جامعة يحى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أنماط القيادة ودورها في التغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة وتسيير مؤسسة

إعداد الطالبتين:

- غربي أمال
- شمام أحلام

الأستاذ المشرف:

د. طلحة محمد

لجنة المناقشة

أ. شعيب أشي	جامعة المدية	رئيسا
د. طلحة محمد	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
أ. بلحمري خيرة	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

السنة الجامعية: 2017/2016

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبانة موجهة إلى رؤساء مصالح مؤسسة سونالغاز بالمدية

سيدي، سيدتي..

في إطار التحضير لمذكرة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، وذلك تحت موضوع:

" أنماط القيادة ودورها في التغيير التنظيمي"

نقدم لكم هذه الاستبيانة والتي صممت لجمع المعلومات الأزمة للدراسة، لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة و الإجابة عليها موضوعية، ونحيطكم علما إن إجابتكم ستكون مفيدة جدا في هذا البحث، وستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وإننا شاكرتان لكم حسن تعاونكم..

الطالبتان:

أمال غربي

أحلام شمام

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية في مؤسسة سونالغاز.

نرجوا منكم التكرم بوضع العلامة (X) أمام العبارة المناسبة:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

30سنة – فاقل ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 51 سنة ☐

3- المستوى العلمي:

ثانوي فاقل ☐ ليسانس ☐

بكالوريا ☐ ماجستير ☐

4- المستوى الوظيفي:

مدير عام ☐ موظف إشرافي ☐

رئيس قسم ☐

5- الخبرة في مجال القيادة:

اقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐

أكثر من 20 سنة ☐

المحور الثاني: الأنماط القيادية

حدد درجة التزامك تجاه النقاط التالية :

الرقم	العبارة	ملتزم بشدة	ملتزم	محايد	غير ملتزم	غير ملتزم بشدة
النمط الأوتوقراطي						
1	سماح للمرؤوسين بقدر قليل من الحرية في التصرف					
2	لي ثقة ضعيفة في قدرات ومهارات المرؤوسين					
3	انسب النجاح لجهودي					
4	انسب الفشل للمرؤوسين					
5	امتلك السلطة وأحافظ عليها					
6	أنا اصدر الأوامر					
7	اعتمد على طاعتي كمدير					
النمط الديمقراطي						
1	ابدي قدرا ملحوظا من الثقة المرؤوسين					
2	اوجد قدرا من التفاعل المتبادل بيني وبين المرؤوسين					
3	استخدم الاتصال المتبادل بيني وبين المرؤوسين في العمل					
4	استخدم التعاون بيني وبين رؤسائي					
5	أفوض جانبا لاباس به من السلطات للمرؤوسين					
النمط الحر						
1	أعطي حرية كبيرة للمرؤوسين من اجل تنفيذ الأعمال					
2	اتبع أسلوب الإقناع والتعاون وكسب رضا المرؤوسين لانجاز الأعمال					
3	أتجنب استخدام أسلوب التهديد والعقاب					
4	اعترف بمجهودات المرؤوسين					
5	أفسح المجال في المشاركة عند اتخاذ القرارات					
6	أتعامل مع جميع المرؤوسين بالعدل والإنصاف					

7	اتبع أسلوب الحزم والتفاني في العمل					
8	أكرس اغلب وقتي لصالح العمل					

المحور الثالث: التغيير التنظيمي

نرجو منكم وضع العلامة (X) أمام العبارة في العمود الذي يعبر عن رأيك بشان كل منها:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أسعى لتحقيق مصالح أطراف التغيير					
2	أحث جميع الأطراف على تقديم تنازلات للوصول إلى تسوية للموضوع					
3	اقترح حلولا تحتوي وجهات نظر أطراف التغيير					
4	أعطي فرصة للمرؤوسين في إيجاد الحلول المتعلقة بالتغيير					
5	أحاول تخفيف حدة مقاومة التغيير					
6	أحاول تقريب وجهات النظر المتعارضة داخل المنظمة					
7	اتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التي خلفتها ظاهرة مقاومة التغيير					
8	في كل مناسبة التغيير أحاول أن أواجه قضايا مقاومة التغيير					
9	أؤجل قضايا التغيير حتى يتوفر الوقت الكافي للتفكير فيها					
10	أقوم بدراسة أسباب مقاومة التغيير للوصول إلى فهم صحيح يسهل حل المشكلة					
11	أسعى جاهدا للبحث عن الحلول للحد من مقاومة التغيير					

