جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير

الموضوع :

دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي و طرق تفعيلها دراسة حالة مديرية الطاقة – ولاية المدية –

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين :

– أسماء تجاني

– صليحة فاسي

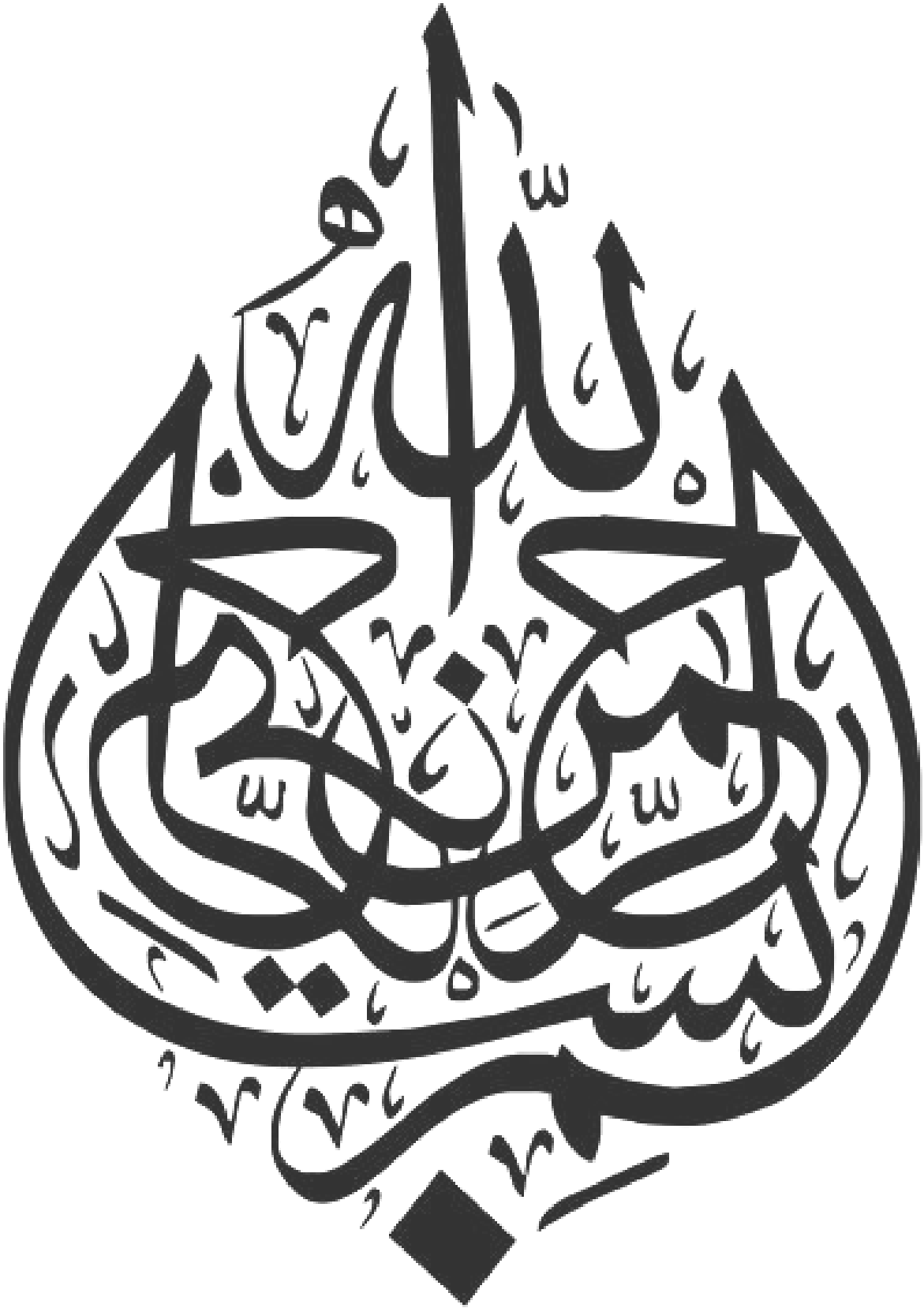
تحت إشراف الدكتورة :

– د. شفيقة ضويفي

أعضاء لجنة المناقشة :

د. ضويفي شفيقة	مشرفا أستاذ محاضر – ب
د. حيولة إيمان	رئيسا أستاذ محاضر – أ
د. فرطاسي حفيظة	ممتحنا أستاذ محاضر – ب

السنة الجامعية : 2021/2020



شكر و عرفان



الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم وجعلنا من الذين يسيرون على دربه، إذ وفقنا في انجاز هذا العمل الذي نأمل أن يكون شمعة من شموع العلم التي تضيء درب كل طالب علم ولو بشيء يسير.

ثم الشكر و العرفان لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل نصحا أو إشرافا أو توجيها أو تقويما و أخص بالشكر الأستاذة الفاضلة الدكتورة " ضويفي شفيقة " على حسن قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى ما قدمت لنا من نصح و توجيه طيلة عملنا هذا .

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال"مديرية الطاقة فرع المدية ". ونقدم كذلك جزيل الشكر للأساتذة الذين ساهموا في نجاح مسيرتنا الدراسية. و خاصة أستاذ محمد طلحة و محمد بولصنام الذين لم يبخلو علينا بنصائحهم

و لله الحمد من قبل ومن بعد

الإهداء

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه كما

ينبغي، لجلال وجهه وعظيم سلطانه أن من علي بكرمه لإتمام هذا العمل المتواضع، وأسأله تعالى أن يجعله خالصا لوجهه الكريم والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين.

أما بعد :

إلى من كان له الفضل في تعليمي ، إلى ربيع حياتي ،إلى من علمني العطاء دون انتظار ،إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ،إلى من حرص أن نعيش مكرمين محترمين ، أبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره .

إلى من حملتني وهنا على وهن ، و سهرت في صغري، و مدت لي يد العون في الكبر، إلى نبع الحنان و عالم الأمان ، و أعز ما لي في هذا الوجود أمي الغالية أطال الله في عمرها بالخير .

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي أمين و ياسين إلى أختي الكبرى جهيدة و زوجها نجيب و أبنائها أحمد شاهين ،ألاء ، يوسف إلى أختي صوراية وزوجها فيصل و ابنتها الكتكوتة أمينة و إلى جدتي رحمها الله "ماني اللبيهة" جعل الله قبرك روضة من رياض الجنة ، على عائلة تجاني و ولد شقماقجي صغيرا و كبيرا .

إلى صديقات العمر رانية ، ياسمين ، أمينة ،إلى كل صديقاتي و أصديقائي في الفوج ، إلى رفيقتي صليحة التي شاركتني في هذا العمل .

إلى كل من أملك مكانة في قلبه و يملك مكانة في قلبي .

أسماء

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار ... إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمدّ عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، و ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد :

والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني إلى بسمة الحياة... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى الأحبة :

أمي الغالية .

إلى سندي في الحياة أخواتي" زهرة وزوجها أحمد"،"وحكيمة وزوجها مداني" وإبنها الصغير الكتكوت "محمد يزيد"،"وأختي رتيبة،وفاطمة،وأختي الصغيرة فريال" وأخوتي" مراد وزوجته" ،وأخي" إبراهيم وزوجته وأبناءه ملاك ،ورشا نور الهدى،وآية،والصغيرة الكتكوتة عائشة"،و عمتي وأعمامي وكل بنات عمي،وجدي أطال الله في عمره،وإلى" جدتي رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه"، وإلى كل من عائلة "فاسي" و"عائلة رحماني" خاصة "أحلام وأحمد الأمين "إلى كل صديقاتي بالإقامة الجامعية ورفقاء دربي الذين لا طعم للحياة بدونهم ، معكم أكون وبدونكم لا أكون في نهاية دربي أريد أن أشكركم على مواقفكم النبيلة :خديجة،هاجر،إلهام،أحلام،،عائشة، رانيا،إلى من قاسمتني وشاركتني العمل رفيقتي وزميلتي"أسماء"وإلى كل الذين ليسو في مذكرتي

صليحة

ملخص :

إهتمت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، في مديرية الطاقة لولاية المدية ومعرفة الأنماط أو الأساليب القيادية المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي و إظهار العلاقة التي تربطهما، وإبراز أهمية و أهداف التغيير التنظيمي في المنظمة وضرورته لضمان البقاء والاستمرار والتكيف مع المحيط، ولإختبار ذلك قمنا بإعداد إستبيان يتكون من ثلاثة محاور كل محور يحتوي على ستة عبارات ، على سلم ليكرت الخماسي وتم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، حيث تكونت هذه العينة من "34 "فردا، وتمت معالجة البيانات والمعلومات باستخدام برنامج ، spss وبناءا على نتائج الدراسة توصلنا إلى أنه يوجد ارتباط بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية :القيادة الإدارية،إدارة التغيير التنظيمي، قيادة التغيير

Abstract :

This study was conerned with knowing rhe role of administrative leadership organizational change , in the Energy directorate of the state of medea , and knowing the leadership pattems or methods contributing to managing organizational change and showing the relationshipthat binds them , and highlighting the importance and objectives of organization change in the organization and its necessity to ensure survival , continuity and adaptation to the environment .To Teste , we prepared a questionnaire consisting of there axes ,each axis containing six phrases, on the five –point likert scale and distnibuted to the study sample members , where this sempl econsisted of “34” individuals , and the data and information were processed using the spss program , and based on the results of the study , we reached there is a link between administrative leadership and organizational change management .

Keywords: administrative leadership , organizational change management , change leadership.

الفهرس :

فهرس المحتويات:

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء.	
ملخص .	I
فهرس المحتويات	II
فهرس الأشكال	III
فهرس الجداول	IV
مقدمة	V
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لقيادة الإدارية.	أ
تمهيد الفصل الأول	02
المبحث الأول : مفاهيم عامة حول القيادة	03
المطلب الأول : ماهية القيادة.	03
أولا: تعريف القيادة	03
ثانيا: أهمية القيادة	04
ثالثا : الفرق بين القيادة و الإدارة	04
المطلب الثاني : نظريات القيادة .	06
أولا : النظريات التقليدية	06
ثانيا : النظرية الحديثة	08
المطلب الثالث : أنماط القيادة	08
أولا : أنماط القيادة وفق السلوك القيادي المتبع	09
ثانيا : أنماط القيادة حسب مصدر السلطة	11
المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية	12
المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية	12
أولا : مفهوم القيادة الإدارية .	12
ثانيا : خصائص القيادة الإدارية .	13
المطلب الثاني : وظائف و مهارات القيادة الإدارية	13
أولا: وظائف القيادة الإدارية	13
	14

ثانيا : مهارات القيادة الإدارية	16
المطالب الثالث : العوامل المؤثرة في إختيار أسلوب القيادة	17
المبحث الثالث: القائد الإداري	17
المطلب الأول : مفهوم و صفات القائد الناجح .	17
أولا: تعريف القائد	17
ثانيا: مفهوم القائد الناجح	18
ثالثا : الفرق بين القائد و المدير	18
رابعا : القائد يصنع أم يولد	19
خامسا : صفات القائد الناجح	21
المطلب الثاني : مصادر قوة القائد	21
أولا : مصادر القوة الوظيفية	22
ثانيا:القوة الشخصية	22
المطلب الثالث : مهام القائد الإداري	23
أولا : المهام الرسمية	23
ثانيا :المهام الغير الرسمية	24
خلاصة الفصل الأول	25
الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي	26
تمهيد الفصل الثاني .	27
المبحث الأول : عموميات حول التغيير التنظيمي	27
المطلب الأول : ماهية التغيير التنظيمي	27
أولا : مفهوم التغيير	27
ثانيا: مفهوم التغيير التنظيمي	28
ثالثا : عناصر عملية التغيير التنظيمي	29
رابعا:أبعاد التغيير التنظيمي	30
خامسا : أهمية التغيير التنظيمي	31
سادسا : أهداف التغيير التنظيمي	32
المطلب الثاني : أنواع وأسباب التغيير التنظيمي	33
أولا:أنواع التغيير التنظيمي	35

ثانيا: أسباب التغيير التنظيمي	36
ثالثا: مجالات التغيير التنظيمي	37
رابعا:مراحل التغيير التنظيمي	41
المطلب الثالث : ماهية إدارة التغيير التنظيمي	41
أولا :تعريف إدارة التغيير التنظيمي	41
ثانيا:خصائص إدارة التغيير التنظيمي	42
ثالثا : أساليب إدارة التغيير التنظيمي	43
رابعا :مبادئ إدارة التغيير التنظيمي	44
المبحث الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التقليل منه	44
المطلب الأول : ماهية مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه	44
أولا : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي	45
ثانيا : أنواع مقاومة التغيير التنظيمي	45
ثالثا :أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	46
المطلب الثاني : عوامل مساعدة على زيادة مقاومة التغيير التنظيمي	47
المطلب الثالث : إيجابيات مقاومة التغيير و أساليب التقليل منها.	47
أولا :ايجابيات مقاومة التغيير التنظيمي	48
ثانيا : إستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير	48
المبحث الثالث : القيادة و التغيير	49
المطلب الأول : القيادة التغيير	49
أولا تعريف قيادة التغيير	49
ثانيا : الخصائص الواجب توفرها في القائد المشرف على التغيير التنظيمي	50
ثالثا:الدعائم الأساسية لإنجاح قيادة التغيير	50
رابعا:العوامل الأساسية لإنجاح قيادة التغيير	51
المطلب الثاني : القائد ودوره في التغيير	52
أولا : دور القائد الديموقراطي في التغيير	52
ثانيا : دور القائد الأوتوقراطي في التغيير	53
ثالثا :دور القائد الحر في التغيير	54
المطلب الثالث : القيادة التحويلية ودورها في التغيير التنظيمي	54

أولا : تعريف القيادة التحويلية	55
ثانيا :مفهوم القائد التحويلي	55
ثالثا :خصائص القائد التحويلي	55
رابعا : دو القائد التحويلي في قيادة التغيير التنظيمي	56
خامسا : نموذج مقترح لإستراتيجية قيادة التغيير	57
خلاصة الفصل الثاني	62
الفصل الثالث : : دراسة حالة مديرية الطاقة –ولاية المدية –	63
تمهيد	64
المبحث الأول : نبذة تاريخية حول مديرية الطاقة – ولاية المدية –	65
المطلب الأول : التعريف بمديرية الطاقة –ولاية المدية –	65
المطلب الثاني : مهام مديرية الطاقة – ولاية المدية –	66
أولا : مهام المدير .	67
ثانيا مهام المديرية	67
المطلب الثالث : الهيكل الداخلي لمديرية الطاقة – ولاية المدية –	68
أولا : الهيكل التنظيمي	68
ثانيا : التعريف بالمصالح	69
المبحث الثاني : عرض بيانات الدراسة.	70
المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة	70
أولا : مجتمع و عينة الدراسة	70
ثانيا : أداة الدراسة	70
المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي	71
المطلب الثالث : اختبارات الصدق والثبات	72
المبحث الثالث : عرض النتائج وإختبار الفرضيات	76
المطلب الأول : عرض خصائص عينة الدراسة	76
المطلب الثاني : عرض نتائج الإستبيان.	81
المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة الميدانية	84
خلاصة الفصل الثالث.	87
خاتمة	89

قائمة المراجع .	**93**
قائمة الملاحق .	**98**

قائمة الجداول:

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	الفرق بين القيادة و الإدارة .	05
02	أبعاد التغيير التنظيمي .	29
03	السلوكيات المتوقعة من الفرد اتجاه التغيير التنظيمي .	45
04	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	46
05	أساليب التقليل من مقاومة التغيير .	(49-48)
06	اختبار (k – s) للتحقق من التوزيع الطبيعي	71
07	معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول	(72-71)
08	معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني	72
09	معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث	73
10	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات و الدرجة الكلية للإستبيان .	74
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس .	75
12	توزيع أفراد العينة حسب العمر .	76
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .	77
14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي .	78
15	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة .	79
16	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و درجة الموافقة لعبارات المحور الأول	80
17	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و درجة الموافقة لعبارات المحور الثاني	81
18	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و درجة الموافقة لعبارات المحور الثالث	82
19	نتائج تحليل T للفرضية الاولى	(83-82)
20	نتائج تحليل T للفرضية الثانية	83
21	نتائج تحليل T للفرضية الثالثة	84

فهرس الأشكال:

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	العلاقة التفاعلية بين المتغيرات (الموقف ، القائد ، المرؤوسين)	07
02	نموذج القيادة التبادلية	08
03	مهارات القيادة الإدارية	16
04	أهمية التغيير التنظيمي	30
05	مراحل التغيير التنظيمي	39
06	نموذج (Laurence&Lorch)	40
07	الخصائص الواجب توفرها في القيادة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي	50
08	إستراتيجية مقترحة لقيادة التغيير التنظيمي	61
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	75
10	توزيع أفراد العينة حسب العمر	76
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .	77
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي .	78
13	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة	79

مقدمة

نعيش اليوم في عصر سريع التغيير،تتخلله ثورة علمية ومعرفية وتكنولوجية وانفتاح عالمي ودولي،حيث تجد معظم المؤسسات نفسها تواجه تحديات ومشكلات يصعب التعامل معها مما يضطرها إلى القيام بمراجعة شاملة لبيئتها التنظيمية، وهيكلها ومواردها المادية والبشرية،للانتقال من وضع قائم إلى وضع يجعلها قادرة على المنافسة ، والتكييف والبقاء بالتالي وجب عليها انتهاج إستراتيجية تغيير مخططة وهادفة تمكنها من الوصول إلى أهدافها المرجوة بنجاح،وذلك أثناء إحداثها للتغييرات المناسبة،وبهذا أصبح التغيير أمر حتمي وضرورة ملحة لكل المنظمات لابد منه وذلك لأجل مواكبة التطورات المحيطة بالبيئة والتفاعل معها ،فهو المفتاح الأساسي الذي يمكنها من مواجهة المشكلات المعاصرة كما أن نجاح هذا الأخير يتطلب قيادة إدارية فعالة باعتبار أن الدور الرئيسي للقائد،يتمثل في تحقيق التغيير الإيجابي لمنظمته إذ له تأثير كبير على إدارة التغيير وذلك بإتباعه الأسلوب القيادي المناسب داخل المنظمة وهو المحرك الأساسي لعملية التغيير.

كما أن مستقبل المنظمات ونجاحها في الوقت الراهن أصبح يعتمد على مدى قدرة القادة على إدارة وقيادة التغيير،أي أنه لا يمكن إحداث التغيير والتعامل معه بأسلوب فعال دون وجود قائد لديه رؤية مستقبلية وذلك أثناء قيامه بالتخطيط لأهداف المنظمة ووضعه لإستراتيجيتها.

1- الإشكالية :

وبناء على ما سبق يمكننا طرح إشكالية البحث على النحو الأتي:

- ما مدى تأثير القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الطاقة -ولاية المدية- وما هي طرق تفعيلها؟

وانطلاقا من السؤال السابق ولغرض الإلمام بموضوع الدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية :

1- ما هي أدوار القائد أثناء إدارته للتغيير التنظيمي؟

2- ما هي أهم العوامل المساهمة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي ؟

3- هل يلعب مسؤولي مديرية الطاقة –ولاية المدية – دورا في نشر ثقافة التغيير؟

4- هل تسعى الإدارة إلى إنجاح عملية التغيير ؟ و كيف يتم ذلك ؟

2- الفرضيات :

وكإجابة أولية عن الأسئلة المطروحة سابقا نعتمد الفرضيات التالية:

1- تلعب القيادة دورا هاما في إدارة التغيير التنظيمي.

2 – للقيادة الإدارية عدة عوامل تساعد في إنجاح عملية التغيير التنظيمي .

3–تلعب القيادة دورا في نشر ثقافة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين .

4– تهتم المنظمة بإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

3-أهمية الموضوع :

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

-أهمية القيادة في المؤسسة لتحقيق أهدافها، لأن سلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات المستمرة في مشاعره و عواطفه، ويجب أخذ القيادة بعين الاعتبار.

-الأهمية البالغة للتغيير التنظيمي خاصة وأن المؤسسات الحديثة تشهد تغيرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات.

– تتجلى أهمية الدراسة على أنها ركزت على أهم نشاط في المنظمة وهي القيادة الإدارية والدور الذي تلعبه في إنجاح التغيير بالمنظمة ، وخاصة أن العصر الذي نعيشه هو عصر التحولات والتغيرات المستمرة لذا يجب توفير قيادة كفأة لمواكبة هذه التغيرات.

– مساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحديد متغيرات البيئة الخارجية الموجبة للتغيير فيها وقدرتها على التفكير الاستراتيجي، وذلك من خلال خطة توجيهية للقيادة الإدارية لمساعدتها في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير.

4– أهداف الموضوع :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-دراسة دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي.

-معرفة الأنماط أو الأساليب القيادية المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي.

-إظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي.

-إبراز أهمية التغيير في المنظمة وضرورته لضمان البقاء والاستمرار والتكيف مع المحيط.

5– حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : تتمثل في الفتّة الزمنية لاستكمال الدراسة وجمع المعلومات بالمنظمة قيد الدراسة والتي أخذت ما يقارب 3 أشهر.

الحدود المكانية :بما أن هذه الدراسة تعتمد على أدوات البحث العلمي لجمع مختلف المعلومات الخاصة بواقع القيادة الإدارية و التغيير التنظيمي مثل الاستبيان ،فإن توزيع استمارة الاستبيان كانت يدويا على مستوى عينة من مديرية الطاقة فرع المدية تتكون من مختلف العمال ورؤساء أقسام ومديرين.

الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي و طرق تفعيلها .

6– المنهج و الأدوات المستعملة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع ،و الإلمام بها من خلال مجموعة من المصادر مثل :الكتب، الأطروحات، المجالات و المواقع الالكترونية كذلك لأجل صياغة الجانب النظري من خلال الفصلين الأول و الثاني .

أما في الدراسة الميدانية تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية SPSS و كذلك الأعمدة البيانية في جمع و تحليل بيانات الإستبيان ،و من بين هذه الأساليب الإحصائية النسب المئوية والتكرارات ،الانحرافات المعيارية، المتوسطات الحسابية ...الخ.

7- صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تتعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية لعل أهمها فيما يلي :

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع .
- قلة الدراسات التطبيقية.
- قلة المراجع والدراسات السابقة .
- صعوبة إيجاد منظمة جزائرية للقيام بدراسة ميدانية.
- صعوبة تجاوب أفراد العينة مع أسئلة الاستبيان .

8- الدراسات السابقة :

تمثلت الدراسات السابقة في ما يلي:

* دراسة عايش مريم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الأعمال ، جامعة أم البواقي، 2016/2015.

انطلقت هذه الدارسة من الإشكالية التالية- :**ما دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي -BEA- وكالة أم البواقي؟**

و هدفت هذه الدراسة إلى دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي و معرفة الأنماط أو الأساليب القيادية المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي و إبراز أهمية التغيير في المنظمة وضرورته في المؤسسة لضمان البقاء والاستمرار والتكيف مع المحيط و محاولة إظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي وأشارت إلى كيفية الرفع من كفاءة ومردودية وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالأسواق المحلية والدولية.

* دراسة حاج قاسي جميلة ،**دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص سياسة عامة و إدارة محلية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو 2017/2016.

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية : **كيف تساهم القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية ؟**

و هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين القيادة الإدارية وفعالية التطوير التنظيمي و مدى تجسيد مفهوم القيادة الإدارية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية و بينت ميكانيزمات تفعيل الدور القيادي لسير أحسن للمؤسسات العمومية الجزائرية ونجاح برامج التطوير التنظيمي.

*دراسة نوال بوعلاق ، دور **القيادة في إدارة التغيير و طرق تفعيلها** ، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الإقتصادية (سونلغاز ، صوميفوس، الإسمنت و الأنابيب)أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم التجارية والاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2015/2014.

انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية : **ما هو دور القيادة في إدارة التغيير وما هي طرق تفعيلها ؟**

و هدفت الدراسة إلى التأكيد على العديد من المفاهيم والقضايا الأساسية بشأن القيادة الإدارية بشكل عام وقيادة التغيير بشكل خاص بالإضافة إلى المفاهيم والقضايا المتعلقة بإدارة التغيير، بحيث تتحدد من خلالها أن كيفية القيام بقيادة عملية التغيير لا تكون على حساب فئة دون أخرى و توضيح بأن التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أصبح ضرورة، و إن هذه الضرورة تنبع من الظروف المتغيرة التي شهدها العالم الآن، وعلى رأسها المنافسة المتوقعة خلال السنوات القادمة من المؤسسات، و المؤسسات الاقتصادية العالمية التي ستدخل إلى السوق الجزائرية في ظل تطبيق اتفاقية تحرير التجارة الخارجى ، وتوفير قاعدة من المعلومات التي تساعد القيادة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على تقييم نمط القيادة الذي تنتهجه من أجل القيام بالتغيير التنظيمي وتحديد أهم مجالات التغيير التي يوليها العمال والموظفون أهمية نسبية عالية، خاصة عند تقييمهم لقيادة التغيير وذلك لمعرفة أولويات التغيير عند الحاجة إليه.

9- هيكل البحث :

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاث فصول و كل فصل إلى ثلاثة مباحث و كانت الفصول كالآتي:

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية الطاقة –ولاية المدية

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي

للقيادة الإدارية

تمهيد:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، ومن أهم المواضيع التي تناولها العديد من الباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي تلعبه العناصر القيادية داخل المنظمة، فهي العنصر الحيوي في المؤسسة، إذ تساهم في استمرار نشاطها وازدهارها .كما أنّها السبيل الرئيسي لتحقيق الأهداف المسطرة، فلم يعد توفر المعلومات وحده كافيا ما دامت تفتقر إلى القيادة الرشيد,والمهارات العالية.

فالقيادة إذن هي المحور الرئيسي للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحقيق نوع من التفاعل في إطار بيئته .بينما يعتبر التطوير التنظيمي سمة أساسية للمنظمات الناجحة ويتم من خلال التغيّرات المخططة في المنظمات بما يتواكب مع سرعة التغيير وظروف البيئة الداخلية والخارجية، حيث سعت المنظمات إلى إنتهاج إستراتجيات مختلفة لإعادة هيكلة المنظمة وتنظيمها للسير نحو التغيير والتجديد.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ماهية القيادة الإدارية بما فيها من مفهوم، وأهمية ووظائف، وخصائص، وأنماط، وكذلك النظريات التي فسرت القيادة ، بالإضافة إلى مفهوم القائد الناجح ومهامه .حيث يتكون هذا الفصل مما يلي:

المبحث الأول:عموميات حول القيادة.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية.

المبحث الثالث:القائد الإداري

المبحث الأول :مفاهيم عامة حول القيادة

تعتبر القيادة من الموضوعات الهامة ليس فقط علي مستوي المنظمة فقط و إنما في كل المنظمات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص ،لذلك نري أن المنظمات الناجحة يعود سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهم .

المطلب الأول : ماهية القيادة

تعتبر القيادة أهم عنصر في الإدارة ، وورد تعريف القيادة بصيغ مختلفة و كثيرة و لكثرة الصياغات سوف نتطرق فيما يلي إلى أكثر التعاريف شيوعا للقيادة و أهميتها .

أولا : تعريف القيادة :

- هي اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف جماعية بينما الرئاسة تقوم نتيجة نظام ،أو هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد و مخطط و ذلك بتحفيزهم علي العمل باختيارهم ،و القيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم علي المدى البعيد .[1]

- و عرفها أوردي تيد (O. Tead) بأنها : النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.و يعرفها باس (B .Bass) بأنها : عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب. و يعرفها ليتر (J.litter) بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد علي فرد آخر لتحقيق أهداف معينة ،و عرفها أيضا جوليمباوسكي (R.Golembiewsky) بأنها القدرة القويمة للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة .[2]

- كما عرفها بيتر داركر علي أنها : ليست عملية صنع جدول الأعمال ، و التأثير بالأفراد مثل رجال البيع و إنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلي ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلي و بناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية .[3]

- و عرفها جون اتزيوني :بأنها مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد، لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع .أما ليكرت فعرفها :بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها نحو تحقيق أهدافها المشتركة.[4]

---

[1] أسامة خيري ، **الجديد في القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان(الأردن) الطبعة الأولى، 2013 ،ص 15.

[2] نواف كنعان ، **القيادة الإدارية** ،مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ،الطبعة الأولى، 2002 ، ص 90.

[3] عايش مريم ،**دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي** ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال مؤسسة ،جامعة أم البواقي ،2016/2015 ، ص4.

