في المنظمات على انه يقترب من حالة الاتفاق بين آراء أفراد العينة المبحوثة حيث بلغ (3.934) وبانحراف معياري (0.531) مما يبين مستوى الاتفاق حول أن أفراد العينة يؤكدون استفادتهم من التغيير في أعمالهم البنكية كأفراد وكطرق جديدة في العمل وأنهم فعلاً بنوكهم تتماشى مع التغيير المصرفية الذي يساهم في قيمة مرضية لزيائهم، وما يؤكد ذلك معامل الاختلاف الذي بلغ (13.49%)، وتحليل الأبعاد الجزئية لأبعاد التغيير في المنظمات نجد أن بعد التغيير في التكنولوجيا احتل المرتبة الأولى حيث يقترب متوسطه من حالة الاتفاق بمتوسط حسابي بلغ (4.100) وبانحراف (0.562)

وبمعامل اختلاف (13.70%)، ويليه بعد التغيير في الهيكل الذي يقترب متوسطه الحسابي من حالة الاتفاق الايجابي بمتوسط (3.950) وبانحراف (0.738) أما معامل اختلاف فقد بلغ (18.68%)، وأخيراً بعد التغيير في الأفراد بمتوسط حسابي يقترب من حالة الاتفاق حيث بلغ (3.828) وبانحراف (0.574) وبمعامل اختلاف (14.99%)، والذي يعني أن هناك اهتمام كبير من قبل البنوك المبحوثة من حيث أهمية إدراك قادتهم بالتأقلم مع المتغيرات البنكية الخارجية والعمل على تطور المعارف البنكية في سبيل تطوير وتحسين أداءهم البنكي.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

يقوم الدراسة في هذا الجزء باختبار فرضياته بإجراء اختبارات ترمي الى قبول او رفض فرضيات الدراسة حسب ما يلي:

1-3- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا توجد اختلافات معنوية بين آراء العينة حول القيادة التحولية تعزى لمتغيري الوظيفية والمستوى التعليمي مجتمعة معاً في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوية اقل من 0.05. ولأجل اختبار هذه الفرضية استخدم الباحثان تحليل التباين الثنائي بين (التخصص الوظيفي والمستوى التعليمي) لمعرفة أي من التخصص الوظيفي أو المستوى التعليمي يختلف عن بعضها البعض بشكل جوهري، وذلك بالاعتماد على هذا الاختبار لمعرفة مدى تجانس التباين الثنائي فقد بينت قيمة Levene Statistic أن القيمة الاحتمالية لهذا الإحصاء $P\text{-value} = \text{Sig } 0.234$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ونفس الشيء بالنسبة إلى المتغيرات الفرعية لأبعاد القيادة التحولية كما هي موضح في الجدول أدناه، ولهذا لا يمكن رفض فرضية تجانس التباينات وبالتالي يمكن إكمال تحليل التباين، كما هو موضح في الجدول رقم (04).

وتظهر نتائجه نتائج تحليل التباين الثنائي لأبعاد القيادة التحولية حسب التخصص الوظيفي والمستوى التعليمي معاً في الجدول رقم (05).

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المكونات الفرعية لأبعاد القيادة التحولية مجتمعة بلغت $F=1.573$ وذلك بدرجة حرية (2، 31)، كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة لجميع المكونات الفرعية بلغت $\text{Sig}= 0.223$ وهي أكبر من مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على عدم معنويتها (نقبل الفرضية البديلة)، أي توجد اختلافات معنوية بين آراء العينة حول القيادة التحولية تعزى لمتغيري التخصص الوظيفي والمستوى التعليمي مجتمعة معاً، أما بخصوص المتغيرات الفرعية لأبعاد القيادة التحولية بينت عدم معنويتها بالنسبة إلى الاتصال الفعال والتمكين حيث كانت قيمتها الاحتمالية Sig المقابلة المحسوبة (0.920)، و (0.221) على التوالي وهي أكبر من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم معنويتها، أما بخصوص بعد الرؤية فقد بلغت قيمته الاحتمالية Sig المقابلة المحسوبة (0.022) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد مما يدل على معنويتها، ويخلص الدراسة إلى أنه: توجد اختلافات معنوية بين آراء العينة حول القيادة التحولية تعزى لمتغيري التخصص الوظيفي والمستوى التعليمي مجتمعة معاً في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا توجد اختلافات معنوية بين آراء العينة حول أبعاد ومجالات التغيير في المنظمات تعزى لتغيري التخصص الوظيفي والمستوى التعليمي مجتمعة معاً في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى معنوي أقل من 0.05.