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

للقيادة

تمهيد:

لقد ارتبط موضوع القيادة بالإنسان منذ القدم، فقد أثبتت الأبحاث والدراسات أن الأهداف العظيمة لكل مجتمع من المجتمعات لا تكتمل بدون جماعة، والجماعة لانتظم بدون قائد ينسق جهودها للوصول إلى الهدف، ومستقبل تطور المجتمع يتركز جزء كبير منه في أيدي القادة، وذلك لان القيادة تعد إحدى المحددات المهمة التي تسهم في تنظيم التفاعلات داخل الجماعة.

ولقد اهتم الكثير من المفكرين والباحثين بدور القائد في منظمات الأعمال بدراسة أسلوب القائد وطريقه في التأثير على موظفيه، وما فيه من أهمية في إضافة منظور جديد يهتم بأداء الأفراد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يتناسب مع العلاقات السلوكية عند توجيههم وتحفيزهم نحو الأداء المطلوب، فتسعى هذه الدراسة لإبراز دور اثر كل نمط قيادي في عملية التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال والتعرف على أكثر الأنماط قدرة وفعالية في اتخاذ القرارات التي تؤثر على جميع المستويات التنظيمية في المنظمة، بحيث يتقبل المرؤوسين هذه التغيرات ويلتزمون بتنفيذها مع تقليل نسبة المقاومة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

إن الغرض من هذه الدراسة التعرف على السمات والمهارات التي يجب توافرها في الشخصية القيادية، إن كان قائدا أوتوقراطيا، أو ديمقراطيا، أو متساهلا، فلكل منهم خصائص ومميزات تختلف بناء على أسس تكوين القائد منذ بداية نشأته وطريقته في التعامل وأسلوبه الإداري في تحقيق أهداف المنظمة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث هي:

- **المبحث الأول: ماهية القيادة**
- **المبحث الثاني: القيادة في الفكر الإداري**
- **المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية**

المبحث الأول: ماهية القيادة

تعتبر القيادة من أهم المواضيع التي لاقت اهتماما كبير من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف.

المطلب الأول: تعريف القيادة

إن تحديد مفهوم القيادة غير ممكن تقريبا لتعدد التعاريف والجدل الدائر في تعريف هذا المصطلح من جهة أخرى كذلك سنجتهد لإعطاء مفهوم شامل بالاعتماد على مجموعة من التعاريف المختارة.

أولا: القيادة لغة:

القيادة في اللغة العربية مشتقة من الفعل(قادة) أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى العمل المنشود وبذلك فان القيادة هي العلاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر لهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها [1].

وإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة القيادة (leadership) مشتقة من الفعل" يفعل أو يقوم بمهمة " وذلك كما ذكر ارندت(Arendt) لان الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود وكان الاعتقاد السائد لدى المفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجز

آخرون، وذهب "ارندت" إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر على أتباعه.

---

[1] ياحو منال، **نمط القيادة التحويلية ودورها في تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمنظمة**، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2014، ص ص 8-9.

ثانيا: القيادة اصطلاحا:

هناك عدة تعاريف للقيادة يمكن ذكر منها:

يقول ليكرت R.Likert " بأنها قدرة الفرد على التأثير على الشخص أو جماعة، وتوجيهم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من اجل تحقيق الأهداف المرسومة"[1].

إن القيادة لدى فليدلر F.fraler "تعني الجهود المبذولة للتأثير على الناس. أو تغيير سلوكهم من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد" [2].

تعرفها سيكلر هدسون Ceckler.hudson "بقولها القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"[3].

ويعرف ريتشارد ايتال القيادة على أنها "تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"[4].

ويعرفها ففنر وبرسثوس Pfiffner.presthus "بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"[5].

---

[1] محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الوائل للنشر، الأردن، عمان، 2014، ص14.

[2] كمال برباوي، **دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد04، جامعة بشار، ديسمبر2013، ص 153.