[4] بن عداد سمية،إيمان قراح،أنماط **القيادة الإدارية وأثرها على تمكين العاملين**،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير،تخصص،إدارة أعمال،جامعة الدكتور يحي فارس ،المدية،2018/2017 ،ص 3.

– القيادة فن للتأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس و إخلاص ومن جهة نظر النتائج فالقيادة هي القدرة علي حث و حفز الأفراد علي إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه فعند ما يمارس شخص التأثير في الآخرين فانه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتماشي تماما كما لو كانت أهدافه الشخصية .[1]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة هي القدرة على التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف بأكبر كفاءة وفعالية.

ثانيا :أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة فيما يلي:

– أنها حلقة الوصول بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .

– تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

– السيطرة علي مشكلات العمل و حلها ، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء .

– تنمية و تدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

– مواكبة المتغيرات المحيطة وتوضيحها لخدمة المؤسسة .

– تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .[2]

ثالثا : الفرق بين القيادة و الإدارة

للحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة و مع ذلك فرع من علم الإدارة ، تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي التخطيط التنظيم ، التوجيه والرقابة ،كما تركز القيادة على العمليات الرئيسية التالية :

أ– تحديد الرؤية و الاتجاه.

ب– حشر القوى تحت هذه الرؤية .

ج– التحفيز وحشد الهمم .

د–القيادة تكز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .

هـ– يشتركان في تحديد الهدف و خلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب رفقا لمعايير و أسس معينة .

و– تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح "بينما تهتم الإدارة بالجزئيات و التفاصيل" اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".[3]

---

[1] عايش مريم ،مرجع سابق الذكر، ص4 .

[2] أسامة خيري ، مرجع سابق الذكر ص 21 ،ص 22.

[3] جمال محمد عبد الله ،**إدارة الأعمال مبادئ و مفاهيم** ، دار المعتز للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى 2015، ص 103.

ويمكن إبراز أهم الفروق الجوهرية بين الإدارة و القيادة في الجدول التالي :

جدول رقم (01) :الفرق بين القيادة و الإدارة

الإدارة	القيادة
-تركز على السلطة الرسمية وعلى امتثال الأفراد لهذه السلطة . – التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة . – السلطة رسمية و مقننة . – مفهوم أشمل من القيادة . – الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية . – وضع خطط و خطوات تفصيلية و جداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة ، وتخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج . – وضع هيكل لتنفيذ الخطة ، ملء الهيكل بالأفراد ، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، ووضع السياسات و الإجراءات لمساعدة العاملين ، ووضع نظم لمراقبة التنفيذ . – مطابقة ما هو مخطط مع الأداء الفعلي و ضبط الانحرافات و العمل علي إزالتها . – تحقيق نتائج يجب أن تحقق رضا الأطراف ذات المصلحة داخل المنظمة وفي محيطها الخارجي مثل : العملاء ، العاملين ، المساهمين	-تركز علي النفوذ و التأثير الاجتماعي ، وعلى قبول الأفراد. – الجماعة هي مصدر السلطة . – السلطة غير رسمية . – وظيفة من وظائف المدير. – التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة . – تصنع رؤى vision مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية. – استخدام الاتصالات الشفهية مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون ، و العمل كفريق من أجل فهم الرؤية و الإستراتيجيات و قبولها . – حث العاملين و تشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة (ماديا ، معنويا) – إحداث تغيير و الذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة ، تحسين طرق أداء العمل ، مما يؤدي إلى تحسين الصورة التنافسية للمنظمة ككل.

المصدر : هبال عبد الملك– دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، السنة 2016/2015، ص2.

مما سبق يمكن القول أن القيادة عنصر هام جدا في إطار العمل الإداري ،يدخل ضمن وظيفة توجيه الأفراد و التأثير في سلوكهم و إقناعهم بطريقة مرضية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، أو إحداث التغيير المطلوب .

المطلب الثاني : نظريات القيادة .

تعددت النظريات التي تناولت تفسير القيادة وتنقسم إلى نظريات تقليدية وحديثة.

أولا : النظريات التقليدية :

1- الرجل العظيم :

سميت هذه النظرية بهذا الاسم استنادا إلى أن القائد لا يتميز بسمات تفوق السمات البشرية بل أنه لا تختلف عن مرؤوسيه بالسمات التي يمتلكها سوى تميزه عنهم بامتلاكه هذه السمات المشتركة بنسبة أكبر مما هي عند مرؤوسيه .[1]

تقوم هذه النظرية على أساس أن الشخص الذي يتمتع عن باقي أفراد مجموعته بصفات و خصائص لا تتوفر فيهم ، يفرض نفسه على هذه الجماعة ويعتبر قائدها ، حيث يستطيع هذا القائد أن يغير من سمات و خصائص الجماعة التي ينتمي إليها.

وتعتبر هذه النظرية من أول النظريات في القيادة ومن أشد دعائها فرانسيس جالتون الذي قدم عددا من البيانات الإحصائية ،و الوراثية لتأييد النظرية .

وتوجه إلى هذه النظرية الكثير من الانتقادات من أهمها ، أن درجة التغيير التي يحدثها القائد في الجماعة ليست مطلقة ، بل هي مقيدة بشخص هذا القائد مرتبطة بظروف الجماعة ،كما أن هذه النظرية لا تكون إلا إذا كانت الجماعة على استعداد لتقبل التغيير الذي يريد القائد إحداثه .

2- نظرية السمات :

جاءت بعد نظرية الرجل العظيم ، حيث استخدمت لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائدا من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء و القادة ، و التي تستخدم كمعيار لمدى نجاح و قدرة الشخص على أن يكون قائدا .[2]

و تركز هذه النظرية على وجود عدد من السمات القيادية التي تميز القائد مثل الذكاء و التعليم و الثقافة و استشراف المستقبل ، و السمات الاجتماعية كفن التعامل و كسب ود الآخرين و حسن الاتصال معهم ، و السمات الانفعالية كالنضج الانفعالي و ضبط النفس ، و السمات الجسدية كجمال المظهر و الذوق العام .[3]

و لتقييم هذه النظرية فإنه يمكن القول أنها : كانت مدخلا لدراسة شخصية القائد و سماته ومكنت أيضا من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع المدراء و القادة بهذه السمات أو الخصائص و استعدادهم لاستخدامها في العمل ، و بالمقابل فإن أهم ما يؤخذ عليها هو توسع قائمة السمات وازدياد الخصائص التي يفترض أن يتمتع بها

---

[1] بن عداد سمية ، **أنماط القيادة الإدارية و أثرها على تمكين العاملين** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم تسيير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة يحي فارس بالمدية ،2018/2017.ص20

[2] عايش مريم ، مرجع سابق الذكر ص 6 .

[3] عدنان العتوم ، **القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح** ، إثراء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2014، الأردن عمان ص 74 .

القائد وصعوبة وضع هذه السمات في إطار أولويات حسب أهميتها، و هكذا تبرز دائما سمات جديدة حسب الزمان و المكان و الموقف ، أما المأخذ الأخر عليها فإنها لا تقدم تفسيرا مقبولا لعدم استطاعته من يمتلكون هذه الصفات أن يصبحوا قادة معروفين وناجحين في حين برز آخرون يتمتعون بخصائص أو سمات أقل .[1]

3- النظرية الموقفية :

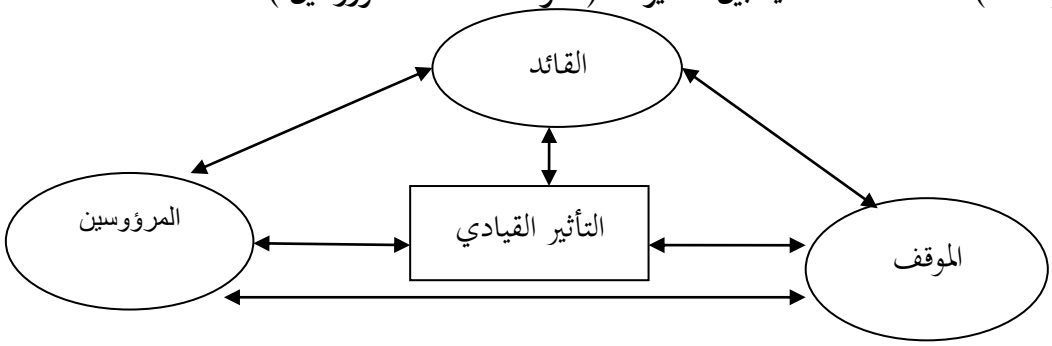
هذه النظرية تفسر لنا كيفية إبراز شخص ما كقائد يصلح لشغل منصب قيادي في موقف معين ولا يصلح لشغل نفس المنصب في موقف أخر .و سبب ذلك يرجع إلى اختلاف السمات اللازمة للمواقف القيادية أي أن الموقف هو العامل المؤثر في تحديد السمات المطلوبة و التي تقوم على أساس مطالب التأهيل اللازمة ، المهارة الفنية و القدرة على التوجيه و الإشراف و كذلك التأثير الفعال في العاملين ، و استنادا غلى ما سبق فإن هذه النظرية تمكن القائد من إيجاد حلول لمشاكل المنظمة و الطرق المناسبة لها و ذلك حسب المواقف الصعبة التي يواجهها .

4 – النظرية التفاعلية :

تركز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية و نظرية السمات .

وتعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتبط بقدرة القائد على التفاعل الإيجابي مع عناصر الموقف و المهام المحددة و أعضاء المجموعة نحو الأهداف المنشودة بنجاح و فعالية. [2]

الشكل رقم (01) : العلاقة التفاعلية بين المتغيرات (الموقف ، القائد المرؤوسين)



المصدر :سعاد عيساوي ، **أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين** ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة يحي فارس بالمدية ، 2018/2017 ص29.

[1] حسيبة بلخير ، **دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر** – مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية – جامعة مولود معمري تيزي وزو – 2020ص 53.

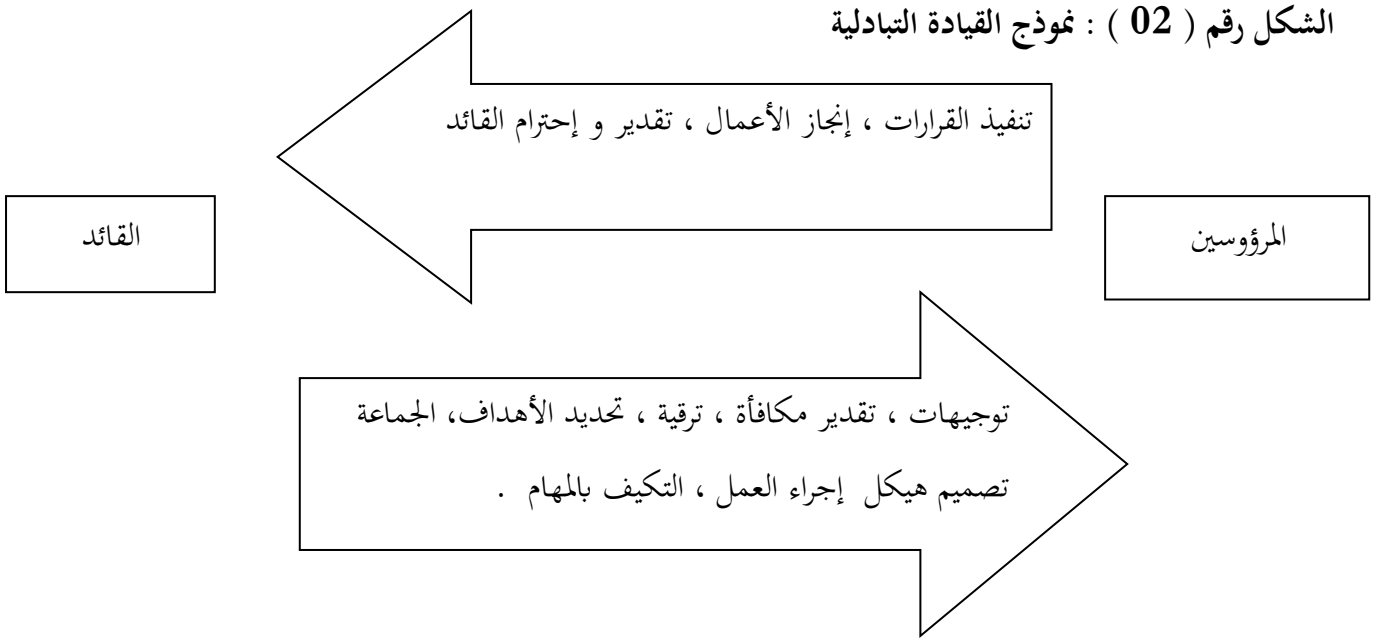
[2] حاج قاسي جميلة ، **دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص سياسة عامة و إدارة محلية جامعة مولود معمري ،تيزي وزو ، 2017/2016 ص 18.

ثانيا : النظريات الحديثة

1– النظرية التبادلية :

وتقوم على أساس عملية تبادل بين القائد و الأتباع ، حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم و يتعاطف معهم ، ويتبع القائد أسلوب الإدارة باستثناء أي التدخل عند الضرورة .[1]

الشكل رقم (02) : نموذج القيادة التبادلية



المصدر :سعاد عيساوي ، نفس المرجع السابق ص 30.

2– النظرية الإلهامية :

و تقوم على فرضية القائد الملهم الذي يلد بصفات القائد الفعال و الشخص العبقري . وترى هذه النظرية أن القيادة كقدرة هي صفة موروثة ولا علاقة لها بالبيئة الاجتماعية أو التعلم .

3 – نظرية القيادة الوظيفية :

و تسعى إلى دراسة مهام ووظائف القيادة و المعايير المتصلة بها ، وتوزع المسؤوليات و المهام القيادية ، و تتخذ القرارات في ضوء التخطيط المسبق و التنسيق مع الأعضاء .

4 النظرية التحويلية :

القائد التحويلي صاحب رؤية و رسالة واضحة ،ووظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية و تنموية ، و يدير اتباعه بالمعاني و القيم و الأهداف العالية و المعايير المرتفعة .[2]

المطلب الثالث : أنماط القيادة .

اتفقت الدراسات الكلاسيكية إلى تقسيم القيادة إلى أنماط مختلفة و سنتعرف في هذا المطلب على أ همها :

[1] عدنان العتوم ، مرجع سابق الذكر، ص76.

[2] عدنان العتوم ، مرجع سابق الذكر ص 77.

أولا : أنماط القيادة وفق السلوك القيادي المتبع : و تنقسم إلى ما يلي :

1–القيادة الأوتوقراطية :

أ– تعريفها:

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية ، فتعني كلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية حكم الفرد الواحد أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر و نفوذ و استبداد و سلطة و بطش شخص واحد داخل المنظمة .[1]

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات و الصلاحيات في يده ، فهو يتولى القيام بكل صغيرة و كبيرة فلا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته ، و يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل ، فالقائد هنا لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها ، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته و صلاحياته .و ينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات و الخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.[2]

ب– عيوب القيادة الأوتوقراطية : ومن عيوب هذا النمط عموما نجد :

– انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي إلى عدم الرضا .

– ظهور كراهية المرؤوسين لقائدهم و عدم ولائهم بالإضافة إلى قتل روح المبادرة و الإبداع لديهم .

– انعدام التفاهم المتبادل بسبب انعدام الاتصال الصاعد بالإضافة إلى ارتفاع نسبة التذمر و الشكاوي و الغيابات.[3]

– يؤدي عدم وجود تغذية عكسية للاتصالات إلى سوء فهم المرؤوسين لقائدهم .

– بما أن القيادة الأوتوقراطية تحد من حرية المرؤوسين ، فإنها بذلك قد تؤدي إلى إعاقة إنجاز أهداف المؤسسة .

– قد يتخذ القائد الأوتوقراطي قراراته ، و التي بالإمكان أن تشكل خطرا جسيما في عصر التقدم التكنولوجي .[4]

ج– المزايا :

– إن بعض أشكال هذا الأسلوب قد يكون ناجحا في التطبيق العملي وخاصة في المواقف التي تهدد التنظيم والعاملين خلال فترة الأزمات . في ظل الظروف الطارئة يكون النمط الأوتوقرطي النمط الأمثل في التعامل مع بعض الموظفين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية و الذين يخشون السلطة و تنقصهم الثقة بالنفس ، يكون

---

[1] سعيد السيد علي ،**الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية** ، دار الكتاب الحديث ،القاهرة(مصر)، 2007 ، ص 261.

[2]صابرين عطية مرسال ،**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية (مصر)، الطبعة الأولى ، 2014ص24 ص25 .

[3] بغدود راضية ، **مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي** ، مجلة معارف ،قسم علوم الإقتصادية ، السنة العاشرة – العدد 19(ديسمبر 2015) ، جامعة سطيف الجزائر ص 69.

[4] Daniel Goleman , et autres , l'intelligence émotionnelle au travail , édition village mondail , paris ,2002,p105.

لديهم مسؤول عدواني مناسب للتعامل معهم .بالإضافة إلى ذلك فإن إستخدام أسلوب القيادة الأوتوقرطي يوفر سرعة في العمل ووضوح الإتجاه ، وأحياناً يستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليهم فعله .

2–القيادة الديمقراطية :

أ– تعريفها :

هذا النمط عكس النمط الأوتوقراطي ، حيث يعمل على خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ، و لذلك ليس من الضروري وجود القائد دائما في المنظمة و مراقبته الدقيقة للعاملين وبذلك ترتفع الروح المعنوية لديهم .[1]

وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به.

و الأسلوب الديموقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية و إنتاجية ، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية ، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة و إحداث تغييرات إيجابية و ترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية .[2]

ب– المزايا: تتضح مزايا النمط الديموقراطي في الجوانب التالية :

- رفع الروح المعنوية للعاملين و مضاعفة الطاقة الإنتاجية .
- ترجيع روح المبادرة و الإبداع و الابتكار و تحقيق التآلف و الاندماج بين العاملين.
- يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات مما يؤدي به للحصول على رضا التابعين.
- إيجاد نوع من الأمن و الاستقرار في نفوس المرؤوسين.
- إيجاد الثقة في نفوس العاملين و زيادة التعاون .

3– القيادة الحرة :

أ– تعريفها :

تسمى القيادة الحرة أو الفوضوية ، حيث هذه القيادة تترك للموظفين حرية أداء الأعمال وفق ما يرونه أفضل من وجهة نظرهم و يقتصر دور القائد في تحديد أهداف العمل و السياسات العامة للمنظمة .[3]

و هي فوضوية لكونها تعتمد على ترك الفرد يفعل ما يشاء و تبدو القيادة و كأنها غير موجودة لتتولى توجيه هؤلاء الأفراد مما يترتب على ذلك عدم وجود ضابط للعمل ، و بالتالي تنتشر الفوضى في التنظيم ، و بذلك فهذه

---

[1] حسيبة بلخير ، **دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسة تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2020 ص 46ص 47 ص 48.

[2] صابرين عطية ،رجع سابق الذكر ،ص 25 ص 26 .

[3] حسيبة بلخير – مرجع سابق الذكر – ص 47.

القيادة تتميز بترك الحرية للأعضاء بالتصرف ،كما أن القائد لا يشترك اشتراكا ذات أثر في تنظيم شؤون الجماعة ،و لهذا فإنه يترتب على هذا التنظيم ازدواج الجهود و ضياع كثير من الوقت مع إهمال العديد من نواحي النشاط.[1]

و هذا الأسلوب غير فعال من الناحية التنظيمية و لم يصل إلى استخدامه إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا.[2]

ب– المزايا : و تتمثل مزايا القيادة الحرة في ما يلي :

– قيام العاملين ببذل أقصى جهدهم لشعورهم بثقة القائد فيهم .

– أسلوب أفضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات إبداعية و ابتكاريه و يتجاوبون جيدا مع الحرية .

– تأهيل القيادات الصغرى و تمكينهم من اكتساب الخبرة في ظل مواجهة المشاكل و إيجاد الحلول لها .[3]

ثانيا : أنماط القيادة حسب مصدر السلطة

1– القيادة الرسمية :

و هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم الأعمال المنظمة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها . و تستمد قوتها من منصبها في المؤسسة و تمنحها السلطة لقيادة و توجيه الآخرين في المؤسسة .

2– القيادة الغير رسمية :

هي القيادة التي تمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم من مستوى الغدارة التنفيذية و الإدارة المباشرة ،إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملاؤه و قدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا ، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات . و تنتج عندما لا يكون هناك منصب رسمي لشخص لكنه يستمد قوته من الأفراد ويؤثر فيهم ويوجههم بسلوكه.[4]

---

[1] فتحي أحمد ذياب عواد ، **إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى –2013 الأردن عمان ص 194.

[2] هيشور محمد لمين ، **مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية** ، مجلة التراث ،جامعة الجلفة ،العدد16،ديسمبر،2014 ص 254.

[3] حسيبة بلخير ، مرجع سابق ، ص 47.

[4] جمال محمد عبد الله ، مرجع سابق الذكر ص 105.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية مفهوما حديثا في جانبها العلمي، لكنها مفهوم قديم من حيث الممارسة، فقد وجدت منذ بدء تشكل التجمعات البشرية داخل المنظمات. وفي هذا المبحث سنحاول عرض عدة تعاريف للقيادة ومختلف المفاهيم المرتبطة بها.

المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية .

أولا : مفهوم القيادة الإدارية .

– القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصداره الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدامه السلطة الرسمية وعن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين و القيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف .[1]

– و عرفها الكاتب رنسيس ليكرت : بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة ، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

– كما عرفها سكارنه بأنها القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور و خلق روح الإبداع لدى الأفراد .

– و تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف .[2]

– وعرفها كونتر وادونيل بأنها : عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .

– و تعرفها الأستاذة سيكلر هدسون بقولها : القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد و تنظيمهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري .

– و أيضا يرفها الن (allen) بأنها : النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال .[3]

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج في أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير في سلوك المرؤوسين للوصول إلى تحقيق الأهداف عن طريق إستخدام القائد لعملية القبول و الإختيار لتابعين ، و ذلك عن طريق إشراك التابعين في وضع القرارات.

---

[1] جمال محمد عبد الله، مرجع سابق الذكر ص 102.

[2] محمد عمر الزعبي– **القيادة الإدارية** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2014 ، عمان الأردن ص14 ص 15 .

[3] نواف كنعان ، مرجع سابق الذكر ص 98.

ثانيا : خصائص القيادة الإدارية .

تتمثل خصائص القيادة الإدارية فيما يلي:

1-التفاعل الاجتماعي : و يكون من خلال العمل مع الجماعة و التعاون معهم و الشعور بهم و بمشكلاتهم .

2-اليقظة و الشجاعة : و يكون من خلال الحذر و الاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ و إدارة المنظمة بثقة و نشاط وجرأة لتحقيق الأهداف .

3-الحماس و المبادأة : و يكون من خلال ابتكار طرق مختلفة لحل المشاكل و الطموح في تحسين الإدارة و أداء التابعين.

4-قوة الشخصية : و يكون من خلال التصميم و الثقة و بعد النظر و حسن الخلق و المظهر مما يعطيه القوة في التأثير على التابعين و حفزهم و تشجيعهم على تحقيق الأهداف .

5-القدرة علي التنظيم و التخطيط : و يكون من خلال المعرفة و الخبرة في و ضع خطط محددة بفترة زمنية و توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الحالية و المستقبلية.

6-قوة التحمل والحكمة و الذكاء: و يكون من خلال سلامة البدن و القدرة على تقدير الأمور و سرعة التفكير مما يتيح له قدرة عالية لمواجهة المشكلات و حسن التصرف .

7-القدرة علي تكوين علاقات عامة سليمة مع كفة أعضاء المنظمة .

8-الروح المرحة: و يكون من خلال إتباعه جو من المرح بين العاملين مما ينعكس إيجابا على العمل .

9-القدرة على الإنتاج : و يكوم من خلال تشجيع التابعين و توزيع المهام بعدالة و متابعة قدرات العاملين .

10-الثقافة: و يكون من خلال القيم و الأفكار و المعتقدات التي يحملها القائد و تتماشى مع أهداف المنظمة مما يساعد علي كل الصراعات و المشاكل بين الأعضاء و مشاركتهم في مشاعرهم سواء في أفراحهم و أحزانهم .

11-القيم الدينية: و يكون من خلال الإيمان بالله و التقيد بتعاليم الدين و مراعاة الضمير .

12-إنكار الذات: و يكوم من خلال البعد عن الأنانية و تجنب المصالح الشخصية .

13-الأخلاق الحميدة : و يكون من خلال سعة الصدر و الاتزان العاطفي و النضج العقلي و الخصال النبيلة كالتواضع و احترام الغير.[1]

المطلب الثاني : وظائف و مهارات القيادة الإدارية .

أولا: وظائف القيادة الإدارية

هناك البعض من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة أهمها ما يلي :

[1] محمد عمر الزعبي - مرجع سابق الذكر ص 24 ص 25 .

1- تفسير و إعلان المواقف التي تواجهها الجماعة ، و بصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة المجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها .

2- تحديد الجوانب الجيدة و السيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة و إدراك .

3- توجيه الجماعة على نحو العمل الطيب و تحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة و الاحترام .

4- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق و انسجام و تلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية ، و يتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع ،حتى يعبروا عن أرائهم و يشتركون في مناقشة المشكلات .

5- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة ، و في سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها و ترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

6- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواءا كانت رسالة سماوية أو عملا اجتماعيا أو نشاطا اقتصاديا أو مبدأ سياسيا.... الخ

7- تمثيل الجماعة رسميا و التعبير عنها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصيته .[1]

ثانيا : مهارات القيادة الإدارية .

إن القائد الناجح و الذي يتميز بالمهارات القيادية و التي تساعده في التأثير على الآخرين ، و بما يحقق أهداف المنظمة ، و قدرته على تفهم الأطراف الثلاثة للعملية القيادية (القائد ، التابعون ، الموقف) ، و هذه المهارات لابد من توفرها في القائد، و التي تتمثل فيما يلي :

1- المهارة الفنية

و التي تعني بالمعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم ، و القدرة على استخدام هذه المعرفة في أداء العمل ، بمعنى إتقان العمل و القدرة على معرفة أعمال المرؤوسين بجميع مراحله ، فهي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي حيث تعكس المعرفة و الخبرة المكتسبة و تطبيقها في استخدام الطرق و القواعد على أحسن وجه و هي تمثل مهارة يكتسبها المسؤول من خلال الممارسة الواعية و الهادفة إلى تنمية قدراته الذاتية أو من خلال المشاركة في ورش العمل التي تعقد من قبل الإدارات من أجل تطوير و تدريب القادة .

2- المهارة الإنسانية :

و هي قدرة القائد على فهم سلوك العاملين و علاقاتهم مع بعضهم البعض و معرفة العوامل المؤثرة في السلوك ، و بتفهمه لمرؤوسيه و المتعاملين معه يساعده ذلك في إشباع حاجاتهم و تحفيزهم للعمل مما يحقق الأهداف المرغوبة ،

[1] جمال محمد عبد الله ، مرجع سابق الذكر ص 110 ص 111.

حيث تمثل هذه المهارة اكتساب لثقة المرؤوسين و تعاونهم و حفزهم للعمل ، وتوفر هذه المهارة القدرة علي التعامل مع الإنسان مباشرة و تعديل سلوكه و ضبط انفعالاته و التكيف معه ، ويتصف القائد الذي يمتلك هذه المهارة بأنه واثق بقدراته و مقدرته على التعامل مع الأفكار و البدائل و يكون قادرا على إحداث التغيير .

3- المهارة التنظيمية :

و تعني قدرة القائد على فهم إن المنظمة هي نظام متكامل و يجب عليه أن يكون ملما و متفهما لأهدافها و أنظمتها و خططها و القدرة على تنظيم العمل و توزيع الواجبات و الصلاحيات و كذلك قدرة القائد على التخطيط للعمل بحيث تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال وضع خطة يتم من خلالها دراسة الواقع و الإمكانات المتوفرة و دراسة الظروف البيئية المحيطة و القدرة على الإحساس بالمشكلات ووضع الحلول لها ، و يجب على القائد أن يحقق الانسجام و التوافق للمرؤوسين من خلال التخطيط .

أي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ، و يفهم أهدافها أو أنظمتها و خططها ، و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات ، و كذا تنظيم العمل و توزيع الواجبات و تنسيق الجهود و إدراك و فهم جميع اللوائح و الأنظمة.

4- المهارة الفكرية :

و هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة و التحليل و الاستنتاج بالمقارنة ، و كذلك تعني المرونة و الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ، و كذا أفكار تغير المنظمة و تطويرها حسب متطلبات العصر و الظروف .

و تعني أيضا قدرة القائد الذهنية و إمكانية التحليل و الاستنتاج و المقارنة العلمية بين البدائل ، و إمكانية تقبل أفكار الآخرين و استيعابها و تشجيعه للأفكار الإبداعية و تحفيز العاملين على التجديد و التطوير بما يتلاءم مع الظروف البيئية المتغيرة ، و تتلخص المهارات الفكرية بعوامل متعددة منها :

1) سرعة القائد على الإدراك للتفصيلات الدقيقة للأشياء بما في ذلك أوجه الشبه و الاختلاف بينها .

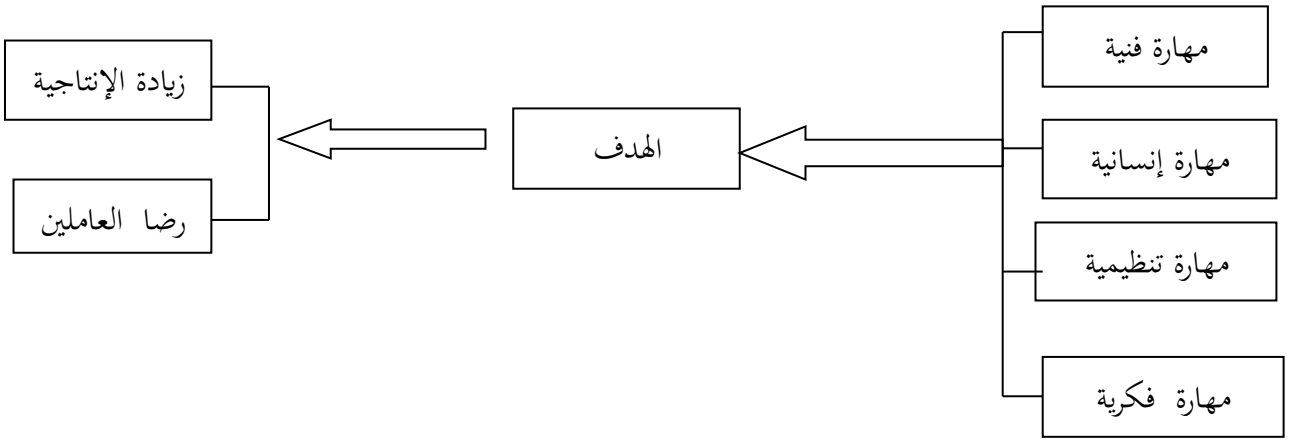
2) تمتع القائد بالذاكرة الجيدة .

3) قدرة القائد على الاستنتاج و الاستنباط .

4) قدرة القائد على التعامل مع نظام القيم السائد في المجتمع التي تعمل به المنظمة.[1]

[1] عايش مريم ، مرجع سابق الذكر ص17.

الشكل رقم (03):مهارات القيادة الإدارية.



المصدر : بشير العلاق ، **القيادة الإدارية**، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، عمان الأردن ، 2010 ، ص16

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في إختيار أسلوب القيادة

هناك عوامل تؤثر في اختيار أسلوب القيادة و التي من أهمها :

1- عوامل تخص القائد بذاته : مثل خلفية الشخصية ، خبراته مثلا فالقائد الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة ، يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمد على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة .

2- عوامل تتعلق بالمرؤوسين : يمكن للقائد مثلا أن يمنح مرؤوسيه فرصة اكبر في اتخاذ القرارات ، إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية ، وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة و الخبرة ، فان الأسلوب الاستبدادي هو الأسلوب السائد .

3- عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة : مثل المناخ التنظيمي السائد ، و طبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها و درجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين .[1]

[1] أسامة خيري ، مرجع سابق الذكر ص 22.

المبحث الثالث : القائد الإداري.

يتوقف نجاح المنظمة في أي عمل علي مدي قدرة القائد لفهمه معنى القيادة بالشكل الصحيح و تطبيقها على أرض الواقع وذلك ما يجعل مرؤوسيه يثقون فيه و يسعون معه لتحقيق أهداف المنظمة .

المطلب الأول : مفهوم و صفات القائد الناجح .

للقائد الإداري العديد من الصفات التي يجب أن يتحلى بها من أجل أن نقول أنه قائد ناجح و هذا ما سنتناوله في هذا المطلب من مفهوم القائد الناجح و صفاته و الفرق بينه و بين المدير.

أولا: تعريف القائد :

– هو الشخص الذي يستخدم نفوذه و قوته ليؤثر على سلوك و توجيهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة .[1]

– القائد هو ذلك الشخص الذي يحوز على أعظم قدر ممكن من السمات و الخصائص و الصفات الشخصية المرغوبة .

– القائد هو ذلك الشخص الذي يتلقى الدعم من أعضاء جماعته ، و يكون قادرا على التأثير في سلوكياتهم دون تدخل سلطة خارجية .

– القائد هو الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوك الآخرين و هو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات و القدرات التي اكتسبها خلال العمل و الممارسة ، و صقلها عن طريق التجارب و المعاناة و التتبع و التدريب.[2]

ثانيا: مفهوم القائد الناجح :

القائد الناجح هو ذلك الرجل الذي يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن ولذلك يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره.

وأن من يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية، ونجد أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة، وأن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جوا من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي للمعاملين وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونيهم الكامل، وبالتالي فان القائد يجب أن يكون على علم ودراية بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين وتربط العاملين بعضهم ببعض[3].

---

[1] أسامة خيري ، مرجع سابق الذكر ص 47.

[2] هبال عبد الملك ، **دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي** ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف ، السنة 2016/2015 ص 24.

[3] عايش مريم ، مرجع سابق الذكر ص 23.

ثالثا : الفرق بين القائد و المدير

لا يفرق الكثيرون بين القائد و المدير ،و تشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة) ، وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولا من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية و السلطة غير رسمية ، فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم و تأييدهم له ، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه ، وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديرا لمنشأة بها عدد غفير من العاملين ، و قد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقا محدودا من الباحثين ذوي الميول المتباينة ، و المدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون و اللوائح في أداء عمله و انضباط مرؤوسيه. أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين و اللوائح ، كما يعتمد على الجوانب الشخصية و النفسية و الألفة التي تربطه بالمرؤوسين ، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات و المتاعب ، مما يجعل بعض العاملين غير عالمين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر و تعليمات ، أما إذا كان المدير قائد فإن ولائهم و تأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطا روحيا و نفسيا قد يجعلهم مطيعين لأوامره و تعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم و ضيقهم من جو العمل .[1]

رابعا : القائد يصنع أم يولد

من الأسئلة المحيرة في موضوع القيادة تحديد فيما إذا كان القادة مولودين أو مصنوعين ، و ذلك لأن لكلتا النظريتين مؤيدون و معارضون من العلماء و الأساتذة و الناس ، فبالنسبة لولادة القادة نجد أن كثيرا من الأساتذة المعروفين قدموا نظريات وراثية مدعومة بالسجلات التاريخية الوراثية لبعض العائلات الحاكمة الأوروبية . قال رسول الله صلى الله عليه و سلم لأحنف بن قيس رضي الله عنه : إن فيك خصلتين يحبهما الله : الحلم و الأناة ، فقال الأحنف : يا رسول الله أنا تخلقت بهما أم أن الله جبلني علبها ؟ قال صلى الله عليه و سلم : بل الله جبلك عليهما ، فقال الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله و رسوله . ويقول وارين بينسي : (لا تستطيع تعلم القيادة ، القيادة شخصية و حكمة و هما شيئان لا يمكن تعلمهما) ، يجب التنويه أنه يصعب عمليا اختيار نظرية وراثية في القيادة و ذلك لأن وراثة القدرات و الصفات المميزة لا تتم بأشكال ثابتة مستقرة ، علة الرغم من صحة قوانين الوراثة حتى بالنسبة للنباتات و الحيوانات .أما نظرية صنع القادة فتدعى بأن الصفات و القدرات القيادية الأساسية تعتبر موزعة بشكل واسع بين جميع المواطنين ، و أن تنمية القدرات القيادية أمر ممكن ، وتعتمد على عوامل موضوعية في الظروف و التدريب و الخبرة أكثر مما تعتمد على عوامل طبيعية وراثية .

[1] جمال محمد عبد الله ، مرجع سابق الذكر ، ص104 ص 105 .

كما يقول وارن بلاك : (لم يولد أي إنسان كقائد ، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية) يقول بيتر داركر : (القيادة يجب أن تتعلمها و باستطاعتك ذلك) ،إن الناس يولدون بسمات معينة تمكنهم من التميز في أشياء معينة ، بعضهم يولد ولديه مواهب للعب كرة السلة أو ليكون من العازفين العظماء أو ليكون قائدا ، و لكن معرفة أي قدرات تمتلكها وتطورها يفوق كثيرا في أهميته أي قدرات تولد بها .

من الملاحظ أن نظرية صنع القادة تستقطب العدد الأكبر حولها خاصة ، و أن أكثر الناس يرغبون بأن يفكروا أن بإمكانهم أن يكونوا قادة ، و إن ما يدعم نظرية صنع القادة وجود أنماط مختلفة من القادة الإداريين من أصحاب المؤهلات و الكفاءات المتباينة موزعين في جميع المستويات الإدارية ، و تؤثر فيهم جهود التنمية الإدارية و يبدو أن نظرية صنع القادة أكثر صحة وواقعية بالنسبة للقادة الإداريين منه في بقية أنواع القيادات الأخرى التي تكون فيها نظرية الوراثة ذات معنى و مغزى.[1]

خامسا : صفات القائد الناجح

تعد الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى ، و تتوقف على عوامل متداخلة ، ولكن خناك صفات أساسية للقيادة تتمثل فيما يلي :

1– الثقة بالنفس و الآخرين: تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء و انحدار المعنويات نتيجة لانعدام الثقة و الاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهم .

ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيرا ، و لكنك ستعيش في عذاب إذ لم تثق بما يكفي .

2– الواقعية و المعرفة : بفضل الناس حل مشكلات و ليس الحديث عنها ، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله ، و سوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين ، وعلى القائد الاستفادة منها ، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية و الاتزان ، و الجهل سبب قلة المعرفة .

3– مد يد المساعدة للآخرين : لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس و عدم التعاون ، لأن ذلك يعني انك تفشل أحلامك و إمكانية تقدمهم .

4– لديه القدرة على الاتصال : القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال :

-كتابة التقارير .

- الحديث و الإقناع .

- الإسماع و الإنصات .

5– ينظم و يدير الوقت بكفاءة : يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره و قراءة المنشورات و التعامل مع مساعديه و توفير الوقت للتفكير و التخطيط ، و عليه أن يقود وقته و يتحكم فيه .

[1] اسامة خيري ، مرجع سابق الذكر ص70 ص71.

6- صناعة القرارات : الكثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية ، و عميقي التفكير ويقبلون مسؤولية الاختبارات العسيرة ، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية .

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات و العلاقات و الظروف إلى مدخلات معينة ، و يحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات و تحليلها و دراسة المؤشرات و تحديد البدائل ، و اختيار الحلول المناسبة و صياغتها في عبارات معبرة و في الزمن المناسب .

7- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية : حيث لابد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها و كثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب ، و لكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية ، إن كل فرد مسئول عن سلوكه ، لكن القائد تقع عليه مسؤولية إضافية و هي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه .

8- قدر كبير من الطاقة و النشاط : القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط ، إن التفاهات و المشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جدا إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام ، كما أن هذه الأمور الصغيرة و التفاهات تمر بدون ملاحظة ، ولكن بالرغم من ذلك تتراكم كما تتراكم التراب في مرشح المياه و يعوق تقديم المياه التي هي سر الحياة ، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات و اللوائح ، و على القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود و الأموال .

9- ترتيب الأعمال حسب أهميتها : إن ترتيب الأولويات شيء أساسي و ضروري للاستقرار و يتعامل معها من القاعدة إلى القمة ، و كلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل ، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف كيف تفعل ذلك .

10- التحلي بالشجاعة : إن القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر ، ليس من أجل المغامرة و لكن بهدف إنهاء المهمة ، و القائد الجبان هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخالفها أو يخاف من نتائجها ، وليست هناك حلول وسطى فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه و يسير به في الظلمات .

11- الإخلاص و الإجتهاد : القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء ، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية ،فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه و يأتي العائد المادي في المرحلة الثانية ، و القائد المخلص و المجتهد غير متشائم ، ولا يشكو كثيرا ، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك .[1]

[1] جمال محمد عبد الله ، المرجع السابق ص 114ص115 ص 116

12- الحماس الثابت و المستمر : شخصية القائد و خاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس ، وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم ، و يحددوا مصدره ، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ و الإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

13- يضع الهدف نصب عينيه : إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد ، و التركيز في عمل مبني مع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعا من الحماية و المناعة ضد الألم و التعب الذي ينشأ من العمل .

14- الخلق و الابتكار: القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار و الحلول، القائد شخص مجدد وغير تقليدي ، ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيرا .

15- أن يمتلك الفكاهة : الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر ، وعلاج لكثير من المواقف ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة ، و لكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم .

16- القدرة على الحسم : يجب على القائد أن يكون قاطعا و عاقلا في نفس الوقت ، و عليه أن يعطي الفرص لنفسه لأن يستمتع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار ، و عليه أيضا أن يتناور مع أهل الخبرة و مساعديه و المخلصين له .

17- ذو عقل مفتوح : أنجح القادة هو أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبدا ، و الذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة ، و الذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

18- له رؤيا نافذة : حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع و يملك حاسة قوية تعينه إلى الوصول إلى الخفايا و الخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها .

19- القائد يملك العقل و القلب : فلا تكن سيفا لينا ولا قلبا جامدا و لكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح ، إلا أن القائد رغم ما هو مطلوب منه من مثالية في الشجاعة و الإقدام و التضحية و نجاح الخطط لا يملك الحرية المطلقة في التصرف ، و إنما يعمل في حدود تفرضها عليه رقابة تقيم أنشته في النهاية و تحكم عليها بالنجاح أو الفشل ، وفي حالة الحكم الثاني تسعى لترشيد خطواتها و تصويب منهجها و تصحيح أخطائها، لدى يتضح أن للرقابة تأثير بليغ على القيادة و الاثنين يتفاعلان مع بعضهما البعض.[1]

المطلب الثاني : مصادر قوة القائد .

يمكن تصنيف هذه المصادر وفق أساسين على النحو التالي:

أولا : مصادر القوة الوظيفية : تتمثل مصادر القوة الوظيفية في تلك القوى التي يستمدها المدير من الأشياء التي يمكن أن يقدمها إلى مرؤوسين أو يطبقها عليهم نتيجة لشغله مركزا وظيفيا معينا ، ومن أمثلتها :

[1] جمال محمد عبد الله ، مرجع السابق ص 115 ص 116 .

أ– قوة الثواب : يمكن أن يؤثر المدير على سلوك المرؤوسين من خلال قدرته على منح أشياء ذات قيمة لهم ، أي أشياء تمثل لهم عوائد إيجابية ، مثل المكافآت المالية ، الترقيات ، شهادات التقدير، عبارات الثناء و الشكر الشفوي. ومن الأقوال الشائعة التي تنم عن القدرة على المكافآت قول المدير " إذا ما أنجزت هذا الشيء، فلك مكافأة عليه" .

ب– قوة القهر : يستمد المدير قوته أيضا من خلال قدرته على إنزال العقاب بالمرؤوسين الذين يخالفون تعليماته ، كالفصل ، الخصم من المرتب الإيقاف عن العمل .أو على الأقل منع العوائد الإيجابية عنهم كالحرمان من العلاوات ، تخطيهم في الترقية . ومن العبارات الشائعة التي تنم عن استخدام المدير لأسلوب القهر قوله " إذا لم تنفذ ما طلبته منك ، فسوف تعاقب ".

ج– قوة الشرعية : و تتمثل في القوة التي يستمدها المدير من السلطة الرسمية التي يتيحها له مركزه الوظيفي . و تشير الدراسات ذات الصلة أن القوة الشرعية تتمتع بقبول عال من أفراد التنظيم . فالمرؤوسين في الغالب يميلون إلى إطاعة الأوامر الصادرة إليهم من السلطة الرسمية ، باعتبار أن إصدار تلك الأوامر أو التعليمات هو جزء من عمل رؤسائهم . ومن العبارات الشائعة التي تنم عن استخدام المدير لقوته الشرعية قوله " باعتباري رئيسك المباشر ، فإنني أطلب منك تنفيذ ما أقوله لك .

ثانيا:القوة الشخصية : القوى التي يستمدها المدير من أسباب ترجع لشخصيته ، مثل :

أ– قوة الخبرة : و تعني قدرة المدير على التأثير في الآخرين من خلال الخبرة المكتسبة و المعرفة المتخصصة التي يمتلكها و المعلومات المتوافرة لديه ، وهو ما يمنحه قو ، و يزيد من حاجة التنظيم لوجوده .

إذا فرضنا مثلا أن أحد الأفراد العاملين بشركة تجارية صغيرة له دراية ملائمة بالحاسب الآلي تمكنه من القيام بمعالجة أي مشكلة تسبب توقف النظام . فهذا الفرد سيظل يتمتع بقوة الخبرة ما لم يقم مدير الشركة بتعيين فرد آخر له خبرة مماثلة ، أو تدريب عدد من العاملين على معالجة المشاكل التي يمكن أن تحدث للحاسب .

و تعد العبارة التالية مثالا لاستخدام المدير لقوة الخبرة " من واقع خبرتي وفي ضوء المعلومات المتوافرة لدي ، أرى أنك أصلح من يتولى تنفيذه هذه المهمة" .

ب – قوة الإعجاب : و تتمثل في القوة التي يستمدها القائد من جاذبيته ، و إعجاب المرؤوسين بشخصيته و رغبتهم في إرضائه . و تأثير قوة الإعجاب يفسر لنا المبالغ الضخمة التي تقوم الشركات التجارية بدفعها إلى المشاهير من نجوم الرياضة و الفن لوضع أسمائهم أو صورهم على منتجاتها ، أو الترويج لهذه المنتجات غير وسائل الإعلام المختلفة . [1]

[1] طارق طه ، **إدارة الأعمال منهج حديث معاصر** ،دار الفكر الجامعي ،بدون طبعة ، الإسكندرية مصر، 2007 ص564 ص 565. ص 566.

المطلب الثالث : مهام القائد الإداري

يمكن تحديد مهام القائد الإداري فيما يلي :

أولا : المهام الرسمية : تتخلص هذه المهام بمراعاة مبادئ العمليات الإدارية التي حددها المفكر الفرنسي H.fayol و التي نوجزها فيما يلي :

أ– التخطيط : وهو يعني رسم السياسة العامة للمنشأة ، أو المنظمة أو الإدارة ووضع استراتيجيات و تحديد الأهداف البعيدة و القريبة ، ووضع الخطط التفصيلية الموصلة إلى تلك الأهداف و تحديد الموارد البشرية و المادية و المالية اللازمة لذلك .

ب– التنظيم : وهو يعني تقسيم العمل داخل المنشأة ، أو المنظمة أو الإدارة ، وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد العاملين فيها حسب كفاءاتهم و خبراتهم ، وقدراتهم و طموحاتهم أي وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب .

ج– التنسيق : وهو يعني تنسيق العمل بين مختلف دوائر و أقسام المنشأة ليتكامل العمل بينها تسهيلا لتحقيق الأهداف المرسومة ، بما يشيع نوعا من التعاون و الإتحاد و التآلف .

د– الإتصال: و هو يعني إنشاء شبكة من الاتصالات العمودية من قمة الهرم إلى قاعدته و الاتصالات الأفقية بين الدوائر و الأقسام المتكاملة تسهيلا لعملية التنسيق و ضبط و سير العمل على وتيرة متوازنة .

هـ– الإشراف : وهي متابعة تنفيذ الأعمال و تصحيح الاختلال فيها ، في الوقت المناسب و الإطلاع عن قرب على إنجازات العاملين و مكافئة الناشطين منهم و معاقبة الخاملين و الكسالى .

ثانيا :المهام الغير الرسمية :

أ– الإتصال : على القائد أن يهتم بالتنظيم الاجتماعي للعاملين في المنشأة ، ويقيم معهم اتصالات غير رسمية باعتماد المقابلات الشخصيةّ ، و هذا يقربه إليهم ولا يعزله عنهم فيتعرف على مشاكلهم عن كثب ، فيحاول إيجاد الحلول لها بالتعاون معهم .

ب– الاشتراك في اتخاذ القرارات : وهو أمر في غاية الأهمية بحيث يشعر العاملون في المنشأة ،أو المنظمة أو الإدارة أن القرار المتخذ من قبل القيادة هو قرارهم أيضا .

ج– مهارة الربط بين أهداف المنشأة أو المنظمة و الأهداف العامة للدولة و المجتمع : و هذا يتطلب معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة و تفهما كافيا للاتجاهات السياسية جميعا ، و التعامل معها بحكمة .

د– المهارة في إدارة الوقت : و ذلك من خلال تحديد الأولويات و تتابعها بما يؤدي إلى تلاقي هدر الوقت ، بل و استخدامه الاستخدام الأمثل .[1]

[1] عايش مريم – مرجع سابق ص27

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل، توصلنا إلى أن القيادة تعني فن التأثير في الآخرين من اجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة عالية ، فالمنظمات بحاجة لقادة يتمتعون بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسيير المجموعة .

فالعامل يتأثر حتما بنمط القيادة ولا يريد أن يكون تحت سلطة وقوة قائده فقط وإنما يريد أيضا أن يشاركه في اتخاذ القرارات والتخطيط للعمل، وهذا بدوره سيؤثر إيجابا على أداء المنظمة، كما أن هناك عدة أنماط أساسية من بينها النمط الديموقراطي ، النمط الأوتوقراطي و النمط الحر .

الفصل الثاني :

الإطار المفاهيمي

لإدارة التغيير

التنظيمي

تمهيد :

إن التغيير التنظيمي صفة ملازمة لكل المنظمات ، وجزء مهم من العملية الإدارية ، ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح وليس رد فعل يظهر فقط خلال الظروف الحرجة والأزمات .

وعليه فإن القادة الإداريين مجبرون على دفع عملية التغيير لتحقيق أهدافه ومواجهة القوى المقاومة له في كافة المنظمات على اختلاف مستوياتها وتنوع مهامها.

كما أن التعايش مع ظروف التغيير والتكيف معه أضفى على عاتق قيادات المنظمات مهاما جساما ومسؤوليات كبيرة لإعداد الإستراتيجية المناسبة لإدارته بفعالية كبيرة من أجل ضمان بقاء واستمرار منظماتهم.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز مفهوم قيادة التغيير التنظيمي،وأهم أنماط قيادة التغيير والأساليب والمداخل التي يلجأ إليها القادة لإدارة التغيير والتعامل مع مقاومته .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول :عموميات حول التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني :مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التقليل منها .

المبحث الثالث :علاقة القيادة الإدارية بإدارة التغيير التنظيمي .

المبحث الأول : عموميات حول التغيير التنظيمي

من أهم الانشغالات التي تهتم بها المنظمات حاليا هي تلك المتعلقة بالتجديد و التغيير ، ذلك إتباعا لما يحدث من تغييرات تكنولوجية و اقتصادية و حتى اجتماعية و سياسية تؤثر في بيئة الأعمال .

فيكون التغيير بمثابة ردة فعل للفرص البيئية على شكل استثمار أو استجابة للتهديدات الخارجية من أجل ضمان الاستمرار و التميز .

المطلب الأول : ماهية التغيير التنظيمي

سنتناول في هذا المطلب تعريف كل من التغيير،والتغيير التنظيمي

أولا:مفهوم التغيير

توجد عدة تعار يف للتغيير ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

– هو عبارة عن توازي ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مفيدة ، ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة. [1]

– التغيير : هو تحول ديناميكي بإتباع الطرق والأساليب المستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه أمالا للبعض وإحباطا للبعض الأخر وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها[2].

– ويعرف أيضا بأنه: عملية إحداث تعديلات في أهداف ، وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي ، مستهدفا أحد الأمرين ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها[3] .

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن التغيير الانتقال من وضع إلى آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجا وآداءا ،بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تستعمل كافة مراحله المتتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه .

ثانيا: مفهوم التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير سمة من سمات العصر الحالي الذي يتميز بشدة المنافسة والتقدم العلمي والتكنولوجي،حيث أصبح هذا الأخير ضرورة حتمية لأي منطقة لكي تتكيف مع بيئتها التي تتعدد وتتنوع المتغيرات فيها، وذلك من أجل ضمان البقاء باعتبار التغيير هو العنصر الثابت في البيئة المتغيرة، حيث تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير

[1] محمد الصيرفي،**إدارة التغيير**،دار الفكر الجامعي الإسكندرية،طبعة أولى،2006،ص:10.

[2] محمد النمران،**إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**،دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية،دار الحامد،عمان،2006،ص:341

[3] عايش مريم،مرجع سابق الذكر ص32.

التنظيمي قبل التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي لابد من تحديد الفرق بين مصطلح التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي.

فالتغيير التنظيمي : هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق،فهي تلقائية وعفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها.

– عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي(الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات .

– هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة ، على حل المشكلات، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد ، في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية العمل فيها[1].

– أيضا هو : عبارة عن إحداث تعديلات واعية ، في سياسات وأهداف الإدارة وذلك للانتقال من حالة إلى حالة أخرى بغية تحقيق أهداف المنظمة[2].

–التغيير هو:استحداث أوضاع تنظيمية،أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تمكن التنظيم من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر [3].

– عملية التحول الجذرية أو الهامشية للهياكل و المهارات تتخللها عملية تطور في المؤسسة.[4]

إذن من التعاريف السابقة نستنتج أن التغيير التنظيمي هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أي انتقال المنظمة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية،وذلك من أجل التكيف مع كافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية،ومواجهة كل التحديات وذلك للمحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها .

ثالثا : عناصر عملية التغيير التنظيمي :

تتضمن عملية التغيير ستة عناصر والتي تدعى بسداسي التغيير والمتمثلة في:

– **موضوع التغيير** : يقصد به الموضوع الذي تتناوله عملية التغيير.

– **المغير** : وهو المطالب بعملية التغيير وقائدها.

– **المؤيد للتغيير** :هو الذي يؤيد ويقدم الدعم لعملية التغيير.

– **المحايد** : هو الذي لم يشكل رأيا أو يتبنى موقفا واضحا اتجاه عملية التغيير .

– **المقاوم** : وهو الذي يرفض عملية التغيير حيث يسعى إلى تأخيرها أو إفشالها .

– **معالجة مقاومة التغيير** : وهي مجموع الممارسات التي يقوم بها القادة لتطويع المقاومة والتغلب عليها .[5]

---

[1] زيد منير عبوي ،**إدارة التغيير والتطوير** ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2006،ص:21.

[2] عايش مريم ، مرجع سابق الذكر ص 33 .

[3] بغدود راضية ، مرجع سابق الذكر ص70.

[4] Rim Zid , comprendre le changement organisationnel a travers les émottions , mémoire présent comme escigence partielle de la maitrise en administration de affaires ,université du qué bes a Montréal ,2005/2006 ,p20

[5] بغدود راضية ، مرجع سابق ، ص 72

رابعا :أبعاد التغيير التنظيمي:

يمكن أن يكون التغيير في مختلف مجالات المنظمة كل على حدا أو يكون شاملا لجميعها،وعموما فإن معظم حالات التغيير تنصب في المجالات الموضحة في الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02) : أبعاد التغيير التنظيمي

التغيير الإستراتيجي	التغيير البنائي(الهيكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
– إستراتيجية المؤسسة – إستراتيجية النشاط – الإستراتيجية الوظيفية.	– مكونات البناء التنظيمي،تقييم الأداء – التصميم التنظيمي،نظام المكآفات – نظم الرقابة.	– المعدات،تتابع العمل – تصميم العمل،الأوتوماتيكية – نظام معالجة المعلومات.	المهارات،الاتجاهات الأداء،الإدراك السلوكيات.

المصدر:عفاف حداد،عبد المالك جحيق،**العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر**،قالمة المجلد 6 ، العدد2 ، ديسمبر 2020، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة ، ص101.

1– التغيير في الأهداف والإستراتيجية:

يحدث التغيير في هذا المجال على الإستراتيجية الكلية للمنظمة،استراتيجيات الإدارات الفرعية أو الإستراتيجيات الوظيفية ويكون بتعديل المؤسسة لإستراتيجيتها،أو تبني إستراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية أو الخارجية للمؤسسة أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المؤسسة الواحدة من استراتيجياتها الوظيفية التسويق،الإنتاج،التمويل،البحث والتطوير،أو الموارد البشرية.

2– التغيير الهيكلي : يشير

التغيير الهيكلي من منظور التغيير التنظيمي إلى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لمواقع السلطة والمسؤولية،ويشمل على تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة،وأيضا هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف،كما يشمل اتخاذ القرارات .

3– التغيير التكنولوجي :

يشير التغيير التكنولوجي كل ما تقوم به المنظمة من مجهودات لإدخال تكنولوجيات حديثة،نظم معلومات إدخال وسائل إنتاج حديثة أو زيادة خطوط إنتاج جديدة.كما أن التغيير التكنولوجي يمكن أن يتعدى وظيفة الإنتاج حيث تتنافس المؤسسات حاليا في اعتماد وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة،كل هذه التغييرات تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف،الوقت،تحسين الجودة والالتزام بمواعيد الإنتاج والتسليم.

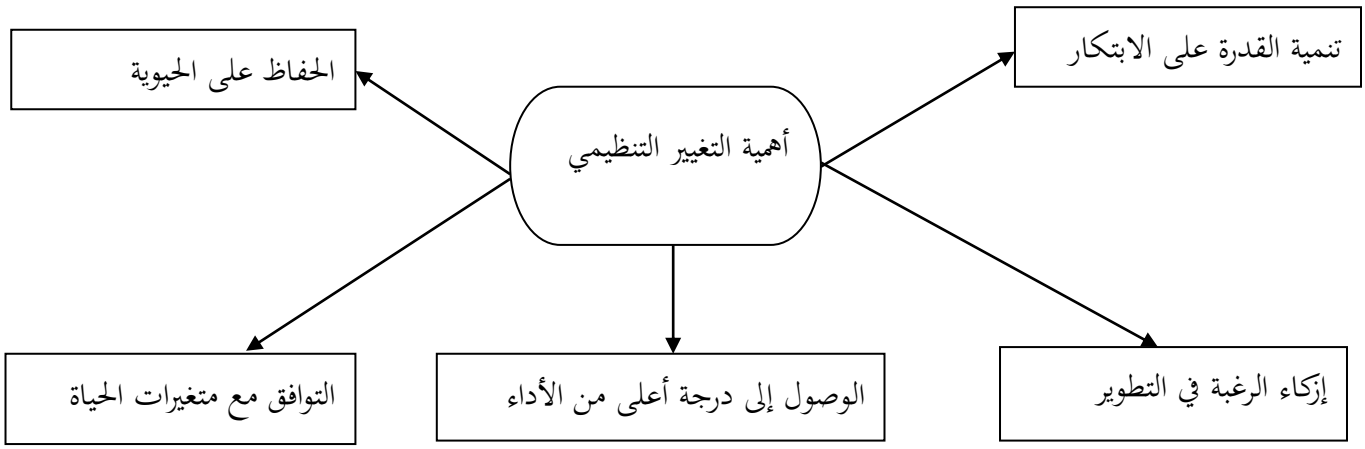
4- التغيير في الأفراد :

يعني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكل تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم أو التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البسيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية[1].

خامسا : أهمية التغيير التنظيمي :

التغيير التنظيمي شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية ،اجتماعية،سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال الشكل الموجود أدناه.

- الشكل رقم (04): أهمية التغيير التنظيمي .



المصدر :عايش مريم،**دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي**، مرجع سابق الذكر ، ص34 .

من خلال هذا الشكل الذي يوضح لنا أن هناك خمسة جوانب أساسية لأهمية التغيير هي :

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة :

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول،فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى تحريك الثوابت وإلى سيادة روح من التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية،وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية ،ومن ثم تختفي اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

2- تنمية القدرة على الابتكار:

[1] عفاف حداد،عبد المالك جحيق ،**العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر قالمة**، المجلد 6 ، العدد2 ، ديسمبر 2020، جامعة عبد الحميد مهري ، قسنطينة ص:102،101.

التغيير يحتاج دائما إلى جهد التعامل الايجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل والمضمون.

3- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسن والارتقاء :

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز، نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسن متلازم في شيء.

4- التوافق مع المتغيرات :

وينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فإنه يجب أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفوز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي،وإدارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة وكذلك التغيير في مؤسسات التعليم العالي،حيث نجد أنه لابد من التغيير للتوافق مع زحم التغيير المتواصل .

5- الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء:

حيث تكمن أهمية التغيير في الوصول والارتقاء والنماء وذلك، من خلال محورين أشار إليهما الخضري عندما قال أن معرفة وتشخيص الوضع الراهن ،بالنسبة لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين يقتضي بالضرورة أن يتبع هذه الجهود جهود أخرى يمكن من خلالها التعرف على طبيعة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلات بالنسبة لمؤسسات الدولة ،ونظام الموظفين هذه الأسباب من الممكن التوصل إليها من خلال إتباع منهج البحث العلمي،الذي يمكن من خلاله حصر هذه الأسباب ومعرفة أولوياتها ثم طبيعة العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات سواء تلك المتعلقة بخصائص هذه المؤسسات أو خصائص العاملين بها أو المستفيدين من الخدمات التي تؤديها[1].

سادسا : أهداف التغيير التنظيمي :

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ، ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات، المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضي الوظيفي لهم .

[1] زيد منير عبوي،مرجع سابق،ص27.

– الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .

– بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

– تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .

– مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

– العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثر فيه إجراءات العمل وقواعده والقائم على دفع العاملين للعمل باستخدام منهج المكافأة والعقاب إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات ، ودفع الأفراد للعمل باستخدام نظام الحوافز يركز على المؤشرات الإيجابية وليس العقاب ،ويشجع الرقابة الذاتية أو بمعنى آخر نقل المنظمة من النظام البيروقراطي إلى النظام الحيوي بالمنظمة.

– تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع المتغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة،مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية .

– تقوية العلاقات والتعاون بين أفراد المنظمة.

– القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق لحل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.

– إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظام المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.

– تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن .

– زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.

– زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

– تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.[1]

[1] عايش مريم – مرجع سابق ص34-36.

المطلب الثاني : أنواع وأسباب التغيير التنظيمي.

يعد التغيير التنظيمي من صفات بيئة المنظمات مهما كان نوعها ، و أن إدراك التغييرات البيئية و التعامل معها و رؤيتها بشكل متكامل من أهم أسباب نجاح المنظمات في التكيف معها خلال تبني التغييرات التنظيمية الملائمة بشكل مستمر، و سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع التغيير التنظيمي و أهم أسبابه و مجالاته و المراحل التي يمر بها .

أولا:أنواع التغيير التنظيمي

يجمع أغلب الباحثين في مجال التنظيم الإداري على وجود نوعين من التغيير لابد من التفرقة بينهما حسب المعايير المعتمدة في ذلك.ونبدأ بالتغيير حسب معيار التخطيط بحيث لابد أن نميز بين نوعين من التغيير،تغيير مخطط وآخر عشوائي.

1- التغيير المخطط :

يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا،ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى[1].

2- التغيير العشوائي :

يعرفه موسى أللوزي بأنه التغيير الذي لا يكون مبنيا على خطة واضحة،كما لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف ويعتبر التغيير العشوائي أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات في مواجهة التغيرات والأزمات دون خطة مسبقة لذلك،والإدارة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي حين تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية هي إدارة مشاكل أو أزمات والتي غالبا ما تكون نتائجها غير فعالة وأقل من التكلفة والجهد المبذول وحين تقتضي الأزمة تعود إلى حالة السكون والمؤسسات التي تعتمد على هذا الأسلوب تكون عرضة للتهديدات الخارجية لأنها عاجزة عن استغلال فرص النجاح ولا تتمتع ببعد النظر والتخطيط الإستراتيجي للتنبؤ بالضغوط والتهديدات[2].

3-التغيير حسب درجة الشمولية :

هناك تغيير شامل يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة وأما الجزئي فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة،إلا أنه قد ينجر عنه نوع من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة وهذا ما يؤثر سلبا على فاعلية التنظيم،لذا يجب التأكيد على مراعاة التوازن.

---

[1] محمد الصيرفي ،مرجع سابق الذكرص19-20.

[2] سليم العايب،نوال زواوي ،**إستراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته**،حوليات جامعة الجزائر1،العدد29،الجزء الثاني،ص171.

4- التغيير كأساس للتصنيف :

إذا أخذنا موضوع التغييرات أساسا لأمكن التمييز المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي،أي أن التغيير في الهيكل التنظيمي يشمل الاختصاصات والمسؤوليات وكذا يتبعه تغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم بمعنى أنه يبرز تقسيم جديد للعمل في المنظمة،ثم إن التغيير في وسائل التكنولوجيا يؤدي إلى تحول نسق العمال خاصة المهارات المكتسبة حديثا عن طريق الرسكلة بما تتطلبه الآلة الجديدة من صقل لمهارات العمال والتي تسمى في علم النفس بالأرغونوميا.

أما التغيير المعنوي فهو نفسي اجتماعي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج للتنمية البشرية أو التدريب،إلا أن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية،وهذا النوع من التغيير يتميز بعدم الفاعلية بوصفه سطحيا[1].

5- التغيير حسب درجة سرعته:

إذا أخذنا السرعة كمعيار لتصنيف التغيير لاستطعنا أن نميز بين التغيير المتدرج والتغيير المرحلي وهما كالتالي:

أ- التغيير المتدرج : وهو الذي يبدأ بالتغييرات البسيطة ويطرح التزامات يسهل قبولها،ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدا أو أكثر صعوبة في القبول.

ب - التغيير المرحلي : ويتم فيه تقسيم الهدف النهائي للتغيير أو التطوير إلى أهداف فرعية جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع،مستفيدا من تراكم الآثار التاريخية عن التغييرات المرحلية السابقة بحيث يتعلق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير[2].

6- التغيير المفروض أو بالمشاركة :

فالمفروض من قبل الإدارة وجبرا على العاملين من طرف السلطة وعادة ما يقابل بالرفض،أما التغيير بالمشاركة فيكون نصيب تدخل العمال محددا يصاحبه الرضا والمشاركة في التخطيط.

7 - التغيير حسب درجة العمق :

حسب هذا المعيار التصنيفي هناك التغيير التنظيمي السطحي،وآخر جذري راديكالي فلو كان سطحيا لكان إحداث هذا النوع تدريجيا على امتداد فترة معينة وبطريقة شبه منتظمة،إذ يهتم المغير في هذه الحالة بالجانب الإنساني خاصة مستمدا فعاليته عن طريق الاستمرارية والتطبيق الشامل في كامل النسق التنظيمي،ثم إن التغيير الجذري يتميز بفجائيته واستغراقه لمدة طويلة ويترك آثارا على كامل المنظمة،إذ نجده يطبق في المجال التجاري أو عند القيام بتغييرات هيكلية بالإضافة إلى أنه هناك آلية أخرى تعتمد لتقسيم وتحديد أنواع التغيير التنظيمي،وتسمح بتنميطه وتجزئته إلى أربعة أنواع كما يلي :

---

[1] سليم العايب،نوال زواوي، نفس المرجع السابق ،ص172.

[2] بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن(عمان)،طبعة أولى 2009،ص،64.

أ- التغيير على مستوى المنظمة :

يتميز هذا النوع من التغيير بشموليته إذ يشمل كافة العناصر أو المستويات الإدارية من خلال استخدام المسحات لواقع التنظيم واجتماعات المكتشفة.

ب – التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم :

هو ما نريد دراسة تأثيره على التنظيم من خلال التفاعلات بين الأفراد،إذ يشمل هذا النوع إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين،وتغيير نمط الإشراف ،اتخاذ القرارات،وتحليل الأدوار وإتباع منهج الإدارة بالأهداف والنتائج.

ج- التغيير على نمط العمل الفردي :

يعتمد هذا المستوى والنوع على إتباع المشاركة والتشاور والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاركة بواسطة الفريق وتحسين العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

د- التغيير في العلاقات الاجتماعية :

يعتمد هذا النوع من التغيير من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتبارها مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة،إضافة إلى ما سبق تفصيله عن أنواع التغيير توصلنا إلى أن هناك عدة تغييرات قد تكون:

- في محتوى الوظيفة.
- تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات حالية.
- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل.
- التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام كما حصل في تغيير يوم العطلة الأسبوعية .
- تغيير في المعتقدات والقيم السائدة واستبدالها بأخرى[1] .

ثانيا: أسباب التغيير التنظيمي:

تتعدد وتتنوع أسباب التغيير التنظيمي،فمنها أسباب داخلية وأخرى خارجية تتمثل في ما يلي :

أ- الأسباب الداخلية : يكون تأثير الأسباب الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية وتتمثل في ما يلي :

1- **وعي وإدراك المديرون للتغيير** : يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية إذ تستمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على غدارة المنظمات فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة،أو إنتاج منتوج جديد.

2- **زيادة طموحات وحاجات العمال** : عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال،وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.

[1] سليم العايب،نوال زواوي،مرجع سابق الذكر ص173.

3- **نمو المنظمة وتطورها** : تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها،واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.

ب - الأسباب الخارجية : وهي أسباب تظهر نتيجة للتفاعل المستمر الحاصل بين المنظمة وبيئتها الخارجية ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

1- **التطور التكنولوجي** : إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.

2- **التغيير في ظروف السوق** : إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية.

3- **ازدياد حدة المنافسة** : وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية والمتمثلة أساسا في الأسعار وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتوج جديد وهذا من طرف إحدى المنظمات،مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن البدائل التي يمكن خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها وهذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية والذي كان مقتصرا في الماضي على عدد محدد من الدول،ولكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريبا،وفي هذا المجال أصبحت الشركات الكورية منافسا قويا للشركات الأمريكية في مثل هذه الصناعات كما يمكن أن نجد هذا التنافس في صناعات النقل الجوي وصناعة الحواسيب الشخصية وصناعة السيارات[1].

ثالثا: مجالات التغيير التنظيمي :

يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية:

1- **التغيير على مستوى الإستراتيجيات** : مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينيات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي،تطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات وذلك من خلال حشد الجهود والطاقات وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي وثم إحداث التغيير وتقييم نتائجه،لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء التعديلات والتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها .

2- **التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي** : توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي،وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق الذكر ص65-67.

تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع المتغيرات الحاصلة.

3- **التغيير على مستوى أنماط القيادة** : لاشك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل،وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغيرية أوبا لتأثير غير مباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال ويوجد العديد من الأنماط من ذلك النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي وفي بعض الحالات قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاح عملية التغيير وفي هذا الصدد أجرى أحد الباحثين محاولة لحصر المداخل المختلفة لكيفية إدخال التغيير التنظيمي وذلك من خلال تحليل نتائج ثمانية عشر دراسة على عملية التغيير التنظيمي وقد حدد هذه الأخيرة في ثلاث مداخل رئيسة وهي :

– مداخل السلطة الفردية ، مداخل المشاركة ، مداخل التفويض . وتوصل إلى أن هناك سبعة تجارب فاشلة والباقي تعتبر ناجحة،ويعتبر مخل المشاركة في السلطة هو المدخل الذي اتبعته جميع التجارب التغيرية الناجحة بينما نجد أن التجارب الفاشلة قد استخدمت مدخل السلطة الفردية في خمس منها والاثنين الباقيتين استخدم تفويض السلطة.

ومن خلال هذا توصل إلى تقديم اقتراح بأن التغيير الناجح يعتمد على إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لتتجه نحو المشاركة في السلطة،أما الأنماط التي تميل إلى تركيز السلطة في الفرد أو تفويضها كليا فإنها فشلت في عملية التغيير التنظيمي .

4- **التغيير على مستوى الثقافة** : وتعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل أساسا في مجال التغيير وكيفية إحداث التغيير الجهة المستهدفة من التغيير [1].

رابعا:مراحل التغيير التنظيمي :

لقد تناول الكثير من الباحثين والمفكرين توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل التغيير وخطوات التغيير التنظيمي،وقدموا عدة نماذج ولعل من أهم هذه النماذج ما يلي:

* نموذج "**Kurt Lewin**"1951 لإدارة التغيير : يسمى "نموذج ميدان العمل"أو" تحليل مجال القوى"حيث يقترح "lewin"أن التغيير المخطط والواعي هو عملية تتضمن ثلاث مراحل أساسية لتنفيذ التغيير هي:

- مرحلة الإذابة.
- مرحلة التغيير.
- مرحلة التجميد.

[1] بلال خلف سكارنة، مرجع سابق ص68-69.

1- المرحلة الأولى : إذابة أو إزالة الجليد(التذويب) Unfreezing:

تعد الإذابة من أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام،وبمدى استعداده لممارسة التغيير كما تهدف هذه المرحلة إلى إعداد العاملين نفسيا ومعنويا لاستقبال التغييرات المتوقع حدوثها وإشعارهم بالأمان تجهاها مع إبراز العوائد والفوائد التي تترتب عن التغيير،والتخفيف من قيمة السلبيات المحتملة،كما يجب البدء بتغيير القوى البيئية التي تؤثر في العاملين،كنمط القيادة ،نظم الحوافز وغيرها،مما يشجع العاملين على تقبل التغييرات المتعلقة مباشرة بهم،ويتم في هذه المرحلة أيضا العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات،وكذا السلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحالي،مع العمل على تهيئة الأجواء لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما وتقوية شعورهم بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد،ومن خلال عملية تهيئة الأجواء لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما،وتقوية شعورهم بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد،ومن خلال عملية التهيئة التي تمس الأفراد يتم تحرير الموقف الذي يتعرضون له من أي متغيرات تؤدي إلى ثباته،وفق أساليب معينة مثل منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها،وذلك بإظهار أن السلوكات السيئة هي شيء غير مرغوب فيه إلى جانب ذلك تقديم الانتقادات للتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل،كزرع الإحساس بالذنب أو الحط من القيمة،كما يعتبر التكوين والنقل الوظيفي وكذا تغيير بعض الظروف المحيطة من الأساليب الهامة في هذه المرحلة والتي تساعد على التمهيد في التغيير.

2- المرحلة الثانية : مرحلة التغيير changing:

يجب في هذه المرحلة على الفرد التركيز على تعلم أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة،بحيث تكون بدائل جديدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم،ويتم أيضا العمل على إجراء تغييرات في المهام والواجبات وكذا الهياكل الموجودة،الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة للعاملين والتي تسمح بتغيير مهاراتهم وسلوكياتهم وتطويرها،ويحذر" ليوين" في هذه المرحلة من الإقدام بشكل متسرع على التنفيذ وإحداث التغيير،مما يترتب على ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير،الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم الوضوح،مما يحول دون تحقيق المطلوب ومدى التغيير يتراوح من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري كتغيير إجراءات التعيين،أو القيام ببرنامج تكويني بسيط يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد،وقد تتمثل في إثراء مكثف للعمل،أو إعادة الهيكلة وغيرها من الأمور الجوهرية،ويمكن لهذه المرحلة أن تتطلب فترة زمنية طويلة نسبيا قد تستغرق عدة شهور أو في بعض الأحيان عدة سنوات لوضع التغييرات موضع التنفيذ.

3- المرحلة الثالثة : مرحلة إعادة التجميد(التثبيت) Refreezing:

في هذه المرحلة يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة من خلال ما يتم إكسابه للأفراد العاملين في المرحلة السابقة مما يتطلب حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل

إليه في هذه المرحلة،ويتم المحافظة على التغيير المحدث بإتباع النصائح،كالمتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها كما يجب توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير،مع بناء حوافز تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطوير والتغيير وتشجيع السلوك الإبداعي والإبتكاري سواء في العمليات الفنية الوظيفية والعمليات الإدارية،مع تكثيف الاجتماعات الدورية والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل علاجها[1].

كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (05) :مراحل التغيير التنظيمي.



المصدر : من إعداد الباحثتين.اعتمادا على طارق رشيد ، إستراتيجيات جديدة لنجاح التغيير ،ص 38
http ://ivorytraining.com/ar/node/359

- **نموذج "لورنس ولورش"**: يقوم هذا النموذج من قبل" لورنس ولورش" على إنجاز مراحل أساسية للتغيير:

أ – مرحلة التشخيص: وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية(أو المتحققة) والنتائج المطلوب تحقيقها.

ب – مرحلة التخطيط : ويتم في ضوئها وضع تحديد الإستراتيجيات المناسبة للتغيير.

ج – مرحلة التنفيذ: وتشمل القيام بترجمة تلك الإستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.

د – مرحلة التقييم:

حيث تقارن النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها.[2]

ويوضح الشكل التالي تسلسل المراحل كما أشار إليها لورنس ولورش:

[1] سليم العايب،نوال زواوي،مرجع سابق الذكر ص174،175.

[2] بلال خلف السكارنة،مرجع سابق الذكر ص80.

الشكل رقم(06) :نموذج (Laurence&Lorch)



المصدر:سماتي حاتم، **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين،** أطروحة دكتوراه غير منشورة في تخصص علم النفس تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر –بسكرة ،2017-2018ص:67

* **نموذج كوتر** 1996:

1- **إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير** : وتتضمن رصد الحقائق التنافسية،والأزمات والفرص المحتملة.

2- **إيجاد تحالف موجه للتغيير** : إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير،ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.

3- **تطوير رؤية وإستراتيجية** : إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والإستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

4- **إيصال رؤية التغيير** : إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.

5- **تمكين العمل ذي القاعدة العريضة** : تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات،وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير،وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.

6- **تحقيق مكاسب إنجاز على المدى القصير** : من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية ملموسة،وتحقيق التحسين ومكافأة أولئك الذين يسهمون بشكل فعال.

7- **تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير** : ومع تزايد قوة الدفع،تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تحديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.

8- **ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة** : إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة،وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير وليست مرهونة ببقاء فرد معين،حتى وإن كان القائد.[1]

[1] بلال خلف سكارنة ،نفس المرجع السابق،ص ص 87،88.

المطلب الثالث : ماهية إدارة التغيير التنظيمي.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف إدارة التغيير التنظيمي و خصائصها بالإضافة إلى أهم المبادئ التي تقوم عليها.

أولا :تعريف إدارة التغيير التنظيمي

يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية التي نشأت وتطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين وتعتبر عملا مستمرا يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على إدخال المتغيرات.

– تعرف إدارة التغيير التنظيمي على أنها عملية أخذ المنظمة في مسيرة من حالتها الراهنة إلى الحالة منشودة في المستقبل والتعامل بشكل استراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه المسيرة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها .[1]

– وتعرف أيضا على أنها المعالجة اليومية المتغيرة،التي يتعرض لها الشخص نتيجة التقدم والتطور،في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار،والتفاعل معها داخل مؤسسة الأعمال وخارجها،من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود[2].

– ويعرف "ستيف سميث" S. Smith" إدارة التغيير على أنها:عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه،من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد حدوثه[3].

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن إدارة التغيير التنظيمي على أنها محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه،وهي تهدف إلى تحسين القدرة على التكيف من خلال التوفيق بين خصائصها .

ثانيا:خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة تتمثل في :

1– الاستهداف: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة،ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

---

[1] هبال عبد المالك ، **أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين** ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 16جامعةسطيف(1) ، 2016، ص263.

[2] بوعلاق نوال،**دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها**،أطروحة دكتوراه غير منشورة ، في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية،والتجارية،وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2014-2015،ص:8.

[3] هبال عبد المالك– مرجع سابق ص:80.

2– الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة،وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3 – التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير،وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4 – الفعالية: تعين أن تكون إدارة التغيير فعالة،أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين،وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

5 – المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6 – الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد،ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7 – الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب،ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.

8 – الرشد: و هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير،إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

9 – القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير،فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا،فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10 – القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث،ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة[1].

ثالثا : أساليب إدارة التغيير التنظيمي:

1– الأسلوب الدفاعي: هو محاولة سد الثغرات وتقبل الأضرار التي يسببها التغيير،وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير،لأن في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المؤسسة مع خسائر أقل.

[1] بوعلاق نوال،**دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها**،مرجع سابق الذكرص8.

2- الأسلوب الهجومي: ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلا،مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تنتجها،وتتجنب التهديدات المتوقع حصولها من خلال اتخاذ إجراءات وقائية استباقية[1].

رابعا :مبادئ إدارة التغيير التنظيمي :

هناك مجموعة كبيرة من الأسس والمبادئ التي تنظم عملية إدارة التغيير تتمثل أهمها فيما يلي:

- يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة أو جزء معين منها إجراء تغيير على مستوى المنظمة ككل في الوقت نفسه أو لاحقا تبعا لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.

- ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر تطبيقا مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة.

- عند إمكانية دراسة التغيير في المواضيع المطلوبة،فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجة وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير وذلك قبل الشروع بإجرائها مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواضع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير إيجابية أو عنيفة إزاء التغيير المطلوب إجراؤه.

- عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط فإنه ينبغي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي والغير رسمي في الوقت ذاته.

- ترتبط كفاءة التغيير وفعاليته مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة،وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة انسجاما مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة،وذلك لأن عدم إسهام الأفراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل،وبالتالي مقاومة جهود التغيير بالتالي فإن إدارة التغيير تعتبر من أصعب المهمات الإدارية المبدعة،لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط بل إلى التخطيط الناجح أيضا،وتحديد الفكرة المناسبة في الظرف المناسب[2].

[1] بوعلاق نوال، سعيدي يحي،**دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**،مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،العدد 2014/11،ص:184.

[2] زيد منير عبوي،**إدارة التغيير والتطوير**،دار المعرفة للنشر والتوزيع،الأردن،عمان،ط1 ،2006، ص22-24.

المبحث الثاني :مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التقليل منه

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الميمات الإدارية، خاصة إذا واجهت رفضا ومقاومة من قبل العمال الذين اعتادوا عمى الواقع الحالي، والتخوف من الواقع المجهول، وبالتالي تؤدي هذه المقاومة إلى عرقلة سير عمليات التغيير التي تقوم بها المنظمة، بالرغم من أن العمال في النهاية هم المستفيدون من هذا التغيير، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث، حيث سنقوم بالتعرف على مفهوم مقاومة التغيير، وأسباب المقاومة، والعوامل التي تساعد على زيادتها، وأساليب التقليل منها، وايجابياتها.

المطلب الأول : ماهية مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه

في هذا المطلب سنتناول مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي و أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور مقاومة التغيير .

أولا : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون للمحافظة على الوضع القائم،وفي هذا السياق يقول الأعرجي أن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات متناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير،وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة،أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها،ولمقاومة التغيير أيضا أبعاد أخرى،فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري[1].

– تعرف مقاومة التغيير على أنها كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم[2].

– مقاومة التغيير هي: التعبير الضمني أو الصريح من ردود الفعل الدفاعية الرافضة لعملية التغيير .[3]

ومنه يمكن أن نقول أن مقاومة التغيير عبارة عن شكل من أشكال رفض عملية التغيير أو هي عدم قبول ذلك التغيير وللمقاومة جانبين أحدهما داخلي والآخر خارجي وهو الجانب السلوكي.

هناك مجموعة من السلوكيات المتوقعة من الفرد اتجاه التغيير ندرجها في الجدول التالي:

---

[1] محمد الصيرفي،مرجع سابق الذكر ص41.

[2] بغدود راضية،مرجع سابق الذكر ص73.

[3] Mutuel Franck , la résistance au changement une affiaire de motivation (le cas de 1’1 . M.E.P Son projet FOAD ; UFR science de l’homme et de la société) ,département des science de l’ éducation master 2 pro métiers de la formation parcours 1CF/FOAD ,université de Rouen ,2011/2012,p p 32 33 .

الجدول (03): السلوكيات المتوقعة من الفرد اتجاه التغيير التنظيمي

التغيير المقترح	مدى الاستجابة له
– يرى أن التغيير ضار وهدام. – يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه. – يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له. – يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف.	– يقاوم علنا ودون خوف. – يقاوم سرا. – احتمالية قبوله أو إجازته بحذر. – مشاركة في إحداثه وإنجاحه.

المصدر : نوال زواوي ، سليم العايب ،**استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته**، حوليات جامعة الجزائر1،العدد29–الجزء الثاني،قسم علم الاجتماع ،ص:177.

ثانيا : أنواع مقاومة التغيير التنظيمي:

تأخذ المقاومة عدة أشكال وصور إما أن تكون ايجابية أو سلبية، كما يمكن أن تكون سرية أو علنية ويمكن إبراز ذلك من خلال ما يلي:

1– المقاومة السلبية: تحدث إزاء التغيير الإيجابي،والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى الميزة النسبية التي هي غاية جميع المنظمات الحديثة وتتمثل سلبية المقاومة بأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبير مقارنة بتكاليفها وهذا يبين أن المقاومة السلبية تظهر عندما يرفض الأفراد تغييرا إيجابيا تتطلبه مصلحة العمل.

2– المقاومة الإيجابية: وتحصل هذه المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة،وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة[1].

ثالثا :أسباب مقاومة التغيير التنظيمي: يمكن ذكر أهم أسباب مقاومة التغيير في النقاط التالية

الجدول رقم (04):أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

على مستوى الفرد	على مستوى الجماعة
– العادات والقيم. – التعود على الأساليب القديمة في العمل. – الحرمان من المزايا. – الخوف من فقدان الوظيفة. – رفض كل ما هو جديد وبقاء الوضع على ما هو عليه.	– فقدان المكاسب والمزايا. – ضعف الاتصالات والتنسيق. – عدم الثقة في قيادة التغيير. – الخوف من نتائج المستقبل. – الخوف على مصالح المنظمة. – ارتفاع تكاليف التغيير.

[1] بوعلاق نوال ،**دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها** ،مرجع سابق الذكر ص25.

- جهل أسباب التغيير. - ضعف الإمكانات والشكوك في القدرات الذاتية.	

المصدر:هبال عبد المالك،**دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي**،أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 1 ،2016/2015،ص:129.

المطلب الثاني:عوامل مساعدة على زيادة مقاومة التغيير التنظيمي

العوامل المساعدة على زيادة مقاومة التغيير التنظيمي:

هناك عدة عوامل تؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير،ولذلك فإن نفس التغيير قد يلقى قبولا في مؤسسة ما،بينما يجابه بمقاومة كبيرة في مؤسسة أخرى،ومن أهم العوامل التي يمكن أن تساعد في زيادة المقاومة ما يلي:

1- حالات التغيير الفاشلة التي تمت سابقا،فعندما تمر المنظمة بعدة محاولات فاشلة للتغيير سيؤدي هذا إلى الخوف من أي عملية تغيير،وبالتالي يزداد الإحساس بالمخاطر كما تزداد قوة المقاومة لأي عملية تغيير جديدة.

2- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين،كلما كانت ثقة العاملين في الإدارة كبيرة كلما أدى ذلك إلى تقليل الخوف من التغيير،وجعل العاملين أكثر قبولا لوجهة نظر الإدارة في الحاجة للتغيير وبعكس ذلك فإن ضعف ثقة العاملين بالإدارة سيؤدي إلى زيادة المقاومة لأي عملية تغيير،لأنه في غياب الثقة ستسود افتراضات سوء النية من قبل العاملين،وهذا سيجعلهم يتعاملون مع أي عملية تغيير باعتبارها تهديدا لهم.

3- إذا كان التغيير يتعلق بنظام الحوافز أو يقلل من الصلاحيات أو يؤثر على العادات أو يهدد العاملين في المنظمة،في هذه الحالات جميعا يشعر العاملون أنهم مهددون من التغيير المحتمل،الأمر الذي يجعلهم أكثر مقاومة لأي تغيير يمكن أن يمس هذه الجوانب الحساسة بالنسبة لهم.

4- ثقافة عدم تقبل الأخطاء،هناك دور مهم لثقافة المنظمة في قبول أو مقاومة عملية التغيير فثقافة المنظمة قد تشجع على التغيير وقد تعرقله،لأن بعض المديرين لا يقبلون حدوث أي خطأ ولا يتفهمون ضرورة مصاحبة أي تجربة جديدة لوسائل وإجراءات عمل جديدة،وهذه الثقافة تجعل العاملين لا يحاولون تغيير أي شيء فهم يحاولون تجنب اللوم أو العقاب،الأمر الذي يدفعهم لمقاومة التغيير.

5- فرض التغيير على الأفراد والجماعات،لأن هذا الإجراء سيجعل الأفراد والجماعات يتشككون في النوايا الحقيقية لعملية التغيير،كما أن ذلك ضد الكثير من المبادئ الإدارية الحديثة القائمة على أساس المشاركة والتعاون بين الإدارة والعاملين ،فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة مقاومة الأفراد والجماعات لذلك التغيير.

6- التنظيم غير الرسمي ودوره في زيادة مقاومة التغيير،حيث يقصد بالتنظيم غير الرسمي العلاقات والصداقات التي تنشأ بين العاملين بطريقة عفوية غير مقصودة،وفي الفكر الإداري الحديث فإن أهمية التنظيم غير الرسمي لا تقل عن أهمية التنظيم الرسمي،وبالتالي فإن التنظيم غير الرسمي يمكن أن يجابه التغيير إذا لم يقتنع به وكلما ازدادت قوة هذا

التنظيم كلما أدى ذلك إلى زيادة حجم المقاومة[1].

المطلب الثالث : إيجابيات مقاومة التغيير و أساليب التقليل منها.

لمقاومة التغيير عدة إيجابيات و التي سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب بالإضافة إلي ذكر الأساليب التي تقوم بها المنظمة من أجل التقليل منها .

أولا :ايجابيات مقاومة التغيير التنظيمي:

لا تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي دائما سلبية،فكما أن لها نواح سلبية لها نواح ايجابية ومن أهمها:

1- تجبر مقاومة التغيير إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

2- يمكن أن تكشف المقاومة للتغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال،وعن عدم توافر نقل جيد للمعلومات.

3- أن الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تساعد إدارة المنظمة على تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير،سواء المباشرة منها أو غير المباشرة وقد يؤدي ذلك إلى مراجعة الخطط مما يزيد من فعالية التغيير.

4- قد تؤدي مقاومة التغيير إلى كشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

5- إن مقاومة التغيير قد يؤدي إلى تشجيع النقاش وبالتالي تبادل الآراء حول موضوع التغيير والنتائج المتوقعة جراء هذا التغيير،مما يتم توسيع طريقة التفكير واختلاف الآراء قد يهيئ جو الإبداع،وتؤدي المقاومة كذلك إلى إيجاد أفضل الطرق لإحداث التغيير وإدارته بنجاح وتحقيق أهدافه[2].

ثانيا : إستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.

لمقاومة التغيير عدة أساليب يمكن استخدامها من أجل التقليل من حدتها يمكن إيجازها في الجدول التالي :

الجدول رقم (05) : أساليب التقليل من مقاومة التغيير .

الأسلوب	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال للإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير	الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير
المشاركة في الإدارة وفي صياغة خطط	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم	يمكن أن يستغرق الأمر وقتا طويلا أن ضغط المشاركون

[1] عايش مريم،مرجع سابق الذكر ص51.

[2] عايش مريم،مرجع سابق الذكر ص56.

التغيير	التغيير وحيث يكون الآخرون قوة ملحوظة للمقاومة	من معلومات متصلة به لتتكامل وتصب في خطة التغيير	نحو تصميم تغيير غير مناسب
الوعد بالدعم والمساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير لجدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى أو تقل مقاومتهم	قد يكون ذلك مكلفا إن اتجه المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمساومة وطلب مقابل للموافقة على التغيير أو تيسيره
التفاوض أو الاتفاق	حيث سيخسر فرد أو مجموعة من جراء التغيير ويكون له أولها قوة ملحوظة للمقاومة	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن	قد يكون ذلك مكلفا إن اتجه المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمساومة وطلب مقابل للموافقة على التغيير أو تيسيره
المناورة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكلفة للغاية	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا إزاء مشكلات المقاومة	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إن أحس الأفراد أنهم مستهدفون بالمناورة
الترهيب الضمني والصريح	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو حتمية وتكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة	حل سريع ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة	قد يمثل مخاطر إن ترك الأفراد خائفين على مخطط التغيير
الفصل أو النقل .	حيث يكون الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر و يرفض الالتزام .	التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين .	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي و قد تفقد كفاءات بشرية.

المصدر:عايش مريم،**دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي**،مذكرة لنيل شهادة ما ستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2015/2014،ص:55.

المبحث الثالث:علاقة القيادة الإدارية بإدارة التغيير التنظيمي .

يعتبر التغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في القرن الواحد و العشرين ،و نجاح المنظمات في ذلك يعتمد على قدرة القادة فيها على قيادة التغيير ، و من هذا المنطلق سنتعرف على ماهية قيادة التغيير وأهم الإستراتيجيات الملائمة لنجاحها و العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية و إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الأول: القيادة و التغيير

أولا : تعريف قيادة التغيير

- يعرف "سارج رانيال "قيادة التغيير على أنها:عبارة عن تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوى التغيير الداخلية و الخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المنظمة في بيئة تتغير بشكل مستمر[1].

-كما عرفت بأنها :سيرورة من التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة،وفي العنصر التنظيمي بما يتلاءم مع أوضاع وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا تنافسيا عن غيرها[2].

وعليه يمكن القول بأن قيادة التغيير عبارة عن كافة الجهود المبذولة التي من شأنها أن تنقل الأوضاع من حالة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستقبلية،عن طريق إدخال تقنيات حديثة على المنظمة التي تجعلها تختلف عن وضعها الحالي بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

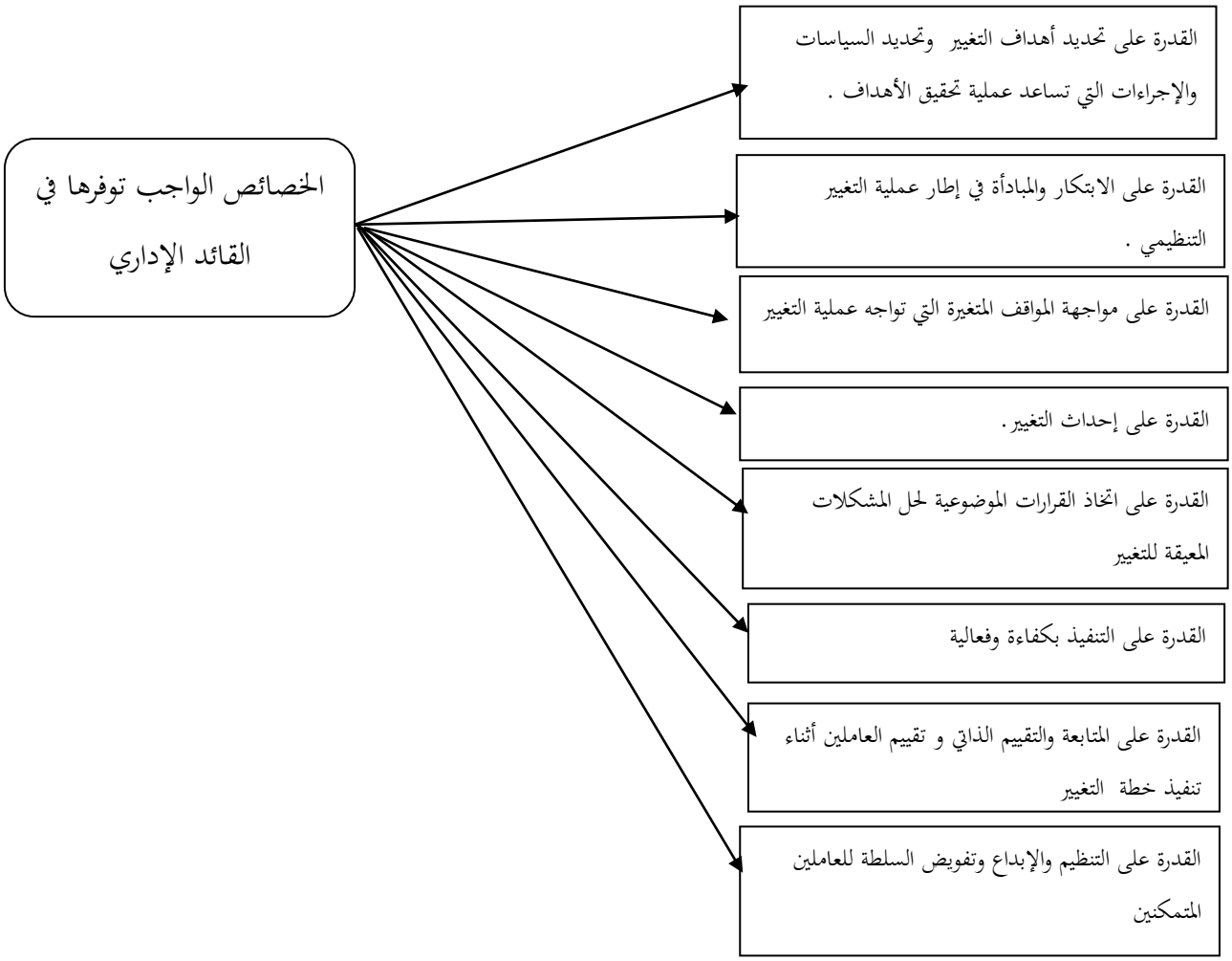
ثانيا : الخصائص الواجب توفرها في القائد المشرف على التغيير التنظيمي :

حتى تنجح عملية التغيير في المنظمة لابد من توافر مجموعة من خصائص القائد الإداري يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية :

[1] بوعلاق نوال،سعيدي يحي،**دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**،مرجع سابق الذكر ص188.

[2] بوعلاق نوال،**دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها** ، مرجع سابق الذكرص91.

الشكل رقم (07): الخصائص الواجب توفرها في القيادة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي



المصدر : تم تكييف خصائص القائد في إطار التغيير التنظيمي بالاعتماد على :عايش مريم ،**دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي** ، مرجع سابق ،ص:59-60.

ثالثا:الدعائم الأساسية لإنجاح قيادة التغيير:

1- الهيكل التنظيمي :

وجد "Alfred Chandler" أن التغيير الذي تحدثه المنظمة يؤدي إلى ظهور مشاكل إدارية جديدة،والتي تتطلب بدورها هيكلا تنظيميا جديدا،وإعادة تطوير الهيكل القائم حتى يمكن تنفيذ التغيير بنجاح ولتحديد الهيكل التنظيمي الملائم مع التغيير يقتضي الأمر أن نتطرق لأربعة مكونات :

• اختيار شكل الهيكل التنظيمي المناسب لمتطلبات التغيير:حيث يتم اختياره على أساس أربعة معايير هي (معيار الوظائف،معيار جغرافي،معيار وحدات النشاط،معيار قطاعي).

• بناء هيكل تنظيمي يلائم جوانب التغيير من خلال تجميع فريق عمل لديه خلفيات علمية،وخبرات فنية وقيم ومعتقدات تتوافق مع التغيير.

• تحقيق التناسق والتكامل بين الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة.

• تحديد درجة المركزية واللامركزية:حيث تتحقق المركزية عندما يقوم مدير المستويات العليا بصنع القرارات لوحده دون مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة،أما اللامركزية فتعني العكس تماما.

2- الأسس التنظيمية:

هناك العديد من المتغيرات الرئيسية عند التغيير:

• **الصراع** : تعارض بين سلوك تحقيق الهدف لمجموعة معينة وسلوك تحقيق الهدف لمجموعة أخرى داخل التنظيم نفسه ويمكن لقيادة التغيير فض الصراع بين العاملين من خلال استخدام السلطة،تغيير علاقات مهام العمل أو تعظيم الرقابة والتقييم.

• **الثقافة التنظيمية:** تعتبر بناء ثقافة داعمة للتغيير إحدى مسؤوليات قيادة التغيير،إذ تتطلب منه اختيار القرار الاستراتيجي الذي يتوافق مع الثقافة السائدة أو تكوين ثقافة تنظيمية جديدة متناغمة مع التغيير المفروض.

3- النظم الإدارية:

من أهم النظم الإدارية الداعمة لعملية التغيير ما يلي:

• **نظم الرقابة الإستراتيجية:** يهدف مراجعة أداء المنظمة بشكل إجمالي،وعلى فترات متباعدة.

• **نظم الحوافز الإستراتيجية:** ربط الحافز بالأداء قرار إستراتيجي مهم نظرا لتأثيره على سلوك الأفراد.

• **نظم المعلومات الإستراتيجية:** بما أن عملية التغيير تعتبر إستراتيجية لابد من توفير نظام إستراتيجي للمعلومات يسهل الاتصال بين كافة وحدات التنظيم لإنجاح هذه العملية.

• **السياسات والإجراءات المساعدة:** تمارس دورها في نشر مجموعة الإجراءات التشغيلية المحددة التي تساعد في تنفيذ التغيير ومواجهة مقاومة التغيير[1].

رابعا:العوامل الأساسية لإنجاح قيادة التغيير:

هناك عدة عوامل عديدة تساعد على إنجاح قيادة التغيير من أهمها:

أ - تعزيز دور الموارد البشرية:إن من أهم الجوانب المهمة في نجاح عملية التغيير هو الاعتماد على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على قيادة التغيير،بفعالية وكفاءة بمساعدة العاملين بعد شرح الرؤية المتوقعة لذا فقيادة التغيير يجب أن تولي أهمية كبيرة للمورد البشري وتساهم في تعزيز دوره من خلال التدريب والتعيين وبناء واستثمار الكفاءات المحورية زيادة إلى اكتساب المهارات وتحسين المعارف.

[1] نادية العارف، **الإدارة الإستراتجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2000 ،ص105،ص106.

ب – تأهيل وتطوير أنظمة التسيير: المقصود بالأنظمة كافة الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تساعد على العمل ويمكن تأهيل هذه الأنظمة من خلال:

- مراجعة نظام المعلومات وتبني إستراتيجية مثلى.
- تكييف نظام الترقية والتقدير.
- إعادة النظر في معايير تقييم الأداء والحافز.

ج – تغيير القيم المشتركة: إن المنظمة التي تؤمن بالتغيير يجب أن يسطر لها الفريق القيادي برنامجا مكثفا من الملتقيات والندوات داخل المنظمة،لصالح أفراد المديرية العامة ومديري الفروع الرئيسة والمدراء والوظيفيين في كل الفروع ويستحسن البدء بالمستويات العليا من التنظيم ثم إلى كافة المستويات الأخرى،ويجب أن يركز مضمون هذه الأساليب على تغيير مواقف وسلوكيات جميع العمال لكي تتوافق مع مبادئ التغيير[1].

المطلب الثاني : القائد ودوره في التغيير

إنّ المؤسسات والمنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادات ذات قدرات عالية المهارة، وإلى سياسات وبرامج واضحة من أجل بناء مستقبل زاهر لها .وعليه فإنّ عملية التغيير ضرورية لبناء هذه المؤسسات والسّير نحو تحقيق أهداف وأرباح معيّنة وتحسين أدائها مما يؤدي إلى تنمية مواردها البشرية، وتلبية كلّ متطلبات الأفراد لهذا نجد أنّ لكل نمط قيادي أسلوبه في الإدارة ولكل قائد أسلوبه الخاص .

أولا : دور القائد الديمقراطي في التغيير .

باعتبار أن القائد الديمقراطي يملك خصائص و المتمثلة في :

- رفع الروح المعنوية للعاملين و إقبالهم على العمل برغبة و نشاط .
- تحقيق الترابط الجماعي و يخلق جو اجتماعي سليم و يعمق الإحساس بالانتماء للجماعة .
- تحقيق الاستقرار النفسي و الأمان للعاملين و ينمي روح الابتكار و العطاء بين العاملين .
- إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات مما يؤدي به للحصول على رضا التابعين.
- توليد الثقة في نفوس العاملين، وزيادة التعاون .[2]

فيمكن هذا النمط القيادي أن يكون فعال في تنفيذ إستراتيجيات إن اختارتها إدارة المنظمة للحد من المقاومة و التي تتمثل في :

1– المشاركة : و يكون ذلك من خلال إشراك المرؤوسين في القيام بعملية التغيير التنظيمي من خلال تفويض بعض السلطات والصلاحيات لاتخاذ القرارات وتعويدهم على المسؤولية، وتحمل النتائج والمخاطر.

---

[1] بوعلاق نوال، **دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها** ، مرجع سابق الذكر،ص:104.

[2] بن عروج مباركة ، حنان سهام ، **خصائص القائد و دورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، 2017/2016 ص 37.

2- الإتصال : و يكون ذلك في كل الاتجاهات من القائد للمرؤوسين ، ومن المرؤوسين للقائد فالقائد الديمقراطي يهمه التعرّف على أفكار وأراء مرؤوسيه ووجهات نظرهم وشكاويهم مثلما يهمه توصيل أفكاره وآرائه وتوجيهاته لهؤلاء المرؤوسين ، وهكذا تصبح الجماعة أكثر تحمسا فيستمر العمل حتى في غياب القائد .فالثقة التي يضعها فيهم تجعلهم أوفياء للعمل ومحبين للتغيير ويميلون كثيرا للإبداع والتجديد، وهم يحملون فكرة خدمة المصلحة العامة وضرورة تحقيق نجاحات وإنجازات وذلك بالثقة المتبادلة .

3- الدعم و المساعدة : يقوم القائد الديمقراطي على وضع برامج تدريب العاملين على مهارات جديدة، و تقديم الدعم اللازم لهم و إعطائهم فترة راحة بعد التغيير. [1]

وعليه فيمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع معايير لتعيين القادة بناءا على خصائص القائد الديمقراطي و تكليفهم بالإشراف على التغيير.

ثانيا : دور القائد الأوتوقراطي في التغيير .

باعتبار أن القائد الأوتوقراطي يملك الخصائص التالية :

- يحدد القائد بصورة منفردة أساسيات المنظمة، وخططها دون مشاركته الموظفين ولا يقوم بتفويض أي من سلطاته الإدارية إليهم .
- يقوم بالتقيد حرفيا بالتعليمات والنشرات التي ترد من المسؤولين.
- يجلس القائد بمفرده ويرى كل زوايا المشكلة، ويستخدم رؤيته الفردية .
- يضحي بكل الموظفين في سبيل أفكاره وقراراته الذاتية .
- لا يستطيع أن يترك أي سلطة تنفيذية تفلت من يده.
- ينسب كل نجاح يتحقق لنفسه وليس لموظفيه .
- لا يهتم بإشباع حاجات موظفيه .
- قليل الثقة في موظفيه .
- يتخذ القرارات بنفسه دون استشارة أحد، ولا يعطي للموظفين أي فرصة لمناقشة القرار الذي اتخذه.
- يتحدث مع المرؤوسين بطريقة رسمية تشير بأنه المسؤول الوحيد[2].

ويمكن هذا النمط القيادي أن يكون فعال في تنفيذ إستراتيجيات إن اختارتها إدارة المنظمة للحد من المقاومة ومن أهم هذه الإستراتيجيات :

[1] حاج قاسي جميلة ، **دور القيادة الإدارية في تحقيق التطور التنظيمي** ، مرجع سابق الذكر ، ص26.

[2] عروج مباركة ، حنان سهام ، **خصائص القائد و دورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة** ، مرجع سابق الذكر ، ص39.

1 – الترهيب الضمني أو الصريح : هنا القائد الأوتوقراطي يقوم بإجبار عندما تكون الإدارة تمتلك القدرة على تنفيذ قراراتها ا رغم المعارضة، ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير قوية ويتعذر الوصول إلى نتيجة إيجابية بإتباع إستراتيجية أخرى بديلة.

2– التفاوض: أي فتح الإدارة حوار مع المعارضين للتغيير للاستماع إلى مطالبهم والتوصل إلى اتفاق ملزم لجميع الأطراف ، ومن خلال هذه الإستراتيجية يتم التخفيف من حدة المقاومة، كما أن الاتفاق يلزم المعارضين بدعم ومساندة جهود التغيير، أو على الأقل عدم إعاقتها مقابل الامتياز أو التنازلات لهم من قبل الإدارة.[1]

و عليه فإنه يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع معايير لتعيين القادة بناءا على خصائص القائد الديمقراطي و تكليفهم بالإشراف على التغيير.

ثالثا : دور القائد الحر في مقاومة التغيير .

باعتبار أن القائد الحر يملك الخصائص التي تتمثل في :

– ضعف الشخصية :هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري أقل و تغطي عليه.

–التذبذب في اتخاذ القرارات، قلة اتخاذ القرار من طرف القائد.

–عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسيب و الفوضى التي تسود المنظمة.

–قلة توجيه العاملين و أحيانا التهرب من إبداء الآراء و الملاحظات حول العديد من الأمور و الموضوعات التي تعرض عليه .[2]

و من هنا يمكننا القول أن القائد الحر الذي تكون إدارته للأعمال متساهلة و الذي يتصف بعدم الاهتمام واللامبالاة، لا يؤثر في بيئته ولا يتأثّر بها ففي هذه الحالة المسؤولية التي تقع على عاتقه لا يأخذها بعين الاعتبار وتبقى مصالح المؤسسة مهددة بالفوضى في كل وقت وبالتالي القائد هنا لا يستطيع الوصول لأي نجاح ولا لأي تغيير ولا يستطيع أن يطبق أي إستراتيجية لمقاومة التغيير .

إذن هذه الأنماط القيادية لها تأثير كبير على تحقيق التغيير التنظيمي ودورها مهم ، فمدى تحقيق التغيير التنظيمي مرتبط بالنمط القيادي السائد[3].

المطلب الثالث : القيادة التحويلية ودورها في التغيير التنظيمي .

نظرا لضعف فعالية الأنماط التقليدية للقيادة و عدم تماشيها مع متطلبات و تحديات العصر الحالي، كان لزاما على المؤسسات البحث و التحول إلى نمط قيادي آخر أكثر فعالية ألا و هو النمط القيادي التحويلي، و نظرا

---

[1] حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) ، جار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 3 ، 2009، ص393.

[2] فاروق عيدة فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، بيروت، 2005 ، ص239.

[3] حاج قاسي جميلة ، مرجع سابق الذكر ص 27.

للأهمية التي أصبحت تكتسبها القيادة التحويلية على مستوى المؤسسات قمنا في هذا المطلب بالتطرق إلى كل ما يتعلق بمفهوم القيادة التحويلية ،مفهوم القائد التحويلي ،أهم خصائص القيادة التحويلية،وصولا إلى دور القائد التحويلي في إدارة التغيير التنظيمي .

أولا : تعريف القيادة التحويلية transformation leadershi:

– هي قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن، في لقيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين بالقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء [1].

– وتعرف على أنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين التابعين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، هذا ويعرف القائد التحويلي الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات[2].

ثانيا :مفهوم القائد التحويلي

وفقا للعالم bassفإن القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها،و يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، و هو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى مستوياته[3].

– كما يعرف القائد التحويلي على أنه ذلك القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته و إلهامه في التأثير في مرؤوسيه،فهو يتحدث للمرؤوسين حول كيفية الأداء و يثق بهم، و يستخدم الكثير من الوسائل الغير اعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال المرؤوسين[4].

ثالثا :خصائص القائد التحويلي.

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير، و تحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص التي تميزه عن غيره في المؤسسة، فنجد أن كل باحث و إلا أعطى مجموعة من الخصائص للقائد التحويلي و فيما يلي سنستعرض أهم هذه الخصائص حسب وجهات نظر مختلفة للعدد من المفكرين:

يحدد bass العدد من الخصائص المميزة للقائد التحويلي و هي:

– يثيرون اهتمام زملائهم و مرؤوسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة .

– يطورون مرؤوسيهم إلى مستوى عال من القدرات والقوى الكامنة .

---

[1] حميدي شيماء ،**أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري** مذكرة لنيل شهادة ما ستر في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة يحي فارس بالمدية،2020/1019،ص:47.

[2] سيد هواري،**القائد التحويلي للعبور بالموضة للقرن ال21**،دار الجبل للطباعة،مصر،الطبعة2،1999،ص:47.

[3] بن عروج مباركة،حنان سهام،خصائص **القائد ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة**،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية،والتجارية،وعلوم التسيير،تخصص،إدارة وتسيير مؤسسة،جامعة يحي فارس بالمدية،2017/2016،ص:64

[4] سهيلة عباس،**القيادة الإبتكارية والأداء المتميز**،طبعة 1،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2004،ص:29.

- يحفزون زملائهم و مرؤوسيهم للنظر إلى ما وراء مصالحهم و اهتماماتهم الخاصة.

و في هذا السياق يركز الهواري على عدد من الخصائص التي يتميز بها القائد التحويلي:

- وكيل للتغيير، و التغيير في نظره رحلة و ليس نقطة وصول .
- قادر على التعامل مع الغموض و المرافق المعقدة .
- باحث يضع الفرضيات و يفحصها .
- ينطلق من نظريات رهينة توجه سلوكه.

رابعا:دو القائد التحويلي في قيادة التغيير التنظيمي .

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، و هي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، و توسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم و قبولهم لرؤية و أهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتيكي، و الاهتمام الفردي، و التشجيع الإبداعي.

و يمكن وضع إطار لدور القائد التحويلي لإنجاح التغيير في المنظمات وفق ما يلي:

1 – صياغة الرؤية:

تتطلب القيادة رؤية، بحيث تمثل هذه الأخيرة القوى التي توفر معنى و غاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، ويشكل صياغة و إيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير و يعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير و آثاره المحتملة، و اقتراح Rother أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير و إبراز أهميته حيث يشير إلى أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير، فإن للقائد أن يقترح بعدم ملائمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

2- الإستراتيجية:

عملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، و الخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية و تستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء و الالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنظمة.

3– الإتصال:

يعتبر الإتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المنظمة التي تمر بعملية تحول لعملية الإتصال لإيضاح الوضع المستقبلي، فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات و متطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، فقد كتب DunphyStace an أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية

جديدة لقيادة المنظمة للمستقبل، و هناك حاجة للتأكد بأنه تم الإتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لمن يمت تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنظمة، حيث لابد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله أن ويتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية.

4- التزام و قناعة القيادة:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام و قناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة برنامج للتغيير، من تحسين الوضع التنافسي للمنظمة و هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم و مؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، و الحصول على ولاء و التزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير أحد أهم أدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير لتكيف مع بيئة و ظروف عدم التأكد التي يخلفها التغيير و يتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة، فقد أكدت الدراسات أن أسباب العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير لذا يبرز دور القائد في تخفيف حدة مقاومة التغيير .

5- التحفيز و الإلهام:

يجعل القائد الفعال على تحفيز و إلهام الباحثين إنجاز العمل، و في أي عملية تغيير و ينشأ التحفيز و الإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد و قيمهم و اهتماماتهم و الاحتكام للغة إقناع إيجابية.

6- تمكين العاملين:

يمثل التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث أن الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة للطلبات و المشاكل، ويتضح من ذلك أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاكل و التشاور و هذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل و من ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين.

خامسا : نموذج مقترح لإستراتيجية قيادة التغيير:

في عالم اليوم، حيث تتحرك المعلومات، المواد الخام والتكنولوجيا بحرية، عبر الشركات والحدود القومية، فإن معظم أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى ويوجد عنصر واحد فقط له قوة الترجيح في هذه البيئة هو القوى البشرية المخلصة والمبتكرة .إذن التحدي الذي يواجه دوائر الأعمال الآن، سوف يكون تحرير ابتكاريه الأفراد وكسب كامل التزامهم و ولائهم .وبما أن التغيير أصبح ضرورة ملحة في حياة هذه المؤسسات، فلابد من كسب ولاء هؤلاء الأفراد والابتعاد عن مقاومتهم لإحداث التغيير المنشود، ومن هنا يمكن القول، إن الطريق السهل لقيادة تغيير ناجح هو تحقيق الولاء التنظيمي لدى الأفراد، يعني وبمفهوم آخر للتحكم في قيادة التغيير لابد من التحكم في الولاء عن طريق العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في: القيادة

الناجحة، الحوافز، المناخ التنظيمي، السياسات والأهداف.

أولا :أثر القيادة الناجحة على الولاء التنظيمي :إن من الأسس الهامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية بين القيادة الناجحة والمرؤوسين تنمية الولاء التنظيمي للعاملين من اجل تحقيق التغيير المنشود؛ حيث تعمل جاهدة على تحقيق الولاء في منظمات الأعمال عن طريق:

1–**تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين** :من الثابت في التطبيق العملي أن أي منظمة إدارية يمكن أن تعمل بصورة حسنة متى أدرك العاملون أنهم لا يعملون أف ا ردا، بل أعضاء في جماعة عمل تقوم بمجهود مشترك يقوم أساسا على التعاون، فالقائد الناجح هو الذي يعمل على تهيئة الجو المناسب في العمل الذي يساعد على تحقيق قدر كبير من التفاعل بين العاملين ويشجعهم على الاشتراك والإسهام في نشاطات التنظيم وهذا يتطلب منه أن تكون علاقاته معهم علاقات دعم ومساندة ، وذلك بأن يخلق فيهم شعورا قويا بالمسؤولية من جهة وينمي فيهم الولاء التنظيمي للمنظمة التي يعملون فيها من جهة أخرى .وفي هذا وسيلة تغنيه عن فرض الرقابة عليهم،وتؤدي إلى توليد الانضباط الذاتي لديهم فتعم بذلك روح العمل الجماعي بين القائد ومساعديه ومرؤوسيهم.

2–**تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه** :إن تفهم القائد الناجح للشخصية الإنسانية لمرؤوسيه، تعتبر من الأسس الهامة لإقامة علاقات إنسانية معهم ويتطلب تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه توافر ما يسمى بالحساسية لمشاعرهم لدى القائد؛ بمعنى أن تتوافر لدى القائد حساسية للعلاقات الإنسانية مع مرؤوس ورد فعل تصرفاته بالنسبة لهم .والقائد الناجح هو الذي يضع نفسه دائما موضع مرؤوسيه ويتفهم وجهتهم ومشاعرهم ويعمل باستمرار على تنمية هذه القدرة التي تعتبر من مسببات الولاء التنظيمي، ذلك أن فاعلية القائد الحقيقية تكمن في قدرته على الإحساس بمشاعر مرؤوسيه وتفهم مشاكلهم ومطالبهم.

3–**تفهم القائد لمشاكل المرؤوسين ومعالجتها** :فالقائد الناجح هو الذي يتفهم مشاكل مرؤوسيه جيدا .ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون أن يثير لديهم استجابات عدائية،فعناية القائد بكل موظف في إدارته عن طريق اجتماعاته الفردية والتي تتيح له أن يستمع لمقترحاتهم واعت ا رضاتهم والصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل، كما يستمع إلى شكاويهم وتظلماتهم وإشعارهم بان اهتمامه لا يقتصر على الإنتاج والعمل، وإنما يهمه أيضا الموظف وصحته ورضاه ومعرفة مشاكله وحلها، كل ذلك ثبت في التطبيق العملي أنه من الأبعاد الهامة لتنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

بالتالي على القائد الناجح أن لا يفرط في توجيه النقد للعامل في حالة ارتكابه لخطا معين إلا إذا كان الخطأ يتطلب ذلك .فقد يجد القائد من المناسب عدم المبالغة في انتقاده المخطئ مادام انه من الممكن أن يوجه له تعليقا بسيطا أو ملاحظة ذكية على خطئه أي لابد أن يتجنب مواقف النقد التي ربما تؤدي إذا ما ا زدت عن حدها إلى إضعاف الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

4-**إشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين:** لا يمكن للقيادة الناجحة أن تحقق درجة عالية من إثارة المرؤوسين ودفعهم إلى العمل المنتج إلا بتلبية حاجاتهم وإشبا عها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لتحف زيهم على أداء العمل على أحسن وجه،وإشباع الحاجات الإنسانية للموظف يمثل الحوافز الايجابية التي يمكن للقائد الناجح من خلالها بناء الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويدفعهم للقيام بالعمل على نحو أفضل.

كما أن إشباع الحاجات الإنسانية للموظف يتطلب تفهم القائد الناجح لحاجات العامل، وإدراك أهميتها بالنسبة لكل فرد منهم، وبالتالي تفهم الحوافز التي تحرك دوافعهم عن حاجات وما تم إشباعه أو لم يتشبع بعد، وكذلك معرفة كيفية إشباع الحاجات الموجودة والملحة لديهم، تحفيزهم أيضا من خلال خلقه لحوافز جديدة موجودة أصلا –مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات قبل اتخاذها، فالقائد هو الذي يتيح الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة في عملية التغيير من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه وطلب مشاركتهم في إيجاد التغيير المناسب الذي يكون حلا لها دون أن يغامر في إحداث تغيير قد لا يكون مقبولا منهم، فالقائد بهذه الطريقة يترك أمام مرؤوسيه المجال لاستخدام ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم في اقتراح التغيير الذي يرونه عمليا ومتلائما ومقبولا لديهم ولدى القائد، وهو بذلك يقدر آراء واقتراحات مرؤوسيه التي قد تضع حلولا للمشكلة ثم يبادر في النهاية إلى اختيار التغيير الذي يرى فيه الحل المنشود.

ثانيا :الحوافز وأثرها على الولاء التنظيمي :تعرف الحوافز بأنها" مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل.

يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد وهذا يعني د رجة مقاومة اقل لأي تغيير مستهدف وارتفاع .وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المؤسسات العاملة في القطاع العام هي من اقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان مستويات عالية من الولاء التنظيمي وقبول أسرع لأي تغيير تجريه المنظمة.

ثالثا :أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي :المناخ التنظيمي هو الجو الذي يسود المنظمة وينجم من جراء أساليب الإدارة السائدة والطرق التي يتعامل بها المديرون والموظفون داخل المنظمة.

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالولاء وبالانتماء التنظيمي وهذا يضمن لقائد التغيير مشاركة الأفراد في عملية التغيير، فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم، تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة مقاومة

الأفراد لعملية التغيير والسعي إلى القضاء عليه.

رابعا :أثر السياسات على الولاء التنظيمي: بعد تحديد الأهداف :تتجه الوظيفة التخطيطية نحو اختيار وتحديد السياسات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف .فالسياسة نوع من أنواع الخطط تستخدم لإرشاد وتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية.

من الضروري العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد ويعتمد السلوك في شدته وايجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات و ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي، ومن ثم الانقياد وراء قائد التغيير ومشاركته في تحقيق التغيير المنشود.

والأفراد يسعون دائما إلى العمل على إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية، كالرغبة في تحقيق الاحتياجات الأساسية والحاجات المعنوية من الاحترام إلى تحقيق الذات..... الخ، بشكل يترتب عليه زيادة دافعية الأفراد للعمل والارتباط ببيئات عملهم وتحقيق أهدافهم، وهنا يكون على عاتق الإدارة إظهار أهمية التعاون والاعتماد المتبادل على العلاقات الاجتماعية، في السلوك الجماعي والهادف، بالتالي عليها إيجاد توازن بين سياساتها ونظمها من جهة ومساحة الحرية التي عليها أن تتركها لموظفيها من جهة أخرى، وبهذا تكون الفائدة على المنظمة ككل وتساهم في تحقيق التغيير المطلوب وأهداف العاملين فيها في الوقت ذاته.

خامسا:الأهداف وأثرها على الولاء التنظيمي:

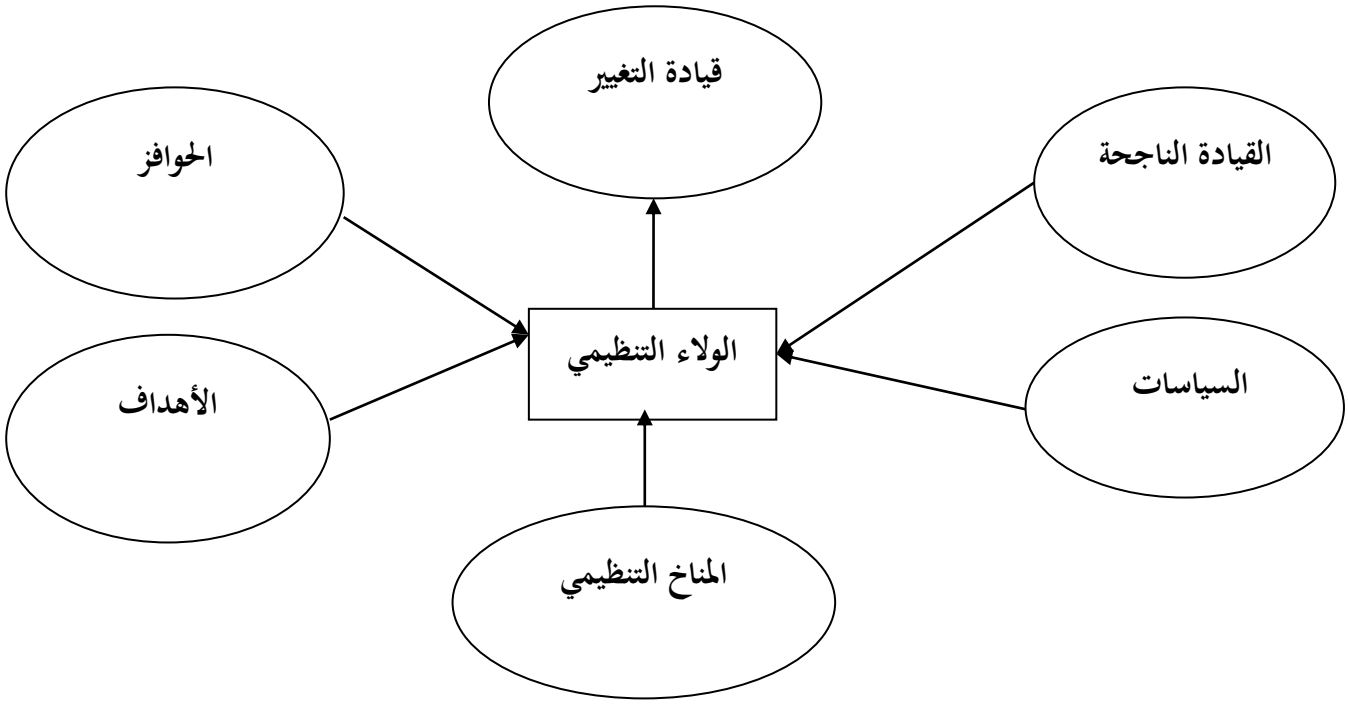
وهي محور التخطيط حيث تعكس هذه الأهداف المكان والتوقيت والأسلوب المستخدم منة خلال شبكة من السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والاستراتيجيات.

من العبارات التي أخذت مجالا بار ا ز في الكتابات الإدارية الحديثة القائلة بأن مسؤولية إدارة المنظمة تتحدد بمجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف التي تؤديها حث يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي، وبالتالي قيادة أسهل للتغيير المرغوب فيه فكلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي أكبر .وكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة، كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للمؤسسة والمشاركة في إحداث التغيير المطلوب[1].

[1] نوال بوعلاق،دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها،مذكرة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة،في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2015/2014،ص:196.

ومما سبق ذكره يمكن اقتراح إستراتيجية لقيادة التغيير عن طريق تحقيق الولاء التنظيمي للأفراد كالتالي:

شكل رقم (08):إستراتيجية مقترحة لقيادة التغيير التنظيمي :



المصدر:نوال بوعلاق،**دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير وطرق تفعيلها**،أطروحة دكتوراه غير منشورة،في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2015/2014،ص196.

من الشكل السابق يمكن القول أنه إذا أراد قائد التغيير تحقيق قيادة ناجحة للتغيير وضمان مشاركة الأفراد لابد من تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء وهذا لا يتم إلا إذا كانت هناك قيادة ناجحة ونظام حوافز ممتاز في ظل مناخ تنظيمي يشجع على المشاركة في اتخاذ القرار وهذا لا يكون إلا إذا كانت هناك سياسات واضحة وأهداف مرنة.

خلاصة الفصل:

يعد التغيير التنظيمي أمر حتمي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها وأحجامها ،فهذا التغيير لا يكون عفويا وإنما تفرضه الظروف المحيطة بالمنظمة،وكل تغيير فعال يتطلب قيادة إدارية فعالة لكي يتم إدارته وتجسيده على أرض الواقع فهذه الأخيرة تعتبر المفتاح الأساسي لنجاح برنامج التغيير،إذ أن وظيفة القائد الأساسية حاليا تكمن في تحقيق التغيير الإيجابي للمنظمة،وذلك من خلال شخصيته وما يمتلكه من مهارات للتأثير على الأفراد من أجل تحفيز ودعم عملية التغيير من جهة والحد من مقاومته من جهة أخرى، وحتى تضمن المنظمة إدارة تغيير فعالة لابد من تطوير وتنمية قيادتها الإدارية.

الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية الطاقة –ولاية المدية –.

تمهيد :

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري وفي إطار توطيد التكامل بين النظري والتطبيقي،وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال الدراسة التطبيقية على مستوى مديرية الطاقة لولاية المدية ، وذلك من خلال عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان الذي تضمن مجموعة أسئلة الغرض منها قياس وتحليل دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي وقد قسم هذا الفصل إلى 3 مباحث:

المبحث الأول :نبذة تاريخية لمديرية الطاقة لولاية المدية.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث:تحليل النتائج واختيار الفرضيات.

المبحث الأول :نبذة تاريخية حول مديرية الطاقة لولاية المدية

في هذا المبحث سنتناول لمحة حول المنظمة محل الدراسة وأهم مكوناتها وأقسامها

المطلب الأول : التعريف بمديرية الطاقة –ولاية المدية – .

– تعريف المديرية :

مديرية الطاقة هي الهيئة المكلفة على الصعيد المحلي بتنفيذ البرامج التنموية المختلفة في قطاع الطاقة على أرض الواقع (الطاقة ,المواد البيتروكيميائية و حماية الممتلكات) و ذلك بمراعاة أهداف الإدارة المركزية (وزارة الطاقة).

– تسميتها: مديرية الطاقة

– النظام الأساسي: مصلحة عامة تابعة للدولة.

– الوصاية: وزارة الطاقة.

قرار التخصيص (سند الشغل) : رقم 662 بتاريخ 21 جويلية 1966 .

– الاستعمال:مقر مديرية الطاقة (موجودة ضمن مبنى جماعي يشغل 19 مكتب و مستودع) مساحتهم الإجمالية تبلغ 441 م^2

– موقعها :

تقع مديرية الطاقة بشارع 08 مارس بلدية المدية وهي إدارة ذات نشاط إداري

و كان تاريخ إنشائها حسب المرسوم التنفيذي رقم164-16المؤرخ في 26 شعبان 1437 الموافق ل 2 جوان 2016 المتضمن إنشاء مديريات ولائية لطاقة وتنظيمها و سيرها .

– مساحة المديرية :

المبنية: /

الغير مبنية: 3188 م^2

– الملكية : أصلها هي أرضية ملك الدولة بموجب القرار المؤرخ في 03 فيفري 1936 , مخصصة لفائدة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية (الولاية) بموجب القرار رقم 364 بتاريخ 07 أفريل 1993 , أما البناية فهي أيضا منجزة من طرف الدولة في إطار عملية قطاعية مبرمجة .[1]

المطلب الثاني : مهام المديرية

أولا : مهام المدير .

يعين مدير الطاقة بأمر من وزير الطاقة و هو بمثابة آمر بالصرف للمديرية ,يساعد المدير في أداء مهامه رؤساء مصالح , حيث يكلف مدير بضمان سير المديرية وبهذه الصفة تتنوع مهامه حول :

[1] اعتمادا على وثائق مديرية الطاقة لولاية المدية .

- ✓ يتولى سير المديرية فهو الآمر بالصرف لميزانية المديرية .
- ✓ قيام بالتعهد بالنفقات وصرفها في حدود الاعتمادات المنصوص عليها في الميزانية .
- ✓ إبرام كل الصفقات وكل الاتفاقيات وكل العقود في إطار التنظيم المعمول به .
- ✓ تمثيل المديرية أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية .
- ✓ تعيين في إطار القوانين الأساسية التي يخضعون لها كل الموظفين الذين لم تحدد لهم صيغة أخرى.
- ✓ تعيينا لتنظيم الداخلي بعد مداولة المجلس الإداري.
- ✓ حضور اجتماعات المجلس الإداري وتولى تنفيذ قراراته.
- ✓ إعداد تقرير النشاط السنوي ورفعه إلى وزير الطاقة بعد مصادقة المجلس الإداري عليه.
- ✓ السهر على برمجة وسائل النقل الضرورية لمتابعة العمال .
- ✓ السهر على توفير الوسائل المادية التمكين العمال من أداء مهامهم على أحسن وجه.

ثانيا :مهام المديرية :

تكلف مديرية الطاقة في الميدان الطاقوي خصوصا بما يأتي :

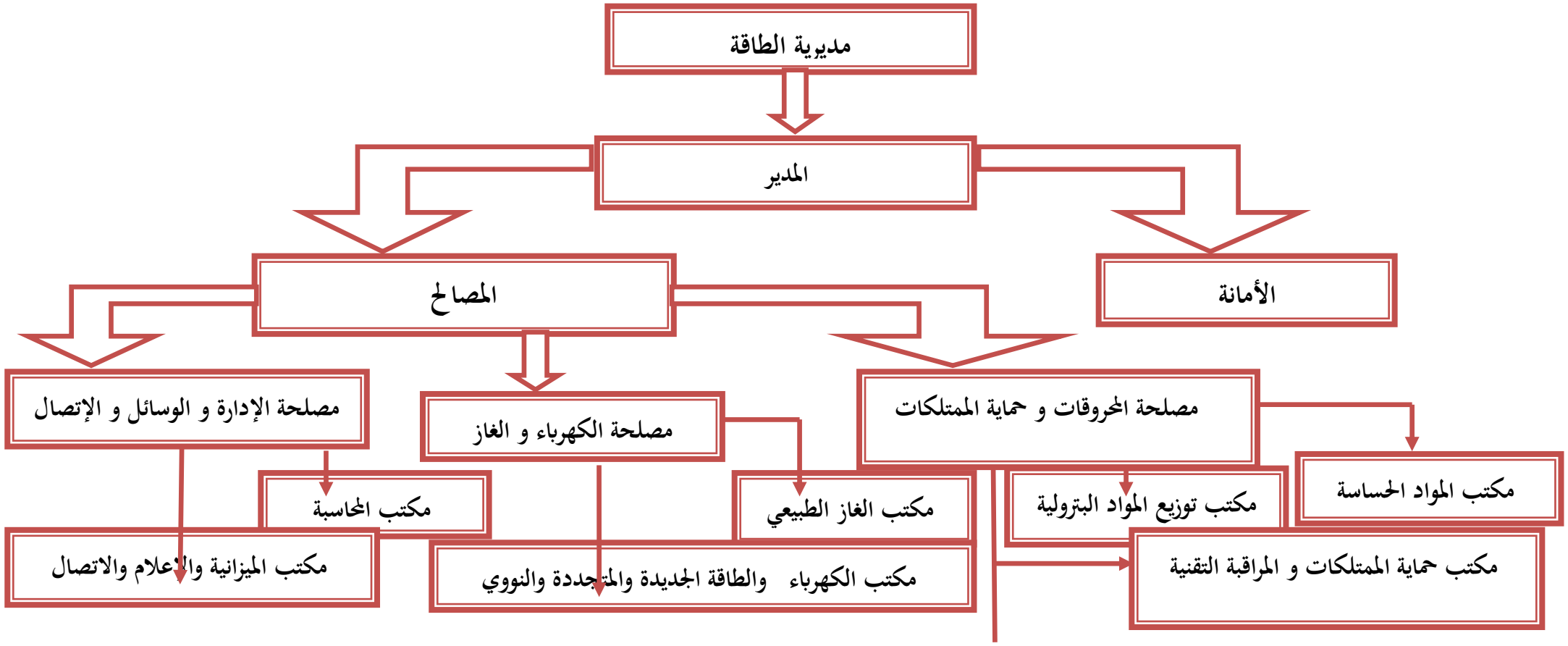
- ✓ السهر على تنفيذ السياسة القطاعية لطاقة .
- ✓ تطوير قطاع الطاقة.
- ✓ السهر على تنفيذ برنامج توزيع الكهرباء و الغاز و كذا الطاقة الجديدة و المتجددة و كيفية استعمالها.
- ✓ العمل على ترقية الطاقة النووية و تطويرها و بالنسبة لميدان المحروقات و كيفية توزيعها .
- ✓ العمل على المحافظة على البيئة من أثار المنشآت الطاقوية و المحروقات و كذا تسيير المواد الحساسة , و العمل على إنشاء هياكل قاعدية لتخزين المنتوجات البترولية و نقلها و توزيعها .
- ✓ المشاركة في تطبيق الأحكام التنظيمية في مجال توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، بالاتصال مع الجهاز المعني[1].
- ✓ السهر على جودة توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، بالاتصال مع الجهاز المعني وشركات التوزيع.
- ✓ المشاركة مع الهيئات والمؤسسات المعنية، في تنفيذ برامج تطوير الطاقات الجديدة والمتجددة، وكذا استعمالها.
- ✓ المساهمة مع الهيئات والمؤسسات المعنية في تطبيق جميع البرامج الرامية إلى تنمية وتطوير الطاقة النووية.
- ✓ السهر على التموين المنتظم للولاية من المنتوجات البترولية وعلى جودة الخدمة، بالتشاور مع المؤسسات المعنية.
- ✓ المساهمة في برنامج التطوير في مجال الكهرباء و التوزيع العمومي للغاز الطبيعي و السهر على تنفيذ ذلك.[2]

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي

[1] اعتمادا على وثائق مديرية الطاقة لولاية المدية.

[2] اعتمادا على وثائق مديرية الطاقة لولاية المدية .

الهيكل التنظيمي الداخلي للمديرية



التعريف بالمصالح :

تحتوى المديرية على ثلاث مصالح أساسية تبني عليها

1-**مصلحة الكهرباء و الغاز** :كما تعتبر هذه المصلحة بأنها المسيرة و المنظمة على الإنجاز و هي التي تسهر على السير الحسن و تنظيم استهلاك الطاقة الكهربائية و الغازية كما يشير إلى أن هذه المصلحة هي الوسيط بين المواطن لرفع انشغالاته من ناحية الكهرباء و الغاز.

و تتضمن مصلحة الكهرباء و الغاز مكتبين :

أ – مكتب الكهرباء و الطاقات الجديدة و المتجددة و النووي.

ب- مكتب الغاز الطبيعي .

2-**مصلحة الإدارة و الوسائل و الاتصال** : هي القلب النابض للإدارة في تسيير المنظومة الإدارية التي تتمثل في انشغالات الموظفين و ترقيات –التوظيف ....الخ

و تتضمن مصلحة الإدارة و الوسائل و الإتصال مكتبين :

أ-مكتب المستخدمين و التكوين .

ب- مكتب الميزانية و الوسائل و الإتصال .

3- **مصلحة المحروقات و حماية الممتلكات** : وهي التي تسهر على تنظيم الإنجاز والسير الحسن للمواد البترولية و الغازية و المواد الحساسة (التسيير الحسن و المنتظم لمحطات الخدمات و البنزين و غاز البوتان و المواد الكيميائية الحساسة كالمبيدات .....الخ .

و تتضمن مصلحة المحروقات و حماية الممتلكات ثلاثة مكاتب تتمثل في :

أ – مكتب المواد الحساسة .

ب – مكتب توزيع المواد البترولية .

ج – مكتب حماية الممتلكات و المراقبة التقنية .[1]

[1] اعتمادا على وثائق مديرية الطاقة لولاية المدية .

المبحث الثاني : عرض بيانات الدراسة

يتناول هذا البحث الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه حيث يبين كلا من مجتمع و عينة وأداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها وإجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات ،حيث تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي .

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة

أولا : مجتمع و عينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بمديرية الطاقة –ولاية المدية – و نظرا لطبيعة الدراسة و قلة الموظفين بالمنظمة لكونها فرع مصغر عن المنظمة الأم ولكونها منظمة ذات طابع خاص لا توظف عدد كبير من الموظفين لذلك اخترنا عينة مكونة من 34 موظف وزعت عليهم الاستبيان ، وقد تم استرداد 32 استبيان .

ثانيا : أداة الدراسة .

1-تحليل الاستبيان:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وهذا قصد التعرف على مدى اعتماد المنظمة محل الدراسة على القيادة الإدارية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي

حيث يحتوي هذا الأخير على جزأين للدراسة وهي مفصلة كالأتي:

- **الجزء الأول** : المعلومات الشخصية و الوظيفية و تتمثل في الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي و الخبرة المكتسبة .
- **الجزء الثاني** : المعلومات الخاصة بالدراسة .

المحور الأول : القيادة تولي أهمية للتغيير التنظيمي ،و لها ستة (6) عبارات التالية :

- يسعى رئيسي إلى تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير .
- يعمل رئيسي بتعاون مع العاملين لإحداث التغيير.
- يبرز رئيسي نتائج التغيير و تأثيرها على أداء المؤسسة.
- يسعى رئيسي إلى وضع قواعد و تعليمات مرنة تتناسب وعملية التغيير .
- يهتم رئيسي كثيرا على الأسلوب المنتهج في إنجاح عملية التغيير.
- رئيسي يتميز بقدرة التأثير على العمال لحل الصراعات و النزاعات.

المحور الثاني :دور القيادة في نشر ثقافة التغيير . و فيه الستة العبارات الآتية :

- يشجع رئيسي الإبداع و الابتكار و المبادرة الفردية .

- يشارك رئيسي العمال في تقييم عملية التغيير.
- يحفز رئيسي العمال علي التغيير بتكريمهم و ترقيتهم بعد النتائج الإيجابية للتغيير.
- يعرض رئيسي تجارب مؤسسات ناجحة ورائدة و محاولة الاستفادة منها.
- يسعى رئيسي إلى تنمية العمل الجماعي و الاستفادة من الأفكار الجديدة .
- يساعد رئيسي على تكييف القواعد و التعليمات المطبقة في المنظمة مع متطلبات التغيير المطلوب .

المحور الثالث: سعي القيادة إلى إنجاح عملية التغيير .و يحتوي على العبارات التالية :

- يحرص رئيسي على مشاركة العمال في إعداد خطة إستراتيجية لإحداث التغيير.
- يوفر رئيسي مختلف الإمكانيات ويهيئ المناخ التنظيمي لعملية التغيير.
- يهتم رئيسي بالتكوين والتدريب ورفع مستوى العمال لإحداث التغيير .
- يقارن رئيسي وضعية المؤسسة قبل التغيير و بعده من خلال النتائج المحققة .
- يقدم رئيسي الدعم اللازم لجهود المرؤوسين لإنجاح عملية التغيير المطلوب .
- يسهر رئيسي على تكييف القواعد و التعليمات .

2 – أدوات التحليل الإحصائي:

تم استخدام الحزمة الاجتماعية للعلوم الإحصائية و المعروفة باختصار ب SPSS :من أجل التحليل الإحصائي والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية :

–اختبار كولمجروف- سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) **–** للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

–معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة.

-التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية والوظيفية .

-المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها .

-الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي.

المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي .

يعد اختبار التوزيع الطبيعي واحد من أهم الفرضيات الأساسية التي لابد من أن يتحقق لإجراء بعض الاختبارات الإحصائية مثل :تحليل الانحدار و تحليل التباين وغيرها من الاختبارات الإحصائية، ومن هذا المنطلق قمنا باستخدام اختبار كولمجروف – سميرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من(0.05)أي($P>0.05$) ،و الجدول لتالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (06): اختبار كلمجروف سميرنوف K-S – للتحقق من التوزيع الطبيعي للمتغيرات .

	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
حجم العينة	32	32	32
مستوى الدلالةP	0.939	0.769	0.888
K-Sقيمة الإختبار	0.341	0.595	0.410

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن القيم المعنوية لمحاور الثلاثة على الترتيب(0.05< 0.410،0.595،341) وبالتالي فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي .وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

المطلب الثالث :اختبارات الصدق والثبات

1-اختبار الصدق :

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بالهدف .وفي هذه الدراسة اعتمدنا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، و يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من العبارات مع المجال الذي ينتمي إليه، ودرجة ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبيان، وقد قمنا بالتحقق من
صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (32)استبيان ، وذلك
بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه و ذلك باستخدام برنامج SPSS والذي يعني "برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " و الجداول التالية توضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (القيادة تولي أهمية للتغيير التنظيمي).

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يسعى رئيسي إلى تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير .	0.831	0.709
2	يعمل رئيسي بتعاون مع العاملين لإحداث التغيير.	0.844	0.653

3	يبرز رئيسي نتائج التغيير و تأثيرها على أداء المؤسسة.	0.818	0.627
4	يسعى رئيسي إلى وضع قواعد و تعليمات مرنة تتناسب وعملية التغيير.	0.821	0.616
5	يهتم رئيسي كثيرا على الأسلوب المنتهج في إنجاح عملية التغيير.	0.841	0.462
6	رئيسي يتميز بقدرة التأثير على العمال لحل الصراعات و النزاعات.	0.86	0.831

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول **القيادة تولي أهمية للتغيير التنظيمي** . والدرجة الكلية للمحور الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوى $0.05 = \alpha$ وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (دور القيادة في نشر ثقافة التغيير).

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يشجع رئيسي الإبداع و الابتكار و المبادرة الفردية .	0.873	0.665
2	يشارك رئيسي العمال في تقييم عملية التغيير.	0.802	0.766
3	يحفز رئيسي العمال علي التغيير بتكريمهم وترقيتهم بعد النتائج الإيجابية للتغيير.	0.922	0.459
4	يعرض رئيسي تجارب مؤسسات ناجحة ورائدة و محاولة الاستفادة منها.	0.752	0.732
5	يسعى رئيسي إلى تنمية العمل الجماعي و الاستفادة من الأفكار الجديدة.	0.872	0.786
6	يساعد رئيسي على تكييف القواعد و التعليمات المطبقة في المنظمة مع متطلبات التغيير المطلوب .	0.818	0.873

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجاتSPSS.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني دور القيادة الإدارية في نشر ثقافة التغيير . والدرجة الكلية للمحور الثاني والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوى $0.05 = \alpha$ وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه .

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث (سعي القيادة إلى إنجاح عملية التغيير) .

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يحرص رئيسي على مشاركة العمال في إعداد خطة إستراتيجية لإحداث التغيير.	0.829	0.793
2	يوفر رئيسي مختلف الإمكانيات و يهيئ المناخ التنظيمي لعملية التغيير.	0.878	0.574
3	يهتم رئيسي بالتكوين والتدريب ورفع مستوى العمال لإحداث التغيير .	0.864	0.735
4	يقارن رئيسي وضعية المؤسسة قبل التغيير و بعده من خلال النتائج المحققة .	0.904	0.616
5	يقدم رئيسي الدعم اللازم لجهود المرؤوسين لإنجاح عملية التغيير المطلوب .	0.808	0.431
6	يسهر رئيسي على تكييف القواعد و التعليمات	0.689	0.829

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجاتSPSS.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث سعي القيادة إلى إنجاح عملية التغيير . والدرجة الكلية للمحور الثالث والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوى $0.05 = \alpha$ و بذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه .

2 – اختبار الثبات :

تم تقدير ثبات الاستبيان على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كرونباخ كذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائيا لعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت (0.7) فأكثر، أما إذا كانت أقل من ذلك فإنها تعتبر ضعيفة، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداما للتأكد من درجة التجانس للأداة المعتمدة في الدراسة. وفي هذا الاختبار قمنا باستنتاج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للعبارات التي تقيس كل متغير و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(10) : معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات و الدرجة الكلية للإستبيان .

المحاور	معامل ألفا كرونباخ ∝
المحور الأول	0.88
المحور الثاني	0.91
المحور الثالث	0.90

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نستنتج أن نتاج الاختبار الخاصة بألفا كرانباخ ، جميع قيم المحاور الثلاثة أكبر من 0.7 و التي تراوحت ما بين($\propto = 0.88$) ($\propto = 0.91$) وقد بلغت أيضا($\propto = 0.90$) ، وهذا ما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة، وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث:عرض النتائج واختبار الفرضيات

يهدف هذا لبحث إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول : عرض خصائص عينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي و الخبرة المكتسبة) ، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا :وصف البيانات الشخصية و الوظيفية .

1-وصف خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس :

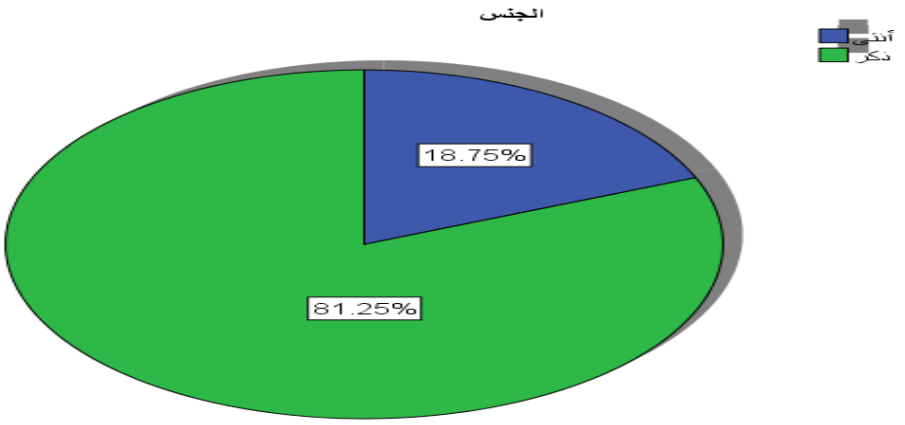
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	المجمع الصاعد للنسبة المئوية
أنثى	6	18.8	18.8
ذكر	26	81.3	100
المجموع	32	100	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجاتSPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن يغلب على العينة الجانب الذكور ، حيث بلغت نسبة العاملين من الذكور في مديرية الطاقة 81.3 % ، و نسبة الإناث قليلة حيث قدرت ب 18.8 % و يمكن تمثيل ذلك فيما يلي:

الشكل رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس .



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجاتSPSS.

2- وصف خصائص عينة الدراسة من حيث العمر :

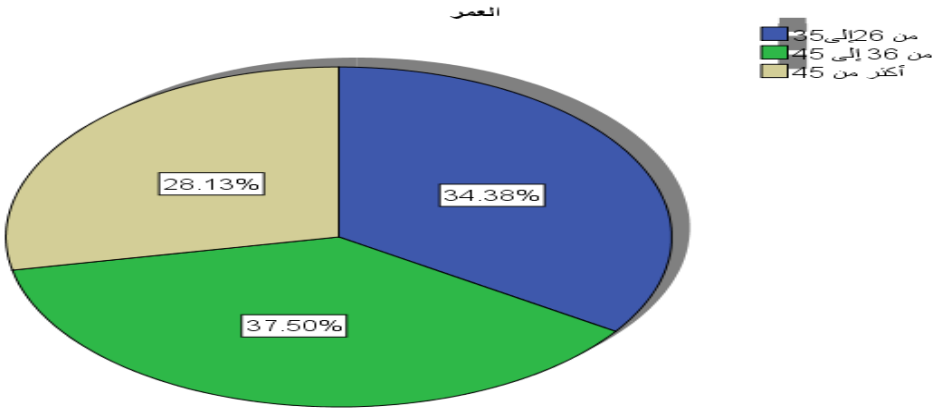
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئات	التكرار	النسبة المئوية	المجمع الصاعد للنسبة المئوية
من25 إلى 35 سنة	11	34.4	34.4
من 36 إلى 45 سنة	12	37.5	71.9
أكثر من 45 سنة	9	28.1	100
المجموع	32	100	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS .

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية[من 36 إلى45 سنة]، إذ بلغ عددهم (12) موظف وبنسبة مقدارها (37.5 %) ،ثم تليها الفئة العمرية[من 25 إلى 35سنة]،حيث بلغ عددهم(11)موظف وبنسبة (34.4%)، ثم الفئة العمرية[أكثر من 45 سنة]حيث بلغ عددهم (9) موظف وبنسبة (28.1 %)، وبشكل عام يمكن القول أنأ غالبية الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة هم من الفئات الشبانية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجاتSPSS.

3-توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

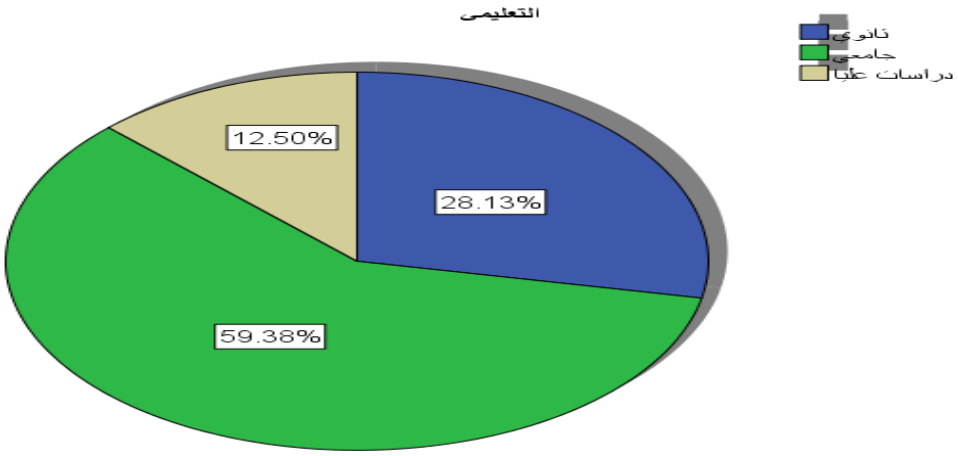
الجدول رقم (13) :توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	المجمع الصاعد للنسبة المئوية
ثانوي	9	28.1	28.1
جامعي	19	59.4	87.5
دراسات عليا	4	12.5	100
المجموع	32	100	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجاتSPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة جامعية(ليسانس، ماستر)يمثلون المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (19) موظف وبنسبة مئوية بلغت(59.04%) يليهم الموظفين الذين يحملون شهادة ثانوي و الذي بلغ عددهم (9) موظفين وبنسبة بلغت (28.1 %)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين الحاملين لشهادة الدراسات العليا سوى(4) موظفين و بنسبة مقدارها 12.5%) وعليه نستنتج أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة يحملون شهادة جامعية وشهادة ثانوي وهذا نظرا لكونها أكثر الشهادات طلبا للالتحاق بالوظائف، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجاتSPSS.

4- وصف خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي :

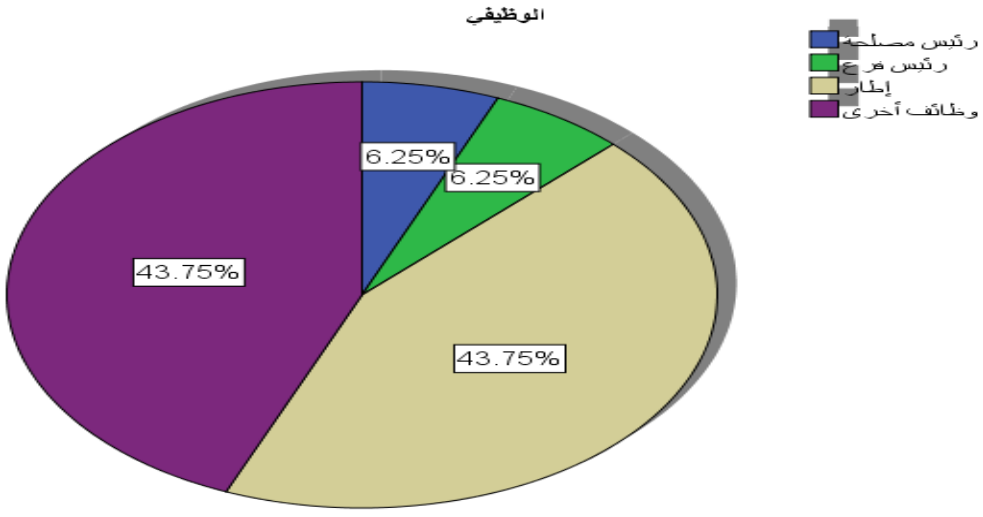
الجدول رقم(14) :توزيع أفراد العينة من حيث المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية	المجمع الصاعد للنسبة المئوية
رئيس مصلحة	2	6.3	6.3
رئيس فرع	2	6.3	12.5
إطار	14	43.8	56.3
وظائف أخرى	14	43.8	100
المجموع	32	100	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين يشتغلون في وظيفة إطار و وظائف أخرى يمثلون الرتبة الأولى في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (14) موظف لكلاهما وبنسبة مئوية بلغت (43.8%)، يليهم الموظفين من فئة رئيس مصلحة و رئيس فرع بمجموع (2)موظف لكلاهما وبنسبة بلغت (6.3%)،وعليه نستنتج أن الفئة الغالبية العظمى من الموظفين في عينة الدراسة هم من فئة إطار، و وظائف أخرى و تمثلت في كاتب مديرية و .....إلخ الشكل التالي بين ذلك:

الشكل رقم(12) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجاتSPSS.

5- وصف خصائص العينة حسب الخبرة المكتسبة :

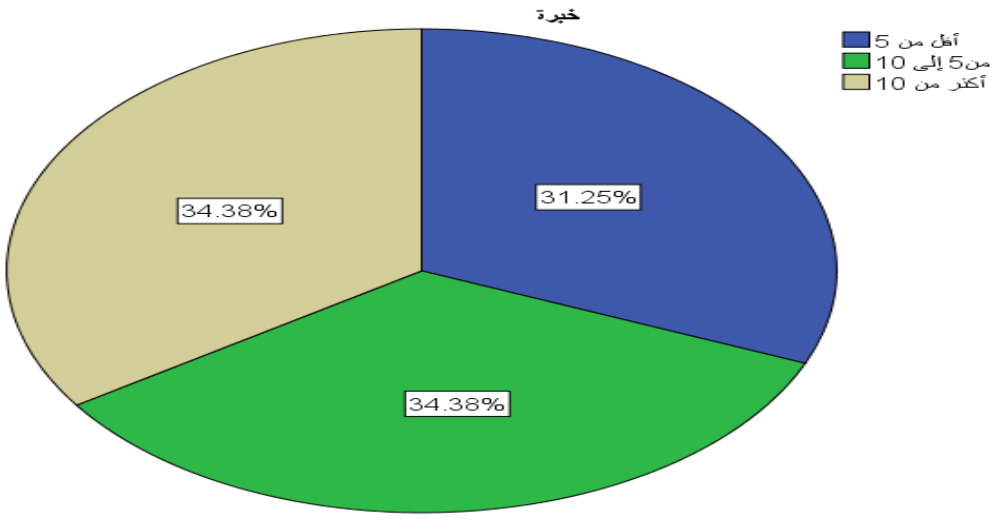
الجدول رقم(15) :توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة المكتسبة.

سنوات الخبرة المكتسبة	التكرار	النسبة المئوية	المجمع الصاعد للنسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	31.3	31.3
من 5 إلى 10 سنوات	11	34.4	65.6
أكثر من 10 سنوات	11	34.4	100
المجموع	32	100	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة التي لديهم سنوات خبرة[من 5 إلى 10سنة]، و الفئة التي [أكثر من 10سنوات] حيث بلغ عددهم (11) موظف وبنسبة مقدارها (34.4%)لكلاهما ، يليهم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [أقل من 5 سنوات] حيث بلغ عددهم 10موظفين و بنسبة (31.3%) ، و تشير هذه النتائج أن موظفي عينة الدراسة الذين تم استجوابهم يمتلكون خبرة لا بأس بها ، و الجدول التالي يبين ذلك

الشكل رقم(13) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الخبرة المكتسبة.



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجاتSPSS.

المطلب الثاني : عرض نتائج الإستبيان.

1-التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة للمحور الأول " القيادة تولي أهمية للتغيير التنظيمي".

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات التالية :

الجدول رقم (16) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات المحور الأول :

العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري σ	الرتبة
يسعى رئيسي إلى تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير .	4.00	0.56	4
يعمل رئيسي بتعاون مع العاملين لإحداث التغيير.	4.09	0.64	2
يبرز رئيسي نتائج التغيير و تأثيرها على أداء المؤسسة.	4.03	0.86	3
يسعى رئيسي إلى وضع قواعد و تعليمات مرنة تتناسب وعملية التغيير .	4.28	0.63	1
يهتم رئيسي كثيرا على الأسلوب المنتهج في إنجاح عملية التغيير.	3.81	0.85	6
رئيسي يتميز بقدرة التأثير على العمال لحل الصراعات و النزاعات.	3.97	0.78	5
الدرجة الكلية	4.03	0.58	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة [يسعى رئيسي إلى وضع قواعد و تعليمات مرنة تتناسب وعملية التغيير]،والتي لها أكبر متوسط حسابي(M=4.28) و انحرافها المعياري المقدر ب(0.63= **σ**)ثم تليها العبارة [يعمل رئيسي بتعاون مع العاملين لإحداث التغيير.] بمتوسط حسابي(M=4.09) و انحرافها المعياري(0.64= **σ**) ،ثم العبارة [يبرز رئيسي نتائج التغيير و تأثيرها على أداء المنظمة]و التي ومتوسطها الحسابي(M=4.03) و انحرافها المعياري المقدر ب (**σ** =0.86) ، و بعدها العبارة [يسعى رئيسي إلى تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير]و التي بلغ متوسطها الحسابي(M =4.00)و انحرافها المعياري (σ =0.56)، ثم العبارة [رئيسي يتميز بقدرة التأثير على العمال لحل الصراعات و النزاعات] و التي قدر متوسطها الحسابي(M=3.97) و انحرافها المعياري (σ =0.78) وأخيرا العبارة [يهتم رئيسي كثيرا على الأسلوب المنتهج في إنجاح عملية

التغيير]بمتوسط حسابي قدره (M =3.81) و انحراف معياري مقدر ب (σ =0.85) ، ومتوسط الحسابي العام بلغ(M =4.03)و الانحراف المعياري العام ب(σ =0.58)، و بالتالي نستطيع القول أن مدير موظفي عينة الدراسة يولي أهمية كبيرة لعملية التغيير من خلال وضع قواعد و تعليمات مرنة تتناسب معها . و أن الاتجاه العام لدى أفراد العينة يرى بأنه يوجد لدى القيادة الإدارية إدراك بأهمية التغيير في المؤسسة.

2- التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة للمحور الثاني" دور القيادة في نشر ثقافة التغيير".

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات التالية :

الجدول رقم (17) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات المحور الثاني :

العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري σ	الرتبة
يشجع رئيسي الإبداع و الابتكار و المبادرة الفردية .	3.94	0.87	4
يشارك رئيسي العمال في تقييم عملية التغيير.	4.00	0.71	2
يحفز رئيسي العمال علي التغيير بتكريمهم و ترقيتهم بعد النتائج الإيجابية للتغيير.	3.75	0.98	6
يعرض رئيسي تجارب مؤسسات ناجحة ورائدة و محاولة الاستفادة منها.	3.88	0.94	5
يسعى رئيسي إلى تنمية العمل الجماعي و الاستفادة من الأفكار الجديدة .	4.00	0.80	1
يساعد رئيسي على تكييف القواعد و التعليمات المطبقة في المنظمة مع متطلبات التغيير المطلوب .	3.97	0.93	3
الدرجة الكلية	3.92	0.73	

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجاتSPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة [يسعى رئيسي إلى تنمية العمل الجماعي و الاستفادة من الأفكار الجديدة]،والتي لها أكبر متوسط حسابي(M=4.00) و انحرافها المعياري المقدر ب(**σ** =0.80)ثم تليها العبارة [يشارك رئيسي العمال في تقييم عملية التغيير] بمتوسط حسابي(M =4.00) و انحرافها المعياري(**σ** =0.71) ،ثم العبارة [يساعد رئيسي على تكييف القواعد و التعليمات المطبقة في المنظمة مع متطلبات التغيير المطلوب] و التي ومتوسطها الحسابي(M=3.97) و انحرافها المعياري المقدر ب (**σ** = 0.93) ، و بعدها

العبارة [يشجع رئيسي الإبداع و الابتكار و المبادرة الفردية] و التي بلغ متوسطها الحسابي(M =3.94)و انحرافها المعياري (σ = 0.87)، ثم العبارة [يعرض رئيسي تجارب مؤسسات ناجحة ورائدة و محاولة الاستفادة منها] و التي قدر متوسطها الحسابي(M = 3.88) و انحرافها المعياري (σ = 0.94) وأخيرا العبارة [يحفز رئيسي العمال علي التغيير بتكريمهم و ترقيتهم بعد النتائج الإيجابية للتغيير] بمتوسط حسابي قدره (M = 3.75) و انحراف معياري مقدر ب (σ = 0.98) ، ومتوسط الحسابي العام بلغ(M =3.92)و الانحراف المعياري العام ب(σ = 0.73)، و بالتالي نستطيع القول أن القائد يساهم في تنمية العمل الجماعي و الاستفادة من الأفكار الجديدة ، وأن الاتجاه العام لدى أفراد العينة يرى أن القيادة تلعب دورا فعالا في نشر ثقافة التغيير في المنظمة .

3- التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة للمحور الثاني" سعي القيادة إلى إنجاح عملية التغيير".

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات التالية :

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات المحور الثالث:

العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري σ	الرتبة
يحرص رئيسي على مشاركة العمال في إعداد خطة إستراتيجية لإحداث التغيير	3.84	0.80	5
يوفر رئيسي مختلف الإمكانيات ويهيئ المناخ التنظيمي لعملية التغيير.	3.94	0.84	4
يهتم رئيسي بالتكوين والتدريب ورفع مستوى العمال لإحداث التغيير .	3.72	1.22	6
يقارن رئيسي وضعية المؤسسة قبل التغيير و بعده من خلال النتائج المحققة .	3.97	0.86	3
يقدم رئيسي الدعم اللازم لجهود المرؤوسين لإنجاح عملية التغيير المطلوب .	4.06	0.66	2
يسهر رئيسي على تكييف القواعد و التعليمات.	4.16	0.62	1
الدرجة الكلية	3.94	0.70	

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة [يسهر رئيسي على تكييف القواعد و التعليمات]،والتي لها أكبر متوسط حسابي(M= 4.16) و انحرافها المعياري المقدر ب(**σ** = 0.62)ثم تليها العبارة [يقدم رئيسي الدعم اللازم لجهود المرؤوسين لإنجاح عملية التغيير المطلوب] بمتوسط حسابي(M = 4.06) و انحرافها المعياري(**σ**=0.66) ،ثم العبارة [يقارن رئيسي وضعية المؤسسة قبل التغيير و بعده من خلال النتائج المحققة] و التي ومتوسطها الحسابي(M=3.97) و انحرافها المعياري المقدر ب (**σ** = 0.86) ، و بعدها العبارة [يوفر رئيسي مختلف الإمكانيات ويهيئ المناخ التنظيمي لعملية التغيير] و التي بلغ متوسطها الحسابي(M =3.94)و انحرافها المعياري (σ = 0.84)، ثم العبارة [يحرص رئيسي على مشاركة العمال في إعداد خطة إستراتيجية لإحداث التغيير]و التي قدر متوسطها الحسابي(M = 3.84) و انحرافها المعياري (σ = 0.80) وأخيرا العبارة [يهتم رئيسي بالتكوين والتدريب ورفع مستوى العمال لإحداث التغيير]بمتوسط حسابي قدره (M = 3.72) و انحراف معياري مقدر ب (σ =1.22) ، ومتوسط الحسابي العام بلغ(M =3.94)و الانحراف المعياري العام ب(σ = 0.70)، و بالتالي نستطيع القول أن القائد يسهر على تكييف و تطبيق القواعد والتعليمات ،و أن الاتجاه العام لدى أفراد العينة يرى أن القيادة تساهم في إنجاح عملية التغيير .

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

بتطبيق اختبار Tسيتم إثبات أو نفي ما إذا كان قائد مديرية الطاقة – ولاية المدية يلعب دورا هاما في إدارة التغيير التنظيمي.

أولا : إختبار الفرضية الأولى : و التي تنص على: يحمل العاملين في مديرية الطاقة ولاية المدية موقف إيجابي إتجاه التغيير .

H0: الفرضية العدمية :لا يحمل العاملين في مديرية الطاقة– ولاية المدية– موقف إيجابي اتجاه التغيير .

H1: الفرضية البديلة :يحمل العاملين في مديرية الطاقة –ولاية المدية– موقف إيجابي اتجاه التغيير .

الجدول رقم(19): نتائج تحليل إختبارT للفرضية الأولى

رقم	العبارة	قيمة T	مستوى معنوية	النتيجة
1	يسعى رئيسي إلى تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير .	9.96	0.00	معنوي
2	يعمل رئيسي بتعاون مع العاملين لإحداث التغيير.	9.65	0.00	معنوي
3	يبرز رئيسي نتائج التغيير و تأثيرها على أداء المؤسسة.	7.00	0.00	معنوي
4	يسعى رئيسي إلى وضع قواعد و تعليمات مرنة تتناسب وعملية التغيير	11.42	0.00	معنوي

5	يهتم رئيسي كثيرا على الأسلوب المنتهج في إنجاح عملية التغيير.	**5.35**	**0.00**	**معنوي**
6	رئيسي يتميز بقدرة التأثير على العمال لحل الصراعات و النزاعات.	**6.77**	**0.00**	**معنوي**
	االإختبار العام	**10.03**	**0.00**	**معنوي**

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) و منه نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العدمية H0. و منه الفرضية : يحمل العاملين في مديرية الطاقة لولاية المدية موقف إيجابي إتجاه التغيير صحيحة .

ثانيا :اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على: يلعب مسؤولي مديرية الطاقة لولاية المدية دورا في نشر ثقافة التغيير من وجهة نظر العاملين .

H0: فرضية العدمية : لا يلعب مسؤولي في مديرية الطاقة –ولاية المدية– دورا في نشر ثقافة التغيير من وجهة العاملين .

H1: الفرضية البديلة :يلعب مسؤولي في مديرية الطاقة– ولاية المدية– دورا في نشر ثقافة التغيير من وجهة نظر العاملين.

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل إختبار T للفرضية الثانية

رقم	العبارة	قيمة T	مستوى معنوية	النتيجة
1	يشجع رئيسي الإبداع و الإبتكار و المبادرة الفردية .	**6.04**	**0.00**	**معنوي**
2	يشارك رئيسي العمال في تقييم عملية التغيير.	**7.87**	**0.00**	**معنوي**
3	يحفز رئيسي العمال علي التغيير بتكريمهم و ترقيتهم بعد النتائج الإيجابية للتغيير.	**4.31**	**0.00**	**معنوي**
4	يعرض رئيسي تجارب مؤسسات ناجحة ورائدة و محاولة الإستفادة منها.	**5.25**	**0.00**	**معنوي**
5	يسعى رئيسي إلى تنمية العمل الجماعي و الإستفادة من الأفكار الجديدة .	**7.04**	**0.00**	**معنوي**
6	يساعد رئيسي على تكييف القواعد و التعليمات المطبقة في المنظمة مع متطلبات التغيير المطلوب .	**5.87**	**0.00**	**معنوي**

	االإختبار العام	**7.07**	**0.00**	**معنوي**

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) و منه نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العدمية H0. و منه الفرضية : يلعب مسؤولي مديرية الطاقة لولاية المدية دورا في نشر ثقافة التغيير من وجهة نظر العاملين صحيحة

ثالثا :اختبار الفرضية الثالثة:و التي تنص على :تهتم مديرية الطاقة لولاية المدية بإنجاح عملية التغيير التنظيمي .

H0: الفرضية العدمية :لاتهتم مديرية الطاقة– ولاية المدية –بإنجاح عملية التغيير التنظيمي .

H1 : الفرضية البديلة : تهتم مديرية الطاقة– ولاية المدية –بإنجاح عملية التغيير التنظيمي .

الجدول (21) : **نتائج تحليل إختبارT للفرضية الثالثة**

رقم	العبارة	قيمة T	مستوى معنوية	النتيجة
1	يحرص رئيسي على مشاركة العمال في إعداد خطة إستراتيجية لإحداث التغيير	**5.91**	**0.00**	**معنوي**
2	يوفر رئيسي مختلف الإمكانيات ويهيئ المناخ التنظيمي لعملية التغيير.	**6.31**	**0.00**	**معنوي**
3	يهتم رئيسي بالتكوين والتدريب ورفع مستوى العمال لإحداث التغيير .	**3.32**	**0.00**	**معنوي**
4	يقارن رئيسي وضعية المؤسسة قبل التغيير و بعده من خلال النتائج المحققة .	**6.36**	**0.00**	**معنوي**
5	يقدم رئيسي الدعم اللازم لجهود المرؤوسين لإنجاح عملية التغيير المطلوب .	**8.98**	**0.00**	**معنوي**
6	يسهر رئيسي على تكييف القواعد و التعليمات	**10.41**	**0.00**	**معنوي**
	االإختبار العام	**7.63**	**0.00**	**معنوي**

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يتضح أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.00) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) و منه نقبل الفرضية البديلة H1 و نرفض الفرضية العدمية H0. و منه الفرضية : تهتم مديرية الطاقة لولاية المدية بإنجاح عملية التغيير التنظيمي صحيحة.

خلاصة الفصل :

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي إلى معرفة دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي داخل مديرية الطاقة – ولاية المدية – ، وقد تم التعرف على المديرية و أهم مهامها و هيكلها التنظيمي ، وتم أخذ عينة من مجتمع الدراسة من أجل معرفة اتجاهات و آراء بعض العمال من رؤساء و مرؤوسين ، و عليه توصلنا من خلال نتائج الإستبيان إلى أن القيادة الإدارية تساهم في إدارة التغيير التنظيمي داخل المديرية .

مما يؤدي إلى تحسين الخدمات و يزيد من مردوديتها وكفاءتها، وهذا راجع إلى مساهمة الموارد البشرية بنسبة كبيرة خاصة الإطارات في تحقيق التغيير ،ونظرا للدور الهام الذي يلعبه القائد ومكانته العالية داخل المنظمة .

الخاتمة :

تلعب القيادة دورا هاما في مواجهة التحديات، و التي تشكل المحور الأساسي الذي ترتكز عليه معظم النشاطات و الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها ، كما أن نجاح هذه الأخيرة يعتمد على طريقة استخدام القادة للأنماط القيادية المناسبة ، ومن جهة أخرى يعد التغيير السمة الأساسية للمنظمات الناجحة باعتباره جزء من العملية الإدارية ووظيفة مهمة للقائد الناجح .

و بعد التطرق للفصل الأول من حيث المفاهيم و النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية توصلنا إلى أن القيادة تعني فن التأثير في الآخرين من اجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة عالية ، فالمنظمات بحاجة لقادة يتمتعون بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسيير المجموعة كما أن هناك عدة أنماط أساسية من بينها النمط الديموقراطي ، النمط الأوتوقراطي و النمط الحر.

أما بالنسبة للفصل الثاني قد تطرقنا إلى مفاهيم حول التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير التنظيمي و أساليب التقليل منها ،و توصلنا إلى أن التغيير التنظيمي أمر حتمي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها وأحجامها ،فهذا التغيير لا يكون عفويا وإنما تفرضه الظروف المحيطة بالمنظمة،وكل تغيير فعال يتطلب قيادة إدارية فعالة لكي يتم إدارته وتجسيده على أرض الواقع ، وحتى تضمن المنظمة إدارة تغيير فعالة لابد من تطوير وتنمية قيادتها الإدارية.

ومن خلال الفصل الثالث الذي تضمن الدراسة التطبيقية حول مدى مساهمة القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الطاقة لولاية المدية توصلنا إلى وجود إرتباط معنوي بين القيادة الإدارية و إدارة التغيير التنظيمي.

إختبار صحة الفرضيات:

في ضوء النتائج المستخلصة من عرض وتحليل الجانبين النظري و التطبيقي لهذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات المتعلقة باختبار الفرضيات كما يلي:

– للقيادة الإدارية دورا في إدارة التغيير التنظيمي و ذلك من خلال إتباع نمط قيادي مناسب من أجل تفعيل التغيير في المنظمة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .

– للقيادة الإدارية عدة عوامل تساعد في إنجاح التغيير و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

– تلعب المنظمة دورا في نشر ثقافة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

–تنتهج القيادة الإدارية عدة سبل من أجل إنجاح عملية التغيير التنظيمي في المنظمة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة

نتائج الدراسة :

–النتائج النظرية :

من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى ما يلي:

- القيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتحفيز الأفراد وتشجيعهم من أجل تقديم كل ما لديهم من قدرات لبلوغ

الأهداف بنجاح.

– القائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقوة تميزه عن الآخرين، حيث تمكنه من التأثير في سلوك مرؤوسيه وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك باستخدامه للنمط القيادي المناسب.

– إن توافر القادة الإداريين على السمات والمهارات واستخدامهم الأساليب المناسبة في القيادة، وزيادة اهتمامهم بالعاملين وتشجيعهم ومنحهم بعض الصلاحيات يساعد على إنجاح التغيير .

–تعتبر القيادة الإدارية المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات ومن أهم الوظائف في الإدارة، لأنها تعد حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها والأفراد العاملين بها.

– التغيير التنظيمي هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي.

–إدارة التغيير التنظيمي هي عملية منظمة، هدفها التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، ومساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من أجل الوصول بالمنظمة إلى أعلى درجة من الارتقاء والنمو.

النتائج التطبيقية :

– تعتمد القيادة الإدارية داخل مديرية الطاقة لولاية المدية على التعاون والعمل وفق فريق متكامل.

– القيادة الإدارية في مديرية الطاقة لولاية المدية تعطي أهمية للتغيير التنظيمي .

– تهتم مديرية الطاقة– ولاية المدية –بإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

– يلعب مسؤولي مديرية الطاقة ولاية المدية —دورا في نشر ثقافة التغيير من وجهة نظر العاملين .

التوصيات :

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نظرية وتطبيقية فإننا نقترح مايلي:

– دعم القيادة الإدارية للجهود الرامية لإدارة التغيير التنظيمي و المساهمة في نشر مفاهيمها في أوساط المرؤوسين .

– تفعيل النظم و اللوائح و الإجراءات التي تسهل إحداث التغيير التنظيمي .

– ضرورة وضع برامج خاصة لتدريب الإداريين على عملية إدارة التغيير التنظيمي و اكتساب مهارات قيادة التغيير من خلال تنظيم دورات تدريبية أو لقاءات علمية تنظمها الجهة المختصة .

– بما أن نجاح مشروع التغيير مرتبط بنجاح القائد في إقناع مرؤوسيه، على مديرية الطاقة لولاية المدية أن تختار قادة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية في إقناع المرؤوسين.

– إن ضرورة الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي في مديرية الطاقة لولاية المدية يعتبر طريق يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة تسودها حالة عدم التأكد والمنافسة الشديدة.

– على مديرية الطاقة لولاية المدية أن تقوم بجلب أفراد ذوي خبرات ومستويات علمية عالية لأنهم يمثلون أهم مورد يساهم في نجاح مشروع التغيير .

– تطوير وتنمية القيادة القادرة على خلق التجاوب لدى العاملين لإحداث التغيير.

–إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي لها علاقة بموضوع القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي للتأكد

من دقة النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال زيادة عينة الدراسة.

آفاق الدراسة :

فيما يلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

-القيادة الإدارية ودورها في إتخاذ القرار .

-أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الإبداع والتجديد المستمر.

- أنماط القيادة الإدارية و أثرها على تمكين العاملين .

- الأنماط القيادية وعلاقتها بإبداع العاملين .

- التغيير وعلاقته بالإبداع

قائمة المراجع

أ- الكتب باللغة العربية:

1 – أسامة خيري،الجديد في القيادة الإدارية،دار الراية للنشر والتوزيع،عمان الأردن،طبعة أولى،2013.

2 – بلال خلف سكارنة،التطوير التنظيمي والإداري،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن عمان،طبعة أولى،2009 .

3- جمال محمد عبد الله،إدارة الأعمال،مبادئ ومفاهيم،دار المعتز للنشر والتوزيع،عمان الأردن،الطبعة الأولى،2015 .

4- حسين حريم،السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،طبعة ثالثة،2009.

5- زيد منير عبوي،إدارة التغيير والتطوير،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،الأردن عمان،الطبعة الأولى،2006.

6- طارق طه،إدارة الأعمال،منهج حديث معاصر،دار الفكر الجامعي،بدون طبعة،الإسكندرية،مصر،2007 .

7- محمد عمر الزعبي،القيادة الإدارية،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2014.

8- محمد الصيرفي،إدارة التغيير،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،طبعة أولى، 2006.

9- محمد النمران،إدارة التغيير والتحديات العصرية،للمدير،دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية،دار الحامد ،عمان،2006 .

10- نادية العارف،الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2000 .

11- نواف كنعان،القيادة الادارية،مكتب دار الثقافة،للنشر والتوزيع،عمان الأردن،طبعة أولى،2002.

12- عدنان العتوم،القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح ،إثراء للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،الأردن عمان،2014.

13- سعيد السيد علي،الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العملية الإدارية،دار الكتاب الحديث،القاهرة(مصر)،2007.

14- سيد هواري القائد التحويلي للعبور بالموضة للقرن ال21،دار الجبل للطباعة،مصر،الطبعة الثانية،1999.

15- سهيلة عباس،القيادة الإبتكارية والآداء المتميز،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان ،2004 .

16- صابرين عطية مرسال،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية،دار الوفاء الدنيا،الطباعة والنشر،الإسكندرية(مصر)،الطبعة الأولى،2014.

17- فتحي أحمد ذياب عواد،إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق،دار صفاء للنشر والتوزيع،طبعة أولى،الأردن،عمان،2013.

18- فاروق عيدة فلية،محمد عبد المجيد،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،طبعة أولى،دار المسيرة للنشر والتوزيع،بيروت،2005.

ب- الأطروحات :

1– بوعلاق نوال،دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها،مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة،في علوم التسيير،تخصص،إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2015/2014.

2– هبال عبد المالك،دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي،أطروحة دكتوراه غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس،سطيف،2016/2015.

ج– المذكرات:

1– بن عروج مباركة، حنان سهام،خصائص القائد ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة وتسيير مؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية،والعلوم التجارية،وعلوم التسيير،جامعة يحي فارس بالمدية،2020/2019.

2– بن عداد سمية،إيمان قراح،أنماط القيادة الإدارية وأثرها على تمكين العاملين،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير،تخصص،إدارة أعمال،جامعة الدكتور يحي فارس ،المدية،2018/2017 .

3– حسيبة بلخير، دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية،تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة مولود م
عمري،تيزي وزو،2020.

4– حاج قاسي جميلة،دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية،مذكرة لنيل شهادة ماستر،تخصص سياسة عامة وإدارة محلية،جامعة مولود معمري،تيزي وزو،2017/2016.

5– حميدي شيماء،أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة يحي فارس ،المدية،2020/2019.

6– عايش مريم،دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير،تخصص:إدارة أعمال المؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أم البواقي،2016/2015.

د– المقالات والمجلات:

1– بغدود راضية،مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي،مجلة معارف،قسم العلوم الاقتصادية،السنة العاشرة،العدد19،(ديسمبر2015)،جامعة سطيف،الجزائر.

2– بوعلاق نوال،سعيدي يحي،دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية،مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،العدد11/2014.

2– هيشور محمد لمين،مساهمة القيادة الادارية في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التراث ،جامعة الجلفة،العدد16،ديسمبر 2014.

3– هبال عبد المالك،أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،العدد16،جامعة سطيف(1)،2016.

4– سليم العايب،نوال زواوي،استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته،حوليات جامعة الجزائر،العدد29،الجزء الثاني.

5– عفاف حداد عبد المالك جحيق،العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر،قالمة،المجلد6،العدد2،ديسمبر2020،جامعة عبد الحميد مهري،قسنطينة.

6– سليم العايب،نوال زواوي،استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته،حوليات جامعة الجزائر،العدد29،الجزء الثاني.

د– الكتب باللغة الأجنبية:

1**–Daniel Goleman**, **et autres**, **l'intelligence**, **émotionnelle au travail édition village mondial paris 2002**.

2**–Rim Zid**. **Comprendre le changement**. **Organisationnel a travers les émotion mémoire présente comme exigence partielle de la maitrise en administration de affaires université de que des a Montréal 2005/2006**.

3**– Mutuel Frank la résistance au changement une affiaire de motivation**(**le cas de 1:1MEP son projet FOAD;UFR science de l'homme et de la société**). **département des science de l éducation master 2pro métiers de la Formation parcours 1 CF/FOAD université de Rouen 2011/2012**.

هـ– مواقع الانترنت:

1– طارق رشيد ،استراتيجيات جديدة لنجاح التغيير،موقع،على الخط (تاريخ الاطلاع)، **http://ivorytraining.com/ar/node/**،13/03/2021/21:00

الملاحق :

ملحق رقم (01) :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم تسيير

تخصص : إدارة الأعمال

إستبيان .

السلام عليكم .

أخي الكريم / أختي الكريمة تحية طيبة و بعد :

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان من أجل إعداد بحث علمي بعنوان : "دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي و طرق تفعيلها " و هذا لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال ، ونرجو منكم سادتي الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية عن كل عبارة موجودة في الإستمارة ، و هذا لخدمة البحث العلمي علما أن البيانات و المعلومات ستعامل بكل سرية و تستخدم فقط في البحث العلمي لأغراض علمية ، ونتمنى أن لا تبخلوا علينا بمساعدتكم .

شاكرين حسن تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة ، وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير .

الجزء الأول : المعلومات الشخصية و الوظيفية .

يرجى وضع علامة (√) في الخانة المناسبة .

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر : أقل من 25سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐

من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 46 سنة ☐

3- المستوى التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐

4- المستوي الوظيفي : مدير ☐ نائب مدير ☐

رئيس مصلحة ☐ رئيس فرع ☐

إطار ☐ وظائف أخرى .....

5- الخبرة المكتسبة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 10سنوات ☐

الجزء الثاني : المعلومات الخاصة بالدراسة .

المحور الأول :القيادة تولي أهمية للتغيير التنظيمي.

ضع علامة (√) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية :

الرقم	السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يسعى رئيسي إلى تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير .					
2	يعمل رئيسي بتعاون مع العاملين لإحداث التغيير.					
3	يبرز رئيسي نتائج التغيير و تأثيرها على أداء المؤسسة.					
4	يسعى رئيسي إلى وضع قواعد و تعليمات مرنة تتناسب وعملية التغيير .					
5	يهتم رئيسي كثيرا على الأسلوب المنتهج في إنجاح عملية التغيير.					
6	رئيسي يتميز بقدرة التأثير على العمال لحل الصراعات و النزاعات.					

المحور الثاني : دور القيادة في نشر ثقافة التغيير.

ضع العلامة (√) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية :

الرقم	السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يشجع رئيسي الإبداع و الإبتكار و المبادرة الفردية .					
2	يشارك رئيسي العمال في تقييم عملية التغيير.					
3	يحفز رئيسي العمال علي التغيير بتكريمهم و ترقيتهم بعد النتائج الإيجابية للتغيير.					
4	يعرض رئيسي تجارب مؤسسات ناجحة ورائدة و					

	محاولة الإستفادة منها.					
5	يسعى رئيسي إلى تنمية العمل الجماعي و الإستفادة من الأفكار الجديدة .					
6	يساعد رئيسي على تكييف القواعد و التعليمات المطبقة في المنظمة مع متطلبات التغيير المطلوب .					

المحور الثالث : سعي القيادة إلى إنجاح عملية التغيير

ضع علامة (√) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية :

الرقم	السؤال	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يحرص رئيسي على مشاركة العمال في إعداد خطة إستراتيجية لإحداث التغيير					
2	يوفر رئيسي مختلف الإمكانيات ويهيئ المناخ التنظيمي لعملية التغيير.					
3	يهتم رئيسي بالتكوين والتدريب ورفع مستوى العمال لإحداث التغيير .					
4	يقارن رئيسي وضعية المؤسسة قبل التغيير و بعده من خلال النتائج المحققة .					
5	يقدم رئيسي الدعم اللازم لجهود المرؤوسين لإنجاح عملية التغيير المطلوب .					
6	يسهر رئيسي على تكييف القواعد و التعليمات					

شكرا لحسن تعاونكم .

الملحق رقم (02) : قائمة المحكمين

إسم المحكم	الدرجة العلمية	الرتبة	الجامعة
حيولة إيمان	دكتورة	أستاذ محاضر أ	المدية
فرطاسي حفيظة	دكتورة	أستاذ محاضر ب	المدية
يحياوي فطيمة	دكتورة	أستاذ محاضر ب	المدية
شراطي نسيمة	دكتورة	أستاذ محاضر أ	المدية

الملحق رقم (03) : مخرجات SPSS

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	6	18.8	18.8	18.8
	ذكر	26	81.3	81.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	35إلى26 من	11	34.4	34.4	34.4
	45 إلى 36 من	12	37.5	37.5	71.9
	45 من أكثر	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	28.1	28.1	28.1
	جامعي	19	59.4	59.4	87.5
	عليا دراسات	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الوظيفي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة رئيس	2	6.3	6.3	6.3
	فرع رئيس	2	6.3	6.3	12.5
	إطار	14	43.8	43.8	56.3
	أخرى وظائف	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

خبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 من أقل	10	31.3	31.3	31.3
	10 إلى 5من	11	34.4	34.4	65.6
	10 من أكثر	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	المحور1
Q1	Corrélation de Pearson	1	.709**	.653**	.627**	.661**	.462**	.831**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.008	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q2	Corrélation de Pearson	.709**	1	.650**	.806**	.619**	.404*	.844**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.022	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q3	Corrélation de Pearson	.653**	.650**	1	.603**	.711**	.337	.818**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.059	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q4	Corrélation de Pearson	.627**	.806**	.603**	1	.514**	.515**	.821**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.003	.003	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q5	Corrélation de Pearson	.661**	.619**	.711**	.514**	1	.488**	.841**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.003		.005	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q6	Corrélation de Pearson	.462**	.404*	.337	.515**	.488**	1	.686**
	Sig. (bilatérale)	.008	.022	.059	.003	.005		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
المحور1	Corrélation de Pearson	.831**	.844**	.818**	.821**	.841**	.686**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32

		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	المحور2
Q7	Corrélation de Pearson	1	.665**	.766**	.459**	.732**	.786**	.873**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.008	.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q8	Corrélation de Pearson	.665**	1	.776**	.572**	.559**	.530**	.802**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.001	.001	.002	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q9	Corrélation de Pearson	.766**	.776**	1	.696**	.694**	.694**	.922**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q10	Corrélation de Pearson	.459**	.572**	.696**	1	.682**	.363*	.752**
	Sig. (bilatérale)	.008	.001	.000		.000	.041	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q11	Corrélation de Pearson	.732**	.559**	.694**	.682**	1	.732**	.872**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000	.000		.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q12	Corrélation de Pearson	.786**	.530**	.694**	.363*	.732**	1	.818**
	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000	.041	.000		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
المحور2	Corrélation de Pearson	.873**	.802**	.922**	.752**	.872**	.818**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	المحور3
Corrélation de Pearson	1	.793**	.574**	.735**	.616**	.431*	.829**
Sig. (bilatérale)		.000	.001	.000	.000	.014	.000
N	32	32	32	32	32	32	32
Corrélation de Pearson	.793**	1	.735**	.711**	.524**	.570**	.878**
Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.002	.001	.000
N	32	32	32	32	32	32	32
Corrélation de Pearson	.574**	.735**	1	.726**	.652**	.437*	.864**
Sig. (bilatérale)	.001	.000		.000	.000	.012	.000
N	32	32	32	32	32	32	32
Corrélation de Pearson	.735**	.711**	.726**	1	.732**	.606**	.904**
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	32	32	32	32	32	32	32
Corrélation de Pearson	.616**	.524**	.652**	.732**	1	.590**	.808**
Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000	.000		.000	.000
N	32	32	32	32	32	32	32
Corrélation de Pearson	.431*	.570**	.437*	.606**	.590**	1	.689**
Sig. (bilatérale)	.014	.001	.012	.000	.000		.000
N	32	32	32	32	32	32	32
Corrélation de Pearson	.829**	.878**	.864**	.904**	.808**	.689**	1
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	32	32	32	32	32	32	32

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		المحور1	المحور2	المحور3
N		32	32	32
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	4.0313	3.9219	3.9479
	Ecart-type	.58112	.73687	.70258
Différences les plus extrêmes	Absolue	.166	.136	.157
	Positive	.115	.101	.068
	Négative	-.166-	-.136-	-.157-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.939	.769	.888
Signification asymptotique (bilatérale)		.341	.595	.410

a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
عن الضرورية بالمعلومات مرؤوسيه تزويد إلى رئيسي يسعى التغيير	32	2	5	4.00	.568
التغيير لإحداث العاملين مع بتعاون رئيسي يعمل	32	2	5	4.09	.641
المؤسسة أداء على تأثيرها و التغيير نتائج رئيسي يبرز	32	2	5	3.97	.782
و تتناسب مرنة تعليمات و قواعد وضع إلى رئيسي يسعى التغيير عملية	32	3	5	4.28	.634
عملية إنجاح في المنتهج الاسلوب على كثيرا رئيسي يهتم التغيير	32	2	5	3.81	.859
و الصراعات لحل العمال على التأثير بقدرة يتميز رئيسي النزاعات	32	1	5	4.03	.861
المحور1	32	2.33	5.00	4.0313	.58112
الفردية المبادرة و الإبتكار و الإبداع رئيسي يشجع	32	2	5	3.94	.878
التغيير عملية تقييم في العمال رئيسي يشارك	32	2	5	4.00	.718
بعد ترقيتهم و بتكريمهم التغيير علي العمال رئيسي يحفز للتغيير الإيجابية النتائج	32	1	5	3.75	.984
ومحاولة ورائدة ناجحة مؤسسات تجارب رئيسي يعرض منها الإستفادة	32	2	5	3.88	.942
من الإستفادة و الجماعي العمل تنمية إلى رئيسي يسعى الجديدة الأفكار	32	2	5	4.00	.803
في المطبقة التعليمات و القواعد تكييف على رئيسي يساعد المطلوب التغيير متطلبات مع المنظمة	32	1	5	3.97	.933
المحور2	32	1.83	5.00	3.9219	.73687

حطة إعداد في العمال مشاركة على رئيسي يحرص التغيير لإحداث إستراتيجية	32	2	5	3.84	.808
التنظيمي يهيءالمناخ و الإمكانيات مختلف رئيسي يوفر التغيير لعملية	32	2	5	3.94	.840
العمال مستوى ورفع التدريب و بالتكوين رئيسي يهتم التغيير لإحداث	32	1	5	3.72	1.224
خلال من بعده و التغيير قبل المؤسسة وضعية رئيسي يقارن المحققة النتائج	32	2	5	3.97	.861
عملية لإنجاح المرؤوسين لجهود اللازم الدعم رئيسي يقدم المطلوب التغيير	32	2	5	4.06	.669
التعليمات و القواعد تكييف على رئيسي يسهر	32	3	5	4.16	.628
3المحور	32	2.00	5.00	3.9479	.70258
N valide (listwise)	32				

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.958	18

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.914	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.900	6

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بالمعلومات مرؤوسيه تزويد إلى رئيسي يسعى التغيير عن الضرورية	9.960	31	.000	1.000	.80	1.20
التغيير لإحداث العاملين مع بتعاون رئيسي يعمل	9.659	31	.000	1.094	.86	1.32
المؤسسة أداء على تأثيرها و التغيير نتائج رئيسي يبرز	7.006	31	.000	.969	.69	1.25
و تتناسب مرنة تعليمات و قواعد وضع إلى رئيسي يسعى التغيير عملية	11.428	31	.000	1.281	1.05	1.51
عملية إنجاح في المنتهج الاسلوب على كثيرا رئيسي يهتم التغيير	5.351	31	.000	.813	.50	1.12
و الصراعات لحل العمال على التأثير بقدرة يتميز رئيسي النزاعات	6.777	31	.000	1.031	.72	1.34
1المحور	10.039	31	.000	1.03125	.8217	1.2408
الفردية المبادرة و الإبتكار و الإبداع رئيسي يشجع	6.043	31	.000	.938	.62	1.25
التغيير عملية تقييم في العمال رئيسي يشارك	7.874	31	.000	1.000	.74	1.26

بعد ترقيتهم و بتكريمهم التغيير علي العمال رئيسي يحفز للتغيير الإيجابية النتائج	4.313	31	.000	.750	.40	1.10
ومحاولة ورائدة ناجحة مؤسسات تجارب رئيسي يعرض منها الإستفادة	5.255	31	.000	.875	.54	1.21
من الإستفادة و الجماعي العمل تنمية إلى رئيسي يسعى الجديدة الأفكار	7.043	31	.000	1.000	.71	1.29
المطبقة التعليمات و القواعد تكييف على رئيسي يساعد المطلوب التغيير متطلبات مع المنظمة في	5.875	31	.000	.969	.63	1.31
المحور2	7.077	31	.000	.92188	.6562	1.1875
حطة إعداد في العمال مشاركة على رئيسي يحرص التغيير لإحداث إستراتيجية	5.910	31	.000	.844	.55	1.13
التنظيمي يهيءالمناخ و الإمكانيات مختلف رئيسي يوفر التغيير لعملية	6.313	31	.000	.938	.63	1.24
العمال مستوى ورفع التدريب و بالتكوين رئيسي يهتم التغيير لإحداث	3.321	31	.002	.719	.28	1.16
من بعده و التغيير قبل المؤسسة وضعية رئيسي يقارن المحققة النتائج خلال	6.366	31	.000	.969	.66	1.28
لإنجاح المرؤوسين لجهود اللازم الدعم رئيسي يقدم المطلوب التغيير عملية	8.984	31	.000	1.063	.82	1.30
التعليمات و القواعد تكييف على رئيسي يسهر	10.418	31	.000	1.156	.93	1.38
المحور3	7.632	31	.000	.94792	.6946	1.2012