ولأجل اختبار هذه الفرضية استخدم الباحثان تحليل التباين الثنائي بين (التخصص الوظيفي والمستوى التعليمي) لمعرفة أي من التخصص الوظيفي أو المستوى التعليمي يختلف عن بعضها البعض بشكل جوهري، وذلك بالاعتماد على هذا الاختبار لمعرفة مدى تجانس التباين الثنائي فقد بينت قيمة Levene Statistic أن القيمة الاحتمالية لهذا الإحصاء $P\text{-value} = \text{Sig } 0.124$ وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ونفس الشيء بالنسبة إلى المتغيرات الفرعية لأبعاد ومجالات التغيير التنظيمي كما هي موضح في الجدول أدناه، ولهذا لا يمكن رفض فرضية تجانس التباينات، وتظهر نتائج تحليل التباين الثنائي لأبعاد التغيير التنظيمي حسب التخصص الوظيفي والمستوى التعليمي معاً في الجدول رقم (06).

من خلال الجدول رقم (06) يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المكونات الفرعية لأبعاد التغيير التنظيمي في البنوك المبحوثة مجتمعة بلغت $F=0.320$ وذلك بدرجة حرية (2، 31)، كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة لجميع المكونات الفرعية بلغت $\text{Sig} = 0.728$ وهي أكبر من مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على عدم معنويتها (نقبل الفرضية البديلة)، أي وجود اختلافات معنوية بين آراء العينة حول أبعاد ومجالات التغيير في المنظمات تعزى لتغيري التخصص الوظيفي والمستوى التعليمي مجتمعة معاً، أما بخصوص المتغيرات الفرعية لأبعاد ومجالات التغيير في المنظمات بينت عدم معنويتها بالنسبة إلى التغيير في الأفراد، التكنولوجيا وأخيراً التغيير في الهيكل حيث كانت قيمتها الاحتمالية Sig المقابلة المحسوبة (0.618)، (0.140)، و (0.976) على التوالي وهي أكبر من مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على عدم معنويتها، ويخلص الدراسة إلى أنه: توجد اختلافات معنوية بين آراء العينة حول أبعاد ومجالات التغيير في المنظمات تعزى لتغيري التخصص الوظيفي والمستوى التعليمي مجتمعة معاً في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

3-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ايجابي ومباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة التحولية وبين أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القيادة التحولية وبين أبعاد التغيير التنظيمي، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) متضمنة في الجدول رقم (07)

انطلاقاً من الجدول رقم (07) يتبين لنا وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين القيادة التحولية وبين أبعاد التغيير التنظيمي - خلال فترة الدراسة - فقد بلغ معامل الانحدار (0.617)، وهذا يعني أن القيادة التحولية تساهم بنسبة (61.7%) من ما قامت به البنوك التجارية المبحوثة نتج عن قيام القادة بوضع رؤية واضحة لسلوكيات موظفيهم والرفع من قدراتها وعملهم على تمكينهم من وظائفهم المستحدثة - من جهة وعكست مستوى تماشيهم مع التغييرات البنكية من جهة أخرى - بافتراض ثبات العوامل الأخرى - وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة (1.607) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في

التغيير التنظيمي. وتمثل القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 التي بلغت (0.530)، والتي تعني أن (53%) من التغيرات التي حدثت على أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك المبحوثة يعود سببها إلى دور القيادة التحويلية، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط القوي بين المتغيرين الذي بلغ نحو (72.8%)، ومن الناحية الإحصائية نموذج الانحدار البسيط يعد مقبولاً، لأن قيمة اختبار f المحسوبة التي بلغت (42.929)، هي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، أو أقل وبدرجة ثقة (95%)، أو أكثر.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ايجابي ومباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وبين أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد أثر ايجابي ومباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وبين أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05)).

ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وبين أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية المبحوثة، تم استخدام الانحدار المتعدد وكما هو موضح في الجدول رقم (08)

يتضح من الجدول رقم (08) أن نحو (24.9%) من التغيرات السلبية التي مست أبعاد ومداخل التغيير التنظيمي في البنوك التجارية المبحوثة المدروس يعود سببها إلى متغير الرؤية والرسالة غير واضحة لهذه البنوك- بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة غير معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت (-3.264) وهي غير دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.05)، كما أن نحو (27.6%) من التغيرات التي مست أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية المبحوثة يعود سببها إلى متغير الاتصال الفعال بين العاملين في هذه البنوك ومحيطهم الخارجي- بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت (3.938) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، كما أن نحو (61.7%) من التغيرات التي مست أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية المبحوثة يعود سببها إلى متغير تمكين العاملين في هذه البنوك من وظائفه المتماشية مع التغيرات البنكية المستحدثة- بافتراض ثبات العوامل الأخرى- وهذا الأثر ذو دلالة معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت (7.004) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

كما أن نحو (79.2%) من التعديلات التي حدثت في البنوك إدارياً وهيكلية وتنظيمياً خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى أبعاد القيادة التحويلية وسعيها إلى تغيير وجهة منظماتهم البنكية، كما يدل على ذلك قيمة معامل الارتباط القوية الذي بلغ نحو (89%) على الانسجام بين هذه الأبعاد في أثرها على التغيير المصرفي، وهذا التحليل يعد مقبولاً إحصائياً بدرجة تزيد عن ثقة (95%)، لأن قيمة اختبار f المحسوبة والتي بلغت (45.711)، هي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ضوء هذه النتائج يمكن الحكم برفض فرضية العدم والقبول بالفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر ايجابي ومباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وبين أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

IV. الخاتمة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كانت كالتالي:

- يوجد اختلاف متميز بين المهتمين بحقل القيادة التحولية حول تحديد نموذج لتعبير عنه لكن يمكن اعتماد متغير الرؤية، والاتصال الفعال، والتمكين لضمان تواجد قيادة تحويلية في المنظمة تسعى إلى تحقيق تغيير وتأقلم مع المتغيرات المحيط بها ليشمل اعتماد منهاج للتغيير تمس الجانب البشري والتكنولوجي والهيكلية؛
- بينت نتائج التحليل الوصفي وجود شبه اتفاق ايجابي بين أفراد العينة على أنهم يستفيدون قدراتهم القيادية والتسييرية في رسم رؤية وخطط واضحة لعملهم المصرفي، ووجود اتصال وتشارك فعال في مجال المعلومات المصرفية ونقلها، مما يؤدي هذا إلى تحسين مستوى تمكّنهم من أداء أعمالهم.
- تعمل إدارة البنوك المدروسة جاهدة لإدخال تغييرات جذرية في أعمالهم البنكية تستهدف بها العاملين معها والمتعاملين معها كذلك، واستحدثاتها لتقنيات بنكية جديدة ومتطورة، بالإضافة إلى تعديلات حول طرق عملها وإجراءاتها.

بينت نتائج اختبار الفرضيات أنه:

- توجد اختلافات معنوية بين آراء العينة حول القيادة التحولية تعزى لمتغيري الوظيفة والمستوى التعليمي مجتمعة معاً في البنوك التجارية محل الدراسة حيث استطاعت البنوك الاستفادة من قياداتها في تعزيز وإنجاح عمليات التغيير حسب المداخل النظرية المدروسة مستفيدة من عاملها؛
 - توجد اختلافات معنوية بين آراء العينة حول أبعاد ومجالات التغيير في المنظمات تعزى لمتغيري الوظيفة والمستوى التعليمي مجتمعة معاً في البنوك التجارية محل الدراسة حيث بين آراء العينة جل التغييرات التي أجرتها البنوك المبحوثة مستوى مختلف الجوانب التنظيمية وأسهمت في تحديث عمل البنوك؛
 - يوجد أثر ايجابي ومباشر ذو دلالة معنوية بين القيادة التحولية وبين أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- وبناء على النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:
- ينبغي على القيادات المصرفية في البنوك المبحوثة أن تسعى إلى تفعيل دور المشاركة المعرفية مع جميع الموظفين للمساهمة في تشكيل ورسم رؤية مستقبلية للخدمات المصرفية وكيفية التأقلم مع المتغيرات المصرفية؛
 - يجب على مسؤولي البنوك المبحوثة أن يقدموا كل التحفيز التي من شأنها أن تحسن من مستوى أداء العاملين فيها؛
 - يجب التركيز على إعطاء الأولوية للتمكين العاملين من المستجدات المصرفية في مجال تخصصهم ودعمهم والتعاطف معهم والتخلي بمبدأ المشاركة وتحمل المسؤولية؛
 - يجب القيام بتذليل كل الصعوبات والمخاوف للعاملين بالتركيز على اشاركهم في العملية التغييرية ودفعهم إلى القيام بدورات تدريبية للموظفين على التغييرات الجديدة في عملهم؛
 - العمل على رصد الاختلالات والأخطاء في التكنولوجيات البنكية المستخدمة واكتشافها والعمل على إيجاد حلول لها وتصحيحها، والعمل على إتاحة المعلومات والبيانات اللازمة عند الحاجة إليها.