[3] كمال برباوي، المرجع نفسه، ص 153.

[4] واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، **أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة(دراسة حالة وحدة البريد ببسكرة)**، جامعة المسيلة، 2009، ص2.

[5] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 98.

واستخلاصا للتعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل مفاده أن القيادة هي "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال التأثير في سلوكهم والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- لا توجد قيادة بلا جماعة أو عمل جماعي يسعى لتحقيق هدف معين.
- القيادة لا توجد من فراغ بل لابد من وجود موقف يملي الحاجة إليها.

ونستنتج كذلك أن هناك فرق بين القائد والرئيس والمدير وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1) : يمثل الفرق بين القائد والرئيس و المدير.

المدير	القائد	الرئيس
يعتمد على السلطة الممنوحة	يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين	يعتمد على سلطته
لا يميل إلى التجديد والتغيير ويكون مفروض على الجماعة	يركز على التجديد والتغيير صلاحياته مستمد من المرؤوسين	مفروض على جماعة لا يميل إلى التجديد والتغيير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع

علاقة القيادة ببعض المصطلحات:

لقد تداخلت عدة مفاهيم مع مصطلح القيادة ولعل أهم سبب لذلك هو تعدد المداخل التي تناولت القيادة[1]:

1. علاقة القيادة بالسلطة:

تعرف السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المسؤول والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإدارته والامتثال لأوامره وتعليماته. أي أن السلطة يستمدها صاحبها من قدراته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي والمتمثل بحق إصدار الأوامر والتعليمات، وواجب الآخرين الذين يعملون تحت إمرته والامتثال لتلك الأوامر.

ويرى B.burns أن المدير يمكنه استخدام السلطة أو القيادة من اجل التأثير على الأتباع قصد تحقيق الأهداف. وقد فرق بين السلطة والقيادة كالأتي:

- القيادة هي التي يتم ممارستها عندما يتحرك أفراد أو أطراف معينة للتأثير الشخصي وإقناع أفراد جماعة ما بضرورة تنسيق جهودهم وتوافقهم للسعي إلى تحقيق أهداف معينة.
- السلطة هي التي يتم ممارستها عندما يحفز أصحاب السلطة على انجاز أهداف محددة خاصة بهم من خلال العمل على تنظيم الموارد المتاحة (الاقتصادية، السياسية، العسكرية) التي تمكنهم من التأثير على سلوك المرؤوسين ذلك من خلال إثارة دوافعهم

2. علاقة القيادة بالإدارة:

لقد تعددت الآراء في العلاقة بين القيادة والإدارة، فمنهم من رأى وجود اختلاف بينهما وآخرون أكدوا على أن القيادة اشمل من الإدارة، وجانب أخر رأى عكس ذلك.

---

[1] سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2013، ص ص 6-7.

وفيما يلي صيغات تعريفية للقيادة والإدارة لمجموعة من المفكرين تعكس الفروق بينهما[1]:

وارن بينيس: الإدارة هي جعل الناس يقومون بما يجب القيام به، أما القيادة هي جعل الناس يرغبون في القيام بما يجب القيام به.

- المدراء يدفعون، القادة يجذبون.
- المدراء يأمرون، القادة يتواصلون.

كارتر سكوت سي: إن القادة ينتصرون على السياق أي الأمور الغامضة المتحركة التي تحيط بنا والتي تتآمر علينا والتي ستخنقنا بالتأكيد إذا تركناها وشانها، أما المديرون فيستسلمون لهذا السياق.

- المديرون يطبقون، أما القادة فهم يبدعون.
- المدير هو نسخة، أما القائد فهو أصل.
- المدير يحافظ على الأمور كما هي، أما القائد فيطورها.
- المدير يعتمد على التحكم، القائد يلهم الآخرين بالثقة.
- المدير يركز على البنية، القائد يركز على الناس.
- المدير يسال كيف ومتى؟، القائد يسال ماذا ولماذا؟.
- المدير يقلد، والقائد يبتكر .

3. الفرق بين القيادة والرئاسة:

تعرف الرئاسة بأنها" الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لانجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي، ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص، ويملك سلطات رسمية اتجاههم"[2].

---

[1] سعاد ميدون، مرجع سابق، ص ص 7– 8.

[2] سعيد السيد علي، **الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العلمية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة**، دون طبعة، دار الكتاب الحديث، القاهرة،2007، ص ص 246-247.

وبالرغم من وجود خلط بين مفهوم القائد والرئيس لاشتراكهما في بعض الخواص والصفات إلا أن الأدبيات السياسية والإدارية تفرق بينهما.

- القيادة تنبع تلقائيا من الجماعة، أي أن الجماعة هي التي تخلع على القائد سلطته تلقائيا، وذلك بإطاعتهم له، واستجابتهم لأوامره، واعترافهم بمساهمته في تحقيق أهدافهم، ويحدث ذلك في الواقع نتيجة قدرة القائد على التأثير في أفراد الجماعة.
- أما الرئاسة فانه لا علاقة للجماعة بمصدرها، ولكنها مفروضة عليهم وفقا لأوضاع التنظيمية القائمة، واستمرارها رهن بنظام ووضع رسمي محدد يقر سلطة الرئيس الرسمية.

❖ **عناصر القيادة الإدارية:**

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده،فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من"يقود" و"من يقادون" و"هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار" ظروف موقف معين " يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة.

وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العاصر الأخرى أمر مضللا قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيدة للقيادة. ولإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها[1]:

- **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد مجموعة من الناس، تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها تجاه تحقيق الأهداف.
- **التابعون:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فان تلبية حاجات هذه الجماعة آمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

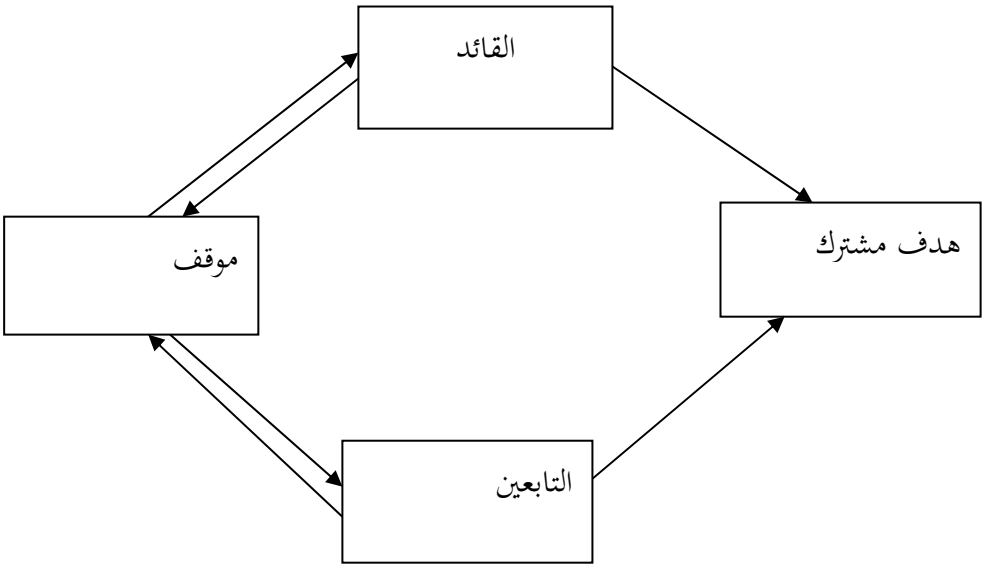
---

[1] واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، مرجع سابق ، ص 3.

- **الموقف:** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.
- **الهدف مشترك:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-1): مكونات (عناصر) القيادة الإدارية



المصدر: رزيق حنان، **القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند او لحاج، 2014-2015، ص 4.

المطلب الثاني: أهمية القيادة

القيادة من بين العناصر الأساسية التي يتحقق على ضوئها نجاح أي تنظيم إداري، فهي أيضا تعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة.

أولا: أهمية القيادة في الجانب التنظيمي

إن دور القيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار المدير القائد للأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون والولاء والانتماء للجماعة[1].

كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات للأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع الجوانب التنظيم تتألف من خلال التنسيق والأعمال التي تنسق بين الوحدات تعمل في توافق وتناغم. هذا إما جعل ففنر وبرستوس يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها المدير القائد لجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد سبل التكامل بين جهود العاملين في التنظيم.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني

يعتبر العنصر الإنساني (البشري) الأساس لتكوين أي منظمة والمحرك الرئيسي للعوامل الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف التي وجدت المنظمة لأجلها، لذا كان لابد من العمل على الاهتمام بهذا العنصر من اجل زيادة كفاءته وفعاليته، ويتضح لنا دور القيادة الإدارية في هذا الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه الجوانب الأخرى، فالوظائف الأساسية للإدارة وما يتبع في أدائها من قواعد ولوائح وإجراءات،

[1] سعاد ميدون، مرجع سابق ، ص ص 17–18.

ليست إلا وسائل لانجاز أهداف التنظيم، وتتضح أهمية الجانب الإنساني للإدارة إذا ما أدركنا أن انجاز أهداف إنما يتم عن طريق الأفراد الذين تتولى قيادة التنظيم توجيههم لتحقيق أهدافه[1].

ويبرز دور القيادة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام مرؤوسين في مناقشة ما يسمى شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، وكذا من الأهمية بمكان فان الدور الإنساني للقائد الإداري لا يقتصر على علاقته بمرؤوسيه بل تتعداه كمرؤوس أيضا يخضع لسلطات عليا عليه الالتزام بتوجيهاتها فتعدد الأدوار التي يقوم بها القائد تتطلب منه العمل على خلق نوع من التوافق بينها جميعا وهذا ما يزيد من أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الجانب الإنساني.

ثالثا: أهمية القيادة الإدارية في الجانب الاجتماعي

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه(قادة والمرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم[2].

وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل المنظمة نابعة من العاملين فيه وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، وكما تتأثر بعوامل اجتماعية خارج المنظمة، وتتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لكي لا تفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف المنظمة.

---

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 114– 116.

[2] نور الدين بوراس، **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013– 2014، ص ص 74– 75.

رابعا: أهمية القيادة في الجانب الخاص بالأهداف.

إن الغاية من إنشاء أية منظمة هو تحقيق هدف معين، حيث تتعدد الأهداف داخلها فهناك أهداف المنظمة ككل، أهداف العمال، أهداف المدير،..الخ، وهذه الأهداف التي قد تتعارض فيما بينها وتتشابك وذلك لتشابك العلاقات بين كل عنصر وآخر. فدور القائد الإداري في تحقيق الأهداف يكمن في العمل على تحديدها بدقة وتوضيحها وشرحها لمرؤوسيه وذلك من دون وجود أي تعارض بين أهداف المنظمة[1].

- من خلال الجوانب السالفة الذكر التي أبرزنا من خلالها أهمية القيادة الإدارية، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:
- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح في الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم اهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القادة قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة

[1] سعاد ميدون، مرجع سابق، ص ص 19– 20.

المطلب الثالث: مقومات وخصائص القيادة

من خلال عرضنا للتعاريف السابقة يتضح لنا أن القيادة الإدارية تتميز بالمقومات والخصائص التالية:

أولا: مقومات القيادة الإدارية

تعرف القيادة بصفة عامة على أنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة، ومن خلال ذلك يمكن أن نستنتج ثلاثة مقومات أساسية لابد من توفرها حتى يكون للقيادة وجود وهي[1]:

1. وجود جماعة من مرؤوسين:

لقد بذل علماء النفس والاجتماع محاولات كثيرة للكشف عن مفهوم الجماعة ويرى" كرش وكرتشيفيلد" أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا لجماعة، وان يتفاعل هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا تفاعلا يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية والجاذبية وتفسر ذلك، أن الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة، نتيجة سلوكهم إلى المساهمة في زيادة فاعلية المجموعة، ويبذلون كافة جهدهم لإبقاء على المجموعات والمحافظة على فاعليتها.

2. عملية التأثير الذي يمارسها القائد على مرؤوسيه:

تقوم عملية التأثير، التي ترتكز عليها القيادة الإدارية، على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية تهدف سلوك الