

واقع القيادة الأصيلة في مؤسسات القطاع العام: مقارنة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

The Reality of Authentic Leadership in Public Sector Institutions: An Approach to Organizational Change A Field Study (CASNOS)

قيرش محمد رضا¹، سماعيل عيسى²

¹ مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)، mohamed.kireche@univ-tissemsilt.dz

² مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)، smaissa.doc@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/11/19

تاريخ القبول: 2024/10/05

تاريخ الاستلام: 2024/08/28

ملخص:

يحتاج النمو والبقاء للمنظمات في ظل ظروف التقلب وعدم اليقين والعقيد الى انفتاح العامل الى قبول التغيير، مما يعزز دور القيادة الاصيلية في تفعيل عملية التغيير في المؤسسة الاقتصادية ، جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة الاصيلية في نجاح قبول التغيير للعامل ، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (46 عاملا) بأسلوب العينة العشوائية، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم معالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي الـ (SPSS) بالاستعانة بالأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، أين توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى إدراك مرتفع حول (القيادة الاصيلية) لدى العينة المبحوثة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاصيلية على التغيير

كما بينت النتائج أن القيادة الاصيلية تفسر ما مقداره (56.5%) من التباين في التغيير وهي قوة تفسيرية جيدة، وعليه أوصت الدراسة بضرورة تنمية القيادة الاصيلية و ابراز مقوماتها

كلمات مفتاحية: قيادة أصيلة، تغيير، مؤسسة اقتصادية

تصنيف JEL : M1 ، M54.

Abstract:

Organizational development and sustainability in instability, uncertainty, and ambiguity depend on the workers' willingness to embrace change, thus strengthening the use of authentic leadership in initiating the change processes in the economic institution. This study was informed the role of authentic leadership in the successful of the acceptance of change of the worker since the study was conducted among the sample of (46 workers) using the random sample method and the questionnaires were used to measure the variable in the context of the study, after that, the collected data were analyzed by using SPSS, through applying the suitable statistical tool to test the hypotheses of the study meaning that the level of awareness of the sample

The results also indicated that, while controlling for all the covariates, authentic leadership accounted for an estimated 56. 5% of the variance in change, which is reasonable explanatory power. Therefore, the study called for the need to establish the notion of authentic leadership and amplifying the constituent parts.

Keywords: authentic leadership, change, economic institution

JEL Classification: M1 ، M54.

1. مقدمة:

القيادة الأصيلة مفهوم بالغ الأهمية في نظريات القيادة الحديثة، وهي متجذرة في الفكرة الأساسية المتمثلة في أن يكون الفرد صادقاً مع نفسه ، ويسلط هذا الأسلوب القيادي الضوء على شفافية القائد ونزاهته، والتي تتطور من خلال الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، واتخاذ القرارات المتوازنة، والتواصل المفتوح ، ويعطي القادة الأصليون الأولوية لقيمهم ومعتقداتهم ويقاومون الضغوط الخارجية التي قد تضلهم عن ذواتهم الأصيلة و كما يزرعون علاقات صادقة مع أتباعهم من خلال مشاركة الخبرات الشخصية والنقاط الضعيفة، وتعزيز ثقافة الثقة والتعاون ، وتشير نظرية القيادة الأصيلة إلى أن هذه الأصالة والثقة تساهم في تحسين أداء الموظفين ورضاهم ونجاح المنظمة بشكل عام ، ومن خلال مواءمة أفعالهم وأقوالهم مع معتقداتهم، يلهم القادة الأصليون أتباعهم ويؤثرون عليهم، مما يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً. ولا يلهم هؤلاء القادة من خلال السيطرة، بل من خلال تعزيز رؤية مشتركة تحفز الجميع نحو تحقيق الأهداف الجماعية. وهم يقودون بالقدوة، ويظهرون التعاطف والاحترام والإنصاف .

واكتسبت القيادة الأصيلة زخماً ملحوظاً في أواخر القرن العشرين، وخاصة من خلال عمل روبرت تيري (Robert Terry) عام 1993 بعنوان "القيادة الأصيلة"، والذي قدم المفهوم داخل إطار تنظيمي ، تم نشر النظرية بشكل أكبر في أوائل القرن الحادي والعشرين من قبل بيل جورج (Bill George) ، الذي سلط منشوره عام 2003 الضوء على أهمية أن يكون القادة صادقين مع أنفسهم أثناء تنمية الثقة والشفافية في منظماتهم.

و تكمن أهمية القيادة الأصيلة في إدارة التغيير من خلال قدرتها على خلق بيئة داعمة خلال فترات التحول. فالقادة الذين يتسمون بالأصالة هم أكثر ميلاً إلى تنمية الثقة وإلهام المشاركة وتسهيل التواصل المفتوح، وكل هذه الأمور بالغة الأهمية في التغلب على مقاومة التغيير ، وفي سياق إدارة التغيير، تلعب مبادئ القيادة الأصيلة دوراً حاسماً حيث تؤكد قيادة التغيير على إلهام الأفراد وزراعة بيئة شاملة تحتضن التحول على جميع مستويات المنظمة، بدلاً من مجرد تنفيذ أنظمة أو عمليات جديدة و يتماشى هذا النهج بشكل وثيق مع مبادئ القيادة الأصيلة، مما يعزز فكرة أن القيادة الفعالة متجذرة في الأصالة والتعاطف والفهم الحقيقي لديناميكيات الفريق وثقافة المنظمة.

1.1 إشكالية البحث:

يدور جوهر القيادة الأصيلة حول الوعي الذاتي والنزاهة الشخصية، مما يشجع القادة على البقاء ثابتين على قيمهم أثناء التعامل مع فرقهم. من خلال مشاركة الخبرات الشخصية والنقاط الضعيفة، يبني القادة الأصليون روابط أعمق، ويعززون الثقة والبيئة التعاونية التي تعزز النمو والإنتاجية ، كما يطور قادة التغيير الناجحون خططاً استراتيجية تتماشى مع رؤية المنظمة مع الخطوات القابلة للتنفيذ وتواصل هذه التغييرات باستمرار، مما يعزز أهمية التعاون والمدخلات الجماعية في عملية التحول. مما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية :

كيف تساهم القيادة الاصيلية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء بالجلفة ؟

2.1 أسئلة البحث:

- يمكن الاجابة عن التساؤلات الفرعية التالية :
- مالمقصود بالاصالة في السلوك القيادي ؟
- ماهي الابعاد التي تنطوي عليها القيادة الاصيلية ؟

- ماهي علاقة القيادة الاصيلة بعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ؟
- ماهي ابعاد القيادة الاصيلة الاكثر بروزا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لانجاح عملية التغيير ؟

3.1 فرضيات البحث:

تنص الفرضية الرئيسية على:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاصيلة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الاجراء بالجلفة.
- وانبثقت عن الفرضية الرئيسة للدراسة اربع فرضيات فرعية كما يلي:
- توجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الذاتي في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الاجراء بالجلفة.
- توجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية العلائقية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الاجراء بالجلفة.
- توجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظور الاخلاقي في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الاجراء بالجلفة.
- توجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتشغيل المتوازن في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الاجراء بالجلفة.

2. نبذة عن القيادة في النظريات الادارية:

تعد القيادة واحدة من أكثر المواضيع التي يتم استكشافها في الدوائر العلمية، ربما لأنها قريبة جداً من صورتنا الذاتية: فمعظم الناس، وخاصة أولئك الذين لديهم طموحات للتقدم في الحياة، يرون أنفسهم كقادة . لم تنمو قائمة نظريات القيادة بشكل كبير في العقود الماضية فحسب، بل إن المنظور حول القيادة نفسها يختلف أيضاً على نطاق واسع، ويختار بعض المؤلفين اعتبارها عملية معقدة ذات أبعاد متعددة، تركز في الغالب على التأثير على الأتباع (Northouse, P. G. 2015)

1.2 القيادة الخادمة:

يناقش Greenleaf (1991) في عمله "القائد كخادم" الحاجة إلى نهج أفضل للقيادة، وهو النهج الذي يضع خدمة الآخرين - بما في ذلك الموظفين والعملاء والمجتمع - كأولوية أولى. تؤكد القيادة الخادمة على زيادة خدمة الآخرين، واتباع نهج شمولي في العمل، وتعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع، وتقاسم السلطة في صنع القرار. ويعرف القائد الخادم بأنه هو الذي يكون خادماً أولاً ، حيث يبدأ الأمر بالشعور الطبيعي بأن المرء يريد أن يخدم أولاً ، وبناءً عليه يجعل القرار الواعي الشخص طامح للقيادة. ويتجلى الفرق في الرعاية التي يقدمها الخادم بالتأكد من تلبية احتياجات الآخرين ذات الأولوية القصوى. فأفضل اختبار هو: هل أولئك الذين يتم خدمتهم ينمون كأشخاص؟ هل يصبحون، أثناء خدمتهم، أكثر صحة، وأكثر حكمة، وأكثر حرية، وأكثر استقلالية، وهل من المرجح أن يصبحوا هم أنفسهم خدماً ؟

بناءً على عمل Greenleaf (1991) ، أدرج Spears (2004) عشر خصائص تمثل القائد الخادم:

(أ) الاستماع، (ب) التعاطف، (ج) الشفاء، (د) الوعي، (هـ) الإقناع، (و) التصور، (ز) البصيرة، (ح) الإشراف، (ط) الالتزام، و (ي) بناء المجتمع.

استعرض (Russell & Stone) الأدبيات المتعلقة بالقيادة الخادمة ، وميزا هذه القيادة إلى فئتين: السمات الوظيفية والسمات المرافقة. تشمل السمات الوظيفية امتلاك الرؤية ، والصدق ، والثقة ، والتمكين وأن يكونوا موجهين نحو الخدمة ، ونموذج يحتذى به ، ويظهرون التقدير لخدمة الآخرين. أما من حيث سمات المرافقة ، يوصف القادة الخادمون بأنهم متواصلون ومستمعون جيدون ، وموثوقون ، وأكفاء ، ويشجعون الآخرين ، ومعلمين ، ومفوضين . بشكل عام ، أظهرت الأبحاث التحريية المحدودة حول القيادة الخادمة أنها مرتبطة بشكل إيجابي برضا الأتباع. (Avolio et al 2009).

2.2 القيادة التحويلية:

ترتبط الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية بالأدبيات القديمة حول الفضيلة والشخصية الأخلاقية، كما يتضح من النماذج السقراطية والكونفوشيوسية. وترتبط أيضاً بالموضوعات الرئيسية للأجندة الأخلاقية الغربية الحديثة: الحرية، والمنفعة، و خدعة عدالة التوزيع، ويتم فحص السفسطة، والتظاهر جنباً إلى جنب مع قضايا التعالي، والوكالة، والثقة، سعياً لتحقيق التطابق في القيم، والعمل التعاوني، والسلطة، والإقناع وحوكمة الشركات لإرساء الأسس الإستراتيجية والأخلاقية للقيادة التحويلية الأصلية. (Bass & Steidlmeier 1999)

نشر Burns (1978) كتابه الرائع حول القيادة في الأوضاع السياسية ، وقد وضع عمله أسس Bass (1985) ، خاصة فيما يتعلق بالتأثيرات التحويلية للقادة على الأتباع. عرّف بيرنز القيادة بأنها "حث الأتباع على العمل لتحقيق أهداف معينة تمثل القيم والدوافع - الرغبات والاحتياجات والتطلعات والتوقعات - لكل من القادة والأتباع" لقد حظيت القيادة التحويلية بقدر كبير من الاهتمام منذ بدايتها قبل أكثر من ثلاثة عقود. يبدو أن التركيز السائد على القيادة التحويلية له ما يبرره بسبب آثاره الإيجابية الموثقة على مواقف الموظفين وسلوكياتهم وعبر الثقافات . (Aryee et al 2012)

وتتضمن أبعاد القيادة التحويلية مايلي :

أ- التأثير المثالي، أو الكاريزما، كما عرّفها باس (1985) في الأصل، هو العنصر العاطفي للقيادة، والذي "يستخدم لوصف القادة الذين لديهم بقوة شخصهم تأثيرات عميقة وغير عادية على أتباعهم". ومن الناحية النظرية، يحظى هؤلاء القادة بالتبجيل من قبل أتباعهم الذين يظهرون الولاء والإخلاص لقضية القائد، كما يتخلون عن مصلحتهم الذاتية. وكما لاحظ باس (1998)، فإن "القادة التحويليين يحولون أهداف [الأتباع] بعيداً عن السلامة الشخصية والأمن نحو الإنجاز وتحقيق الذات والصالح العام" (ص 41) يُمثل الأتباع هؤلاء القادة نموذجاً مثالياً، فهم يمثلون قدوة والذين يزودونهم بالرؤية والهدف، ويبدون أقوىاء وواثقين، ويفكرون في الآثار الأخلاقية والمعنوية لقراراتهم. من الناحية النظرية، يركز هؤلاء القادة أتباعهم على مهمة المجموعة من خلال إثارة حاجتهم إلى الإنجاز أو الانتماء أو دوافع السلطة. يتواصل القادة ذوو الكاريزما

بشكل رمزي، ويستخدمون الصور، ويكونون مقنعين في توصيل رؤية تعد بمستقبل أفضل. وبهذه الطريقة، يخلقون ارتباطاً عاطفياً قوياً مع أتباعهم. (Antonakis 2012)

ب- الدافع الملهم هو القيادة التي تلهم وتحفز الأتباع للوصول إلى الأهداف المرغوبة التي ربما بدت في السابق بعيدة المنال. وهذا العامل، الذي يختلف عن التأثير الكاريزمي المثالي، "يوظف أو يضيف صفات عاطفية "غير فكرية" إلى عملية التأثير، ومن هنا يرفع القائد توقعات أتباعه ويلهمهم للعمل من خلال إيصال الثقة في قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف الطموحة - التي وصفها باس بتأثير بجماليون - ، ومن خلال التنبؤ بقدرة الأتباع على الوصول إلى أهداف طموحة، وإظهار الثقة المطلقة والتصميم على حدوث هذه النتيجة، يتم إلهام الأتباع للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء بما يتجاوز التوقعات العادية، وتحدث نبوءة ذاتية التحقق. (Antonakis 2012)

ج- التحفيز الفكري وهذا في الغالب مكون "عقلاني" و"غير عاطفي" للقيادة التحويلية، وهو يختلف عن المكونات التحويلية الأخرى. وهنا، يناشد القائد عقول أتباعه من خلال خلق "الوعي بالمشكلة وحل المشكلات، بالفكر والخيال، وبالمعتقدات والقيم"، وأشار باس أيضاً إلى أنه نتيجة للتحفيز الفكري، يتغير جذرياً تصور الأتباع وفهمهم وتمييزهم لطبيعة المشكلات التي يواجهونها وحلولها، ولأن الأفراد مشمولون في عملية حل المشكلات، فإنهم متحمسون وملتزمون بتحقيق الأهداف المطروحة. يتضمن التحفيز الفكري تحدي الافتراضات والتعميمات والصور النمطية للتابعين وتحفيزهم للبحث عن طرق لتحسين الأداء الحالي. (Antonakis 2012)

د- الاعتبارات الفردية ذكر باس (1985) أن القائد الذي يستخدم الاعتبارات الفردية يوفر الدعم الاجتماعي والعاطفي لأتباعه ويهتم بتطوير أتباعه إلى أعلى مستوى من إمكاناتهم وتمكينهم. يمنح القائد في هذه الحالة "اهتماماً فردياً وتوجهاً تنموياً أو توجيهياً" تجاه أتباعه (ص 83). يتم تحقيق هذه النتيجة من خلال تدريب وإرشاد المتابعين، والحفاظ على اتصال متكرر معهم، ومساعدتهم على تحقيق الذات.

3. تطور نظرية القيادة الأصيلة:

تعرف Harter.S الأصالة بأنها "امتلاك الفرد لتجارب شخصية، سواء كانت أفكاراً أو عواطف أو احتياجات أو رغبات أو تفضيلات أو معتقدات، وهي عمليات يتم التقاطها من خلال "معرفة الذات" و"عني أيضاً أن الشخص يتصرف وفقاً للذات الحقيقية، والتعبير عن الذات بطرق تتفق مع الأفكار والمشاعر الداخلية" (Avolio et Gardner 2005) من وجهة نظرنا، الأصالة هي بناء نفسي واسع يعكس الميول العامة للفرد لرؤية نفسه داخل بيئته الاجتماعية وإدارة حياته وفقاً لقيمه الراسخة. وعلى مستويات أكثر تحديداً، تتجلى الأصالة في الجوانب الملموسة لسلوك الفرد ووجوده، كما هو الحال في قيادة الآخرين. (R. Ilies et al 2005)

في حين يعرف كيرنيس الأصالة بأنها التشغيل دون عائق للذات الحقيقية أو الأساسية في حياة المرء اليومية. وهي تتألف من أربعة مكونات قابلة للتمييز: الوعي الذاتي، والمعالجة غير المتحيزة، والفعل الأصيل، والأصالة العلائقية: (kernis, 2003)

وعلى وجه التحديد ، تعرف القيادة الأصيلة على أنها نمط من سلوك القائد يعتمد على كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي ويطورهما ، لتعزيز قدر أكبر من الوعي الذاتي ، والمنظور الأخلاقي الداخلي ، والمعالجة المتوازنة للمعلومات ، والشفافية العلائقية من جانب القادة الذين يعملون مع الأتباع ، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية. **Walumbwa et al. (2008)**

4. أبعاد القيادة الأصيلة:

تمثل القيادة الأصيلة وإدارة التغيير إطاراً متطوراً ضمن الدراسات التنظيمية التي تؤكد على التفاعل بين ممارسات القيادة الأصيلة والتوجيه الناجح للعمليات التحويلية، وترتكز القيادة الأصيلة التي تستمد جذورها من المفاهيم الفلسفية القديمة للوعي الذاتي والزهادة على القادة الذين يلتزمون بقيمهم، ويعززون الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق ، وتتضمن الابعاد التالية:

أ- **الوعي الذاتي:** إظهار فهم لكيفية إستنباط وصنع الفرد معنى للمحيط من حوله وكيف تؤثر عملية صنع المعنى على الطريقة التي يرى بها الفرد نفسه بمرور الوقت. ويشير أيضاً إلى إظهار فهم لنقاط القوة والضعف لدى الفرد والطبيعة المتعددة الأوجه للذات، والتي تتضمن اكتساب نظرة ثاقبة للذات من خلال عرضها على الآخرين، وإدراك تأثير الفرد عليهم.

(Walumbwa et al. 2008)

ب- **الشفافية العلانية:** هي تقدم الذات الأصيلة (على عكس الذات المزيفة أو المشوهة) للآخرين. مثل هذا السلوك يعزز الثقة من خلال الإفصاحات التي تتضمن مشاركة المعلومات والتعبيرات عن أفكار الفرد ومشاعره الحقيقية بشكل علني مع محاولة التقليل من إظهار المشاعر غير المناسبة. (Walumbwa et al. 2008)

ج- **المعالجة المتوازنة:** تشير المعالجة المتوازنة إلى القادة الذين يظهرون أنهم يقومون بتحليل جميع البيانات ذات الصلة بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرار. كما يسعى هؤلاء القادة أيضاً إلى الحصول على آراء تتحدى مواقفهم الراسخة.

(Walumbwa et al. 2008)

د- **المنظور الأخلاقي الداخلي:** يشير المنظور الأخلاقي الداخلي إلى شكل داخلي ومتكامل من التنظيم الذاتي، يسترشد هذا النوع من التنظيم الذاتي بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية في مقابل الضغوط الجماعية والتنظيمية والاجتماعية، ويؤدي إلى اتخاذ قرارات صريحة وسلوكيات تتوافق مع هذه القيم الداخلية. (Walumbwa et al. 2008)

5. علاقة القيادة الاصيلة بالتغيير التنظيمي :

تلعب القيادة الأصيلة دوراً محورياً في التنفيذ الناجح لإدارة التغيير داخل المنظمات. فهي تؤسس لأساس من الثقة والشفافية، وهما أمران حاسمان في توجيه الفرق خلال فترات التحول الكبير. وعندما يُظهر القادة الصدق واتخاذ القرارات الأخلاقية، فإنهم يعززون ثقافة الانفتاح التي تشجع الموظفين على المشاركة في عملية التغيير بدلاً من مقاومتها.

1.5 مفهوم التغيير التنظيمي :

يعني التغيير التنظيمي أي تحول أو تحول كبير في كيفية عمل الشركة، وخاصة فيما يتعلق بممارسات الموارد البشرية. ويشمل عمليات نمو المنظمة وتطورها بأشكال مختلفة ووفقاً ل(Grouard et Meston, 1998, p. 9) فإن التغيير التنظيمي هو "عملية التحول الجذري أو الهامشي للهيكل والمهارات التي تتخلل عملية تطور المنظمات".

يمكن أن تكون عملية التغيير التنظيمي معقدة، وتتضمن مجموعة واسعة من الأنشطة مثل إعادة تحديد الأهداف التنظيمية، وإعادة هيكلة الفرق، وتنفيذ تقنيات جديدة (أو التحول الرقمي)، وتغيير العمليات التجارية، وغالبًا ما يتطلب ذلك التخطيط الدقيق والتواصل والتعاون عبر مختلف مستويات المنظمة، ويمكن أيضًا أن يكون التغيير التنظيمي تحويليًا، ويعيد تشكيل المنظمة بأكملها بشكل جذري، أو تدريجيًا، ويتضمن تعديلات أكثر دقة وتدرجية، وفي كلتا الحالتين غالبًا ما تكون إدارة التغيير التنظيمي بفعالية أمرًا صعبًا، وتتطلب قيادة التغيير الرغبة في التكيف مع طرق العمل الجديدة. (Jayne Ruff, 2024)

2.5 دور القيادة الاصيلية في انجاح التغيير التنظيمي :

القيادة أمر بالغ الأهمية في إنجاح التغيير التنظيمي وتعزيز ثقافة الانفتاح والقدرة على التكيف، و مهمة القيادة هي خلق رؤية للمنظمة وإيصالها بوضوح (وفي كثير من الأحيان) للموظفين كما يجب عليهم أيضًا التأكد من فهم الموظفين لسبب ضرورة التغييرات وكيف ستفيد المنظمة تفويضات التغيير. يعد التأكد من فهم الموظفين لسبب وجوب حدوث التغيير التنظيمي أمرًا ضروريًا للقيادة، حيث غالبًا ما يوجه القادة التطور التنظيمي، ولتحقيق هذه الأهداف، يجب على القادة أيضًا إزالة العقبات وتوفير الموارد والدعم اللازمين لمساعدة الموظفين على التكيف مع التغيير. قد تشمل الموارد برامج التدريب والتوجيه والتدريب وأشكال الدعم الأخرى التي تساعد الموظفين على تطوير المهارات والمعرفة التي يحتاجونها للنجاح في البيئة الجديدة. (Hubbart, Jason A. 2023)

يجب على القادة الاصيلون أيضًا أن يكونوا متعاطفين أثناء مبادرات التغيير لتقليل النفور والمقاومة، ويجب عليهم تعزيز ثقافة الانفتاح وتشجيع الموظفين على مشاركة أفكارهم وأفكارهم، كما عليهم إنشاء مساحة آمنة للموظفين للتعبير عن مخاوفهم، وتقديم الملاحظات، والاستعداد للاستماع وإجراء تغييرات بناءً على تلك التعليقات، لذلك من المهم الاعتراف بأن الموظفين في بعض الأحيان يكرهون التغيير لأنهم يعانون من عدم التوافق التنظيمي والصراعات التي تخلق بين أوجه القصور في الإنتاجية المباشرة والنهائية، وفي مثل هذه الظروف، فإن مجرد التركيز على التأييد قد لا يعالج بعض التحديات التنظيمية الأساسية التي تعيق التقدم. وأخيرًا، يجب على القادة أن يصمموا السلوك الذي يريدون رؤيته في الآخرين، وأن يكونوا مستعدين للتكيف مع التغيير وإظهار الرغبة في التعلم والنمو. عندما يقود القادة بالقدوة، فإنهم يخلقون ثقافة الشفافية والقدرة على التكيف الضرورية لإدارة التغيير التنظيمي وتحقيق النجاح على المدى الطويل. (Harris, A et al. 2007)

5. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.5 الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة:

1.1.5 عينة الدراسة: من خلال الاعتماد على العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة التي بلغت عدد المفردات 46 استبانة، حيث تم توزيع 55 استبانة بحث على عمال المؤسسة من خلال العديد من الزيارات، ولقد تم استرجاع 46 استبانة، بنسبة استرداد 82%، وبعد فحص الاستثمارات لم يستبعد أي منها.

2.1.5 أسلوب الدراسة: تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض تضمنت 26 عبارة ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة. كما استخدمنا مقياس Likert الخماسي لتقييم إجابات مفردات الدراسة، بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5.

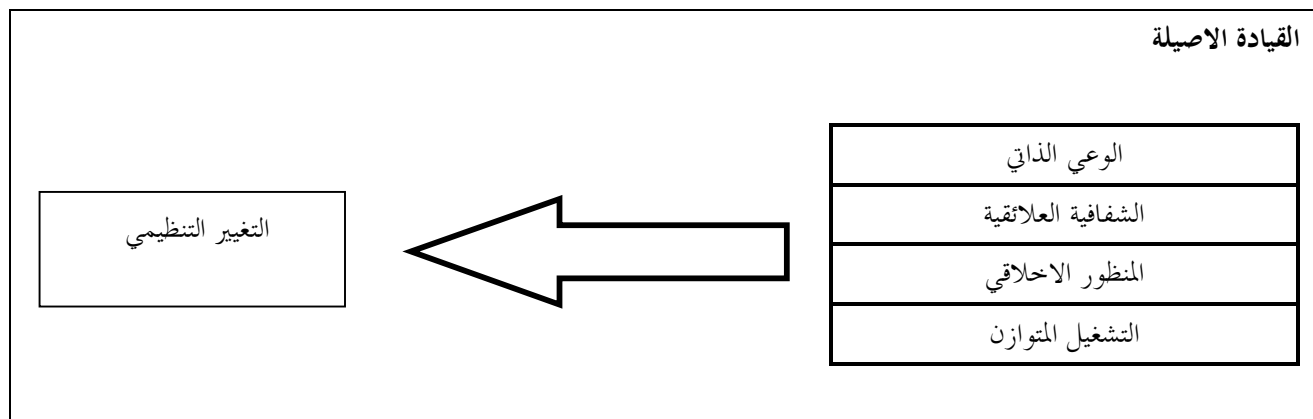
3.1.5 متغيرات الدراسة : بناء على مضمون مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، واعتماداً على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، والشكل رقم (2) يبين النموذج المستخدم في هذه الدراسة.

- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل للدراسة في القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، الشفافية العلائقية، المنظور الاخلاقي، التشغيل المتوازن).

- المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع للدراسة في التغيير التنظيمي .

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة كما يلي :

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

2.5 ثبات أداة الدراسة: استخدم الباحثان ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة الاصيلية	16	0.937
التغيير التنظيمي	06	0.755
متغيرات الدراسة	22	0.942

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

تشير النتائج الواردة في الجدول (4)، أن معامل الثبات للدراسة ككل كانت قيمته (0.942)، وهي قيمة أكبر من 0.8 وهي قيم جيدة، تدل على ثبات عالٍ تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

3.5 اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك قمنا بإجراء اختبار Colmogorov-Smirnov Z، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الدراسة ككل	إحصائي الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
	,905	,007

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يوضح الجدول رقم (5)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، للدراسة ككل كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعونا اتباع الاختبارات العلمية وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

4.5 عرض ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة:

الهدف من هذا المحور هو إعطاء تصور عام حول مستوى القيادة الاصيلية والتغيير التنظيمي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالجزائر.

أ - عرض و تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

سنتناول تحليل البيانات الشخصية من خلال أربعة أبعاد وهي: الجنس، عمر الموظف، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية حيث أظهرت معالجة البيانات النتائج التالية:

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

البيانات الشخصية	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	67.4%
	انثى	15	32.6%
	المجموع	46	100%
العمر	أقل من 30 سنة	02	04.3%
	بين 31 و 40 سنة	12	26.1%
	بين 41 و 50 سنة	29	41.3%
	أكثر من 50 سنة	13	28.3%
	المجموع	46	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	08	17.4%
	تقني/ تقني سامي	12	26.1%
	جامعي	21	45.7%
	دراسات عليا	05	10.9%
	المجموع	46	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	01	02.2%
	بين 5 و 10 سنوات	04	08.7%
	بين 11 و 16 سنوات	18	39.1%
	أكثر من 16 سنوات	23	50%
	المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (6)، بأن أفراد عينة الدراسة تشكل غالباً من الذكور بنسبة تقارب الـ (77%)، ويفسر هذا بطبيعة المؤسسة التي تشكل مزيجاً من ، كما لاحظنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أكثر من 50 سنة)، بنسبة تقدر بـ (28.3%)، وهذا يفسر بالاعتماد على الكوادر التي تتميز بالخبرة لان مختلف الاعمال دقيقة ، بالإضافة الى نقص كبير في التوظيف الجديد حيث بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة الأربعة بالمئة فقط ، أما المستوى السائد فهو الجامعي ويرجع ذلك الى سياسة الدولة في التعليم الجامعي من خلال تسهيل الولوج الى الجامعات وفتحها في نطاق واسع بالإضافة الى السماح للموظفين وتشجيعهم على اكمال دراساتهم ، و هو مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين ويمكنهم تقديم إجابات منطقية تتسم بالمصداقية المطلوبة عن واقع الموضوع المدروس داخل مؤسسة CASNOS ، وهو ما ساعدنا أكثر على محاولة قياس مستوى القيادة الأصيلة والتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، اما الخبرة المهنية فان الفئة الغالبة هي التي كانت اكثر من 16 سنة

ب - مستوى القيادة الاصيلية في مؤسسة CASNOS المبحوثة :

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لتغيير القيادة الاصيلية.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	غالباً	1.18	3.54	يقول رئيسي المباشر ما يعنيه تماماً.
5	أحياناً	1.27	2.63	يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء عند ارتكابها.
9	غالباً	1.00	3.41	يشجعنا رئيسي المباشر على حرية التعبير عما يجول بخاطرنا.
13	أحياناً	1.18	3.26	رئيسي المباشر يحكي لي الحقيقة الصعبة.
أحياناً		0.88	3,21	المستوى العام للشفافية العلانية
2	أحياناً	1.26	3.00	يظهر رئيسي المباشر معتقدات تنسجم مع أفعاله.
6	أحياناً	1.11	3,23	يتخذ رئيسي المباشر قرارات تستند الى قيمه الأساسية التي يؤمن بها.
10	غالباً	1.20	3,43	يطالبني رئيسي المباشر باتخاذ مواقف تدعم قيمتي الأساسية.
14	أحياناً	1.31	3,15	يتخذ رئيسي المباشر قرارات صعبة تستند الى مستويات عالية من السلوك الأخلاقي.
أحياناً		,90	3,20	المستوى العام للمنظور الأخلاقي
3	أحياناً	1.41	3.10	يعرب رئيسي المباشر عن عواطف تتوافق تماماً مع المشاعر المحيطة.
7	أحياناً	1.13	3,23	يشجع رئيسي المباشر الآراء التي تتحدى التوجهات التي يعتنقها بشدة.
11	أحياناً	1.27	3,39	يحلل رئيسي المباشر البيانات المتعلقة بالموضوع قبل اتخاذ أي قرار.
15	أحياناً	1.26	3,08	يصغي رئيسي المباشر جيداً إلى مختلف وجهات النظر قبل التوصل إلى أي نتيجة.
أحياناً		1.01	3,20	المستوى العام للتشغيل المتوازن
4	نادراً	1.27	2.54	يطلب رئيسي المباشر التغذية الراجعة لتحسين عمليات التفاعل مع الآخرين.
8	أحياناً	1.10	3.06	يصف رئيسي المباشر بدقة كيف ينظر الآخرون الى قدراته.
12	أحياناً	1.11	3.30	يعرف رئيسي المباشر متى يعيد تقييم مواقفه حول القضايا الهامة.
16	أحياناً	1.36	3.30	يظهر رئيسي المباشر تفهمه لكيفية تأثير أفعال محددة على الآخرين.
أحياناً		0.93	3.05	المستوى العام للوعي الذاتي
أحياناً		0.93	3.16	المستوى العام للمتغير للقيادة الاصيلية

المصدر: استنادا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.16). ومقارنة هذا المتوسط الذي تم الحصول عليه بمتوسط أداة القياس المستخدمة في قياس هذا المتغير، يتبين أنه أقل من النقطة التي تمثل درجة الموافقة (3.4)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.93). وطبقاً لهذه النتائج فإنه " مؤسسة CASNOS تتمتع بدرجة متوسطة في القيادة الاصيلية (الوعي الذاتي، الشفافية العلائقية، المنظور الاخلاقي، التشغيل المتوازن) ". وقد تراوحت الإجابات ما بين (3.54) على الفقرة (1) والتي حصلت على أعلى نسبة من الإجابات، وتنص هذه الفقرة على أن " يقول رئيسي المباشر ما يعنيه تماماً ". أما الفقرة (13) فحصلت على أقل نسبة من الإجابات، حيث بلغ متوسطها (2.54)، وتنص هذه الفقرة على أن " يطلب رئيسي المباشر التغذية الراجعة لتحسين عمليات التفاعل مع الآخرين. ".

مما يعني أن مؤسسة CASNOS المبحوثة تتميز بأنها بدرجة متوسطة في قيادتها بالاصالة، ذلك أنه نادراً واحياناً فقط ما يعمل القادة الأصليون ارتباطاً أعمق مع فرقهم، ويننون الثقة، ويخلقون بيئة تعزز النمو والإنتاجية.

ج- مستوى إدراك التغيير التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة CASNOS المبحوثة:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة

للتغيير التنظيمي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات التغيير التنظيمي
2	غالبا	0.77	3,93	تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية للزبائن.
1	دائما	0.97	4,26	تقوم المؤسسة بإحداث أي تغيير في صالح خدمة العملاء.
5	غالبا	0.60	3,60	تولي المؤسسة اهتماما لتعزيز مسؤوليتها المجتمعية
3	غالبا	0.58	3,78	تقوم المؤسسة بمتابعة الخطط الإستراتيجية باستمرار
6	غالبا	0.70	3,50	تسعى المؤسسة لاستغلال المستويات المعرفية في مجال الابداع والابتكار.
4	غالبا	0.76	3,76	تسعى المؤسسة الى مشاركة جميع الافراد في برامج التدريب والتطوير بشكل مستمر.
	غالبا	0.79	3,80	المستوى العام لتغير للتغيير التنظيمي

المصدر: استنادا لمخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (5)، أن مستوى التغيير التنظيمي كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.8)، بانحراف معياري قدره (0.79)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ماجاء في هذا المتغير. ومن حيث ترتيب الفقرات فقد جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأولى " تقوم المؤسسة بإحداث أي تغيير في صالح خدمة العملاء " بمتوسط 4.26، أما الفقرة (6) فقد كانتا بمتوسط حسابي 3.50 ويمثل أدنى متوسط لفقرات التغيير التنظيمي وهو ما يشير الى أن جميع الفقرات كانت بمستوى أعلى من المتوسط .

وطبقاً لهذه النتائج نخلص الى أنه « يوجد مستوى إدراك مرتفع للمتغير (التغيير التنظيمي) ، لدى العاملين في مؤسسة CASNOS بالجزائر».

5.5 اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المحور إلى اختبار الفرضية الرئيسة والتي تنص على أنه: «توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد القيادة الأصلية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة CASNOS بالجزائر».

ولتحديد علاقات الارتباط بين بعد القيادة الأصلية والتغيير التنظيمي لابد من حساب معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين بعد القيادة الأصلية و التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي	القيادة الأصلية
*0.972	
(**) الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).	

المصدر: استنادا لمخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (10)، أن معامل الارتباط بين بعد القيادة الأصلية والتغيير التنظيمي ، كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بعد القيادة الأصلية مع التغيير التنظيمي، وهذا ما يؤكد قوة المقياس المعتمد في الدراسة، بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته. مما يعني أن هناك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الرئيسة ، إذ أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين بعد القيادة الأصلية والتغيير التنظيمي.

6.5 اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة :

يسعى هذا المحور إلى اختبار الفرضية الرئيسة والتي نصت بأن: «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين القيادة الأصلية والتغيير التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة CASNOS».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis، وذلك لتحديد القيادة الأصلية كمتغير مستقل على التغيير التنظيمي كمتغير تابع.

الجدول رقم (07): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة الأصلية على التغيير

التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	26,80	26.80	0.025	0.944	*0.000
الخطأ	44	1,56	0.03			
المجموع	45	28,36				

المصدر : استنادا لمخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة (0.025)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير القيادة الاصيلية، يفسر ما مقداره (26.8%)، من التباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمي). وهي قوة تفسيرية معتبرة لكنها متوسطة، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الاصيلية على التغيير التنظيمي

المتغير المستقل	(Π)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	,141	2.15	/	/	0.037	/
متغير القيادة الاصيلية	,898	2.43	.972	.945	0.000	يوجد أثر
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)						

المصدر: استنادا لمخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (12)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الاصيلية على التغيير التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة كوسيدار محل الدراسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة، والبالغة (2.43)، أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (2.15)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لمتغير القيادة الاصيلية بلغ (0.00)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.972)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما يفسر متغير القيادة الاصيلية ما مقداره (94.5%)، من التباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، أما قيمة معامل (Π)، والتي بلغت (0.898)، فتشير إلى أن أي تغير في متغير القيادة الاصيلية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في التغيير التنظيمي بمقدار (0.898)، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسة والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للقيادة الاصيلية في دعم إنجاح التغيير في مؤسسة CASNOS.

7.5 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الاصيلية (الوعي الذاتي، الشفافية العلائقية، المنظور الأخلاقي، التشغيل المتوازن) على التغيير التنظيمي.

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	Beta			
ثابت Constant	0.142	0.359			0.395	0.069
الوعي الذاتي	0.102	0.199	0.114		0.313	0.061
الشفافية العلائقية	0.265	0.266	0.303		0.996	0.032
المنظور الأخلاقي	0.006	0.205	0.007		0.028	0.097
التشغيل المتوازن	0.273	0.271	0.273		0.852	0.039

المصدر: استنادا لمخرجات SPSS

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، ومن متابعة معاملات **Beta** واختبار **T** أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ: (الشفافية العلائقية، التشغيل المتوازن) لها تأثير دال إحصائي في تبني مؤسسة **CASNOS** لإنجاح التغيير التنظيمي ، بدلالة معاملات **Beta** لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول أعلاه، وبدلالة ارتفاع قيم **T** المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، في حين لم تثبت النتائج الإحصائية للمتغير الفرعي الوعي الذاتي وأيضاً المنظور الأخلاقي أي أثر دال إحصائي في تبني مؤسسة **CASNOS** للتغيير التنظيمي ، وبناء على النتائج المتحصل عليها فإن نقبل الفرضيتين الثانية والرابعة ونرفض الفرضية الأولى التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الذاتي في إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسسة **CASNOS** ونرفض الفرضية الثالثة التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظور الاخلاقي في إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسسة **CASNOS** "

6. تحليل النتائج:

القيادة الاصلية تركز على الوعي الذاتي، فإذا كان القائد مدركاً لذاتك فهذا يعني انه يقوم بتحديث و تقييم دقيق لشخصيته، وما هي نقاط قوته وضعفه، وبدون الوعي الذاتي ستكون الفعالية محدودة دائماً ، ولن يتمكن من تحقيق التوازن الصحيح بين جميع المطالب المتضاربة المفروضة عليه، أو التوفيق بينها للحصول على أفضل نتيجة. وعلاوة على ذلك يمكن للقائد تنفيذ تقنيات إدارة التوتر، مثل أخذ فترات راحة قصيرة لتهدئة نفسه أو ممارسة اليقظة للحفاظ على حضور إيجابي وهادئ، إن إظهار السيطرة على عواطف المرء بهذه الطريقة يمكن أن يلهم الفريق ويعزز بيئة عمل داعمة ، وهذا ما لا يتوافق مع المناخ العام في المؤسسة ولهذا تم رفض الفرضية الاولى التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الذاتي في إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسسة **CASNOS** "

ومن جهة اخرى الشفافية العلائقية هي المفتاح لتعزيز ثقافة الثقة بين القادة الأصيلين والموظفين حيث انه خلال أوقات التغيير، يحتاج المتابعون إلى الشعور بأن القائد شفاف في جميع الاتصالات داخل بيئة العمل وفي هذا الاطار هناك دراسة ل (Northouse 2016) يرى أن الشفافية العلائقية هي الانفتاح والصدق مع الذات الحقيقية ، و أن الثقة تبنى عندما يتشارك الأفراد في المشاعر الأساسية والدوافع والميول، ولا بد من التواصل بصدق حول الجوانب الإيجابية والسلبية لبيئة العمل داخل الفريق. ويتعلق الأمر بالتواصل بشكل منفتح والصدق في العلاقات في مكان العمل ، كما ان الموظفين الذين يدركون أدوار أعضاء الفريق والغرض الشامل للمؤسسة هم أكثر عرضة لوضع ثقتهم في صاحب العمل ، وعندما يكون القادة شفافين ويتخذون زمام المبادرة للتدخل ووضع نماذج للحلول يتم حل المشاكل بشكل أسرع ، ومن خلال الانفتاح والصدق بشأن مشاكل المؤسسة يمكن للموظفين المساعدة في اكتشاف الحلول ، وهذا ما ادى الى قبول الفرضية الثانية " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية العلائقية في إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسسة **CASNOS** "

وقد تم رفض الفرضية التي تنص على الثانية " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية العلائقية في إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسسة **CASNOS** "، ويشير هذا إلى أن القادة الذين يعطون الأولوية للتحليل والاعتبار الشامل

قد يعيقون عن غير قصد مشاركة الموظفين في السلوكيات التقديرية التي تعود بالنفع على المنظمة ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hanane B et al 2024)

وقد تم قبول الفرضية التي تنص على الثانية " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظور الاخلاقي في إنجاح التغيير التنظيمي في مؤسسة CASNOS "، حيث ان القادة الذين لديهم منظور أخلاقي داخلي يدمجون القيم الأخلاقية في معتقداتهم وأفعالهم الأساسية، ويوجهون قراراتهم نحو السلوك الأخلاقي ، وهو ما يتفق مع دراسة (Hanane B et al 2024)، و يساهم المنظور الأخلاقي الداخلي باعتباره بُعدًا من أبعاد القيادة الأصلية بشكل كبير في نجاح التغيير التنظيمي من خلال ضمان اتخاذ القرارات الأخلاقية وتعزيز الثقة والمشاركة بين الموظفين.

7. خلاصة:

القيادة الاصلية هي واحدة من أهم المساهمات في المؤسسة التي تحدد نجاح أو فشل العمليات ، ومن الأمور الأساسية في ذلك كيفية ارتباط القيادة الأصلية بالعلاقة بين القائد وأتباعه والطرق التي يشرك بها القادة موظفيهم ،و يسعى قادة الأعمال دائما إلى تعزيز مشاركة الموظفين في بيئة العمل، والتي يمكن أن تكون حاسمة لنجاح المؤسسة أو فشلها، حيث تسبب ثقافات العمل السلبية التي أنشأها القادة في مغادرة الموظفين للمؤسسة، مما يؤدي إلى فقدان المعرفة والمهارات، في حين أن القادة الذين يخلقون بيئة عمل توفر الوصول المفتوح إلى المعلومات والموارد والدعم وتكافؤ الفرص للجميع للتعلم والتطور ستمكنهم وشركائهم من إنجاز عملهم بشكل أكثر فعالية ،و عموما يمكننا ايجاز أهم الاقتراحات في هذه الدراسة كما يلي:

- يجب على القادة تعزيز مناخ تنظيمي شامل يمكنهم و يمكن أتباعهم من التعلم والنمو باستمرار.
- التعلم المستمر للقيادة يجعلهم قادرين على التكيف ويشجعون نمو موظفيهم من خلال تنمية الوعي الذاتي.
- يجب على القادة التعامل بشكل أفضل مع التحديات وإلهام فرقهم وخلق تأثير دائم على المؤسسة.
- تدريب الموظفين خاصة في الجوانب الادارية كالتعامل مع التغيير ومهارات التواصل و تعزيز الثقافة الايجابية
- تدريب القادة وتحفيزهم على الدراسات المعمقة في الجوانب الادارية لتعزيز الشفافية والمنظور الاخلاقي لديهم.

8. الهوامش والإحالات:

- Avolio B.J., & Gardner W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- Francis J. Y, Shelley D. D, Chester A. S, Fred D (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly* 19 (2008) 693–707.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Grouard, Benoit et Meston, Francis. 1998. *L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*. Dunod, 336 p.
- Hanane Berkani , Fatima Boussena ,2024 , Algerian Review of Security and Development volume: 13, n° 02, July 2024, P: 83-99
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337–347
- Hubbart, Jason A. 2023. "Organizational Change: The Challenge of Change Aversion" *Administrative Sciences* 13, no. 7: 162. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
- Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D., 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), pp.373-394.
- Jayne Ruff ,<https://changing-point.com/10-common-types-of-organisational-change-with-examples>)2024/
- Michael H. Kernis (2003): TARGET ARTICLE: Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem, *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 14:1, 1-26
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership, Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Samuel Aryee , Fred O. Walumbwa , Qin Zhou & Chad A. Hartnell (2012) Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes, *Human Performance*, 25:1, 1-25, DOI: 10.1080/08959285.2011.631648.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.