١. الإحالات والمراجع:

- B. Bass و Avolio. B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. CA: Thousand Oaks.
- Bass و M. (1998). Transformational leadership: Industry, military, and educational impact, Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum and Associate.
- Bernard M. Bass. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. 11، صفحة 11.
- Fincham و Rhodes. (1999). Principles of organizational behavior. New York: Oxford university Press.
- Hamed Tahsildari، Mohd Taib Hashim و Wan Normeza Wan. (2014). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness through Employees، Innovative Behaviour. journal of Economics and Sustainable Development (No.24.226، صفحة 226).
- Hamed Tahsildari، Mohd Taib Hashim و Wan Normeza Wan. (2014). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness through Employees، Innovative Behaviour. journal of Economics and Sustainable Development. 226، صفحة 226.
- Paawee و Blanchard. (2001). Management of Organizational Behavior (المجلد 1) st Ed. (New Jersey: Prentice- Hal.
- Rafferty، Alannah E. Griffin و Mark A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. The Leadership Quarterly.
- Sani، Achmad، Maharani و Vivin. (2012). The impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the among Lecturers of faculty in the Islamic maulanamalikibrahimmalang. Journal of Academic Research. 102، صفحة 102.
- Scjhwahn و Spedy. (1998). Total leaders Arlington. USA: American Association of school administration (AASA).
- إحسان دهش جلاب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد سيد مصطفى. (2000). إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة. بنها.
- أحمد ماهر. (2004). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. (صفحة 419 420). الإسكندرية مصر: الدار الجامعية.
- أحمد يوسف دودين. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. (صفحة 92). عمان، الأردن: دار اليازوري.
- الهادي بوقلقول. (2005). المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: ضرورة تسيير التغيير ومتطلبات الحكامة الجيدة. رهانات الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد السوق والإصلاحات الجديدة، (صفحة 10). عنابة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار.
- انتصار عباس حمادي، و محمد رحمة فهجان. (2017). تمكين الرؤوسين في إطار القيادة التحولية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (المجلد 12)، صفحة 104.
- جمال داؤود سلمان، و محمود عبد الوارث أحمد. (2004). اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي. اليمن: جامعة عدن.
- حماد محمود الرقب. (2008). واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- خليل محمد الشماع. (1999). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- رعد حسن الصرن. (2000). إدارة الإبداع والابتكار (المجلد الجزء الأول). أب، عدن: دار الرضا.
- سعيد يس عامر. (2002). التغيير، والإدارة على المكشوف. التغيير، والإدارة على المكشوف، (صفحة 270). القاهرة، مصر.
- سنان غالب المرهضي. (2006). نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي (المجلد الطبعة الثالثة). صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- عاصم الأعرجي. (1995). دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر.
- علي الشريف. (1997). الإدارة المعاصرة (المجلد الطبعة الثانية،). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عماد الدين، و منى مؤمن. (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

Referrals and references:

- Ahmed Maher. (2004). Organizational behavior skills building approach. (Page 419 420). Alexandria, Egypt: University House.
- Ahmed Syed Mustafa. (2000). Organizational behavior management: a contemporary view. Benha.
- Ahmed Youssef Dudin. (2012). Change management and organizational development. (Page 92) Amman, Jordan: Dar Al-Yazuri.
- Al-Hadi Bouklal. (2005). The Algerian Economic Corporation: the necessity of managing change and the requirements for good governance. Algerian economy stakes in light of the market economy and new reforms, (page 10). Annaba: Faculty of Economic and Management Sciences, Badji Mokhtar University.
- Ali Sharif. (1997). Contemporary Management (Vol. 2nd ed.). Alexandria, Egypt: University House.
- Emad El Din, and Mona Moamen. (2003). Preparing the school principal to lead change. Amman, Jordan: Academic Book Center.
- Assem Al-Araji. (1995). Contemporary Studies in Management Development: An Applied Perspective. Amman, Jordan: House of Thought Publishing.
- Hammad Mahmoud Al-Raqb. (2008). The reality of change management in the ministries of the Palestinian Authority. Gaza, Palestine: The Islamic University.
- Ihssan Dahsh Jalab. (2011). Organizational Behavior Management in an Era of Change (Volume 1 Edition). Amman, Jordan: Safaa House for Publishing and Distribution.
- Jamal Daoud Salman, and Mahmoud Abdel-Wareth Ahmed. (2004). Knowledge economy and technological development. Yemen: University of Aden.
- Khalil Mohammed Al-Shamaa. (1999). Principles of Management with an Emphasis on Business Management (Vol. First Edition). Amman: Maisarah House for Publishing and Distribution.
- Raad Hassan Alsam. (2000). Management of Creativity and Innovation (Volume Part One). Father, Aden: Dar Al-Reda.
- Saeed Yes Amer. (2002). Change, and short management. Change, and Short Management (page 270). Cairo Egypt. Sinan Ghalib Al-Maradhi.
- (2006). Organization Theory and Organizational Change (Vol. 3rd Edition). Sana'a, Yemen: Al-Amin Center for Publishing and Distribution.
- Victory Abbas Hammadi, and Muhammad Rahma Fahjan. (2017). Empowering subordinates as part of transformational leadership. Journal of Economic and Management Sciences (Volume 12), page 104.

الجدول (01): معامل ثبات أداة الدراسة

رقم الفقرة	المحور	ألفا كرونباخ	المعنوية
4-1	الرؤية	0.719	0.000
7-5	الاتصال الفعال	0.751	0.000
12-8	التمكين	0.753	0.000
12-1	القيادة التحولية	0.873	0.000
6-1	التغيير في الأفراد	0.717	0.000
11-7	التغيير في التكنولوجيا	0.658	0.000
16-12	التغير في الهيكل	0.894	0.000
16-1	التغيير في المنظمات	0.884	0.000
	دور القيادة التحولية في دعم سياسة التغيير بالمنظمات	0.926	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS 23

الجدول (02): الخصائص الشخصية لأفراد العينة المبحوثة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	32	80
	أنثى	8	20
	الإجمالي	40	100
العمر	أقل من 30 سنة	8	20
	من 30- إلى أقل من 40 سنة	20	50
	من 40- إلى أقل من 50 سنة	8	20
	من 50 سنة فأكثر	4	10
	الإجمالي	40	100
التخصص المهني	إداري	24	60
	رئيس قسم	6	15
	رئيس مصلحة	8	20
	أخرى	2	5
	الإجمالي	40	100
المستوى العلمي	ثانوي	2	5
	تقني	6	15
	الليسانس	18	45
	ماستر	12	30
	ماجستير	2	5
	الإجمالي	40	100
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	8	20
	من 5 إلى 10 سنوات	18	45
	من 10 إلى 15 سنة	10	25
	أكثر من 15 سنة	4	10
	الإجمالي	40	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

الجدول (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
4-1	الرؤية	3.787	0.735	19.40
7-5	الاتصال الفعال	3.666	0.886	24.16
12-8	التمكين	3.820	0.617	16.15
12-1	القيادة التحولية	3.770	0.626	16.60
6-1	التغيير في الأفراد	3.828	0.574	14.99
11-7	التغيير في التكنولوجيا	4.100	0.562	13.70
16-12	التغير في الهيكل	3.950	0.738	18.68

13.49	0.531	3.934	التغيير في المنظمات	16-1
13.96	0.538	3.852	دور القيادة التحولية في دعم سياسة التغيير بالمنظمات	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

الجدول (04): اختبار تجانس التباين للقيادة التحولية

العناصر	Levene Statistic	Sig
الرؤية	3.604	0.022
الاتصال الفعال	3.193	0.035
التمكين	1.879	0.151
القيادة التحولية	13.106	0.234

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

الجدول (05): نتائج التحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق في آراء المبحوثين فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحولية حسب التخصص الوظيفي والمستوى التعليمي معاً.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
الرؤية	التخصص الوظيفي	0.189	2	0.095	0.279	0.758	معنوية (توجد فروق)
	المستوى التعليمي	2.859	3	0.953	813.	0.056	
	التفاعل	2.936	2	1.468	4.334	0.022	
	الخطأ	10.500	31	0.339			
	الكل المصحح	21.069	39				
الاتصال الفعال	التخصص الوظيفي	0.545	2	0.273	0.485	0.620	غير معنوية (لا توجد فروق)
	المستوى التعليمي	8.697	3	2.899	5.158	0.005	
	التفاعل	0.094	2	0.047	0.083	0.920	
	الخطأ	1.422	31	0.562			
	الكل المصحح	30.667	39				
التمكين	التخصص الوظيفي	1.558	2	0.779	2.258	0.122	غير معنوية (لا توجد فروق)
	المستوى التعليمي	2.336	3	0.779	2.257	0.101	
	التفاعل	1.095	2	0.548	1.587	0.221	
	الخطأ	10.696	31	0.345			
	الكل المصحح	14.864	39				
القيادة التحولية	التخصص الوظيفي	0.404	2	0.202	0.654	0.527	غير معنوية (لا توجد فروق)
	المستوى التعليمي	2.935	3	0.978	3.170	0.038	
	التفاعل	0.971	2	0.468	1.573	0.223	
	الخطأ	9.568	31	0.309			
	الكل المصحح	15.330	39				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

الجدول (06): نتائج التحليل التباين الثنائي لمعرفة الفروق في آراء المبحوثين فيما يتعلق بأبعاد التغيير التنظيمي حسب التخصص الوظيفي والمستوى التعليمي معاً.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة
التغيير في الأفراد	التخصص الوظيفي	1.541	2	0.770	2.459	0.102	معنوية (توجد فروق)
	المستوى التعليمي	1.562	3	0.521	1.661	0.196	
	التفاعل	0.307	2	0.153	0.489	0.618	
	الخطأ	9.713	31	0.313			
	الكل المصحح	12.865	39				
التغيير في التكنولوجيا	التخصص الوظيفي	1.895	2	0.947	4.298	0.023	غير معنوية (لا توجد فروق)
	المستوى التعليمي	2.077	3	0.692	3.141	0.039	
	التفاعل	0.92	2	0.462	2.096	0.140	
	الخطأ	6.833	31	0.220			
	الكل المصحح	12.350	39				
التغيير في الهيكل	التخصص الوظيفي	2.620	2	1.310	2.548	0.094	غير معنوية (لا توجد فروق)
	المستوى التعليمي	3.045	3	1.015	1.975	0.138	
	التفاعل	0.025	2	0.012	0.024	0.976	
	الخطأ	15.933	31	0.514			

				39	21.260	الكلية المصحح	
غير معنوية (لا توجد فروق)	0.032	3.853	0.911	2	1.822	التخصص الوظيفي	التغيير التنظيمي
	0.062	2.712	0.641	3	1.923	المستوى التعليمي	
	0.728	0.320	0.076	2	0.152	التفاعل	
			0.236	31	7.328	الخطأ	
				39	11.007	الكلية المصحح	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

الجدول (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين القيادة التحويلية وبين أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة.

التفسير التطبيقي								المتغيرات	
الخطأ المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار t		معامل الانحدار		معامل الثبات
	Sig المعنوية	fقيمة			Sig المعنوية	fقيمة			
0.368	0.000	42.929	0.728	0.530	0.000	6.552	0.617	1.607	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

الجدول (08): نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين القيادة التحويلية وبين أبعاد التغيير التنظيمي في البنوك التجارية المبحوثة.

التغيير التنظيمي									المكونات	
الخطأ المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار t			معامل الانحدار		معامل الثبات
	المعنوية Sig	fقيمة			الدلالة	المعنوية Sig	tقيمة			
					معنوية	0.002	3.264-	0.249-	1.509	الرؤية
					معنوية	0.000	3.938	0.276		الاتصال
					معنوية	0.000	7.004	0.617		التمكين
0.252	0.000	45.711	0.890	0.792	القيادة التحويلية					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

تيمقاي العربي، بوعلاق نوال. (2021). إسهام القيادة التحويلية في إنجاح التغيير في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في البنوك التجارية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية، 11(01)، جامعة الوادي، الجزائر، ص 361-378.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية (CC BY-NC 4.0).



Roa Iktissadia Review is licensed under a [Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License](#). Libraries Resource Directory. We are listed under [Research Associations](#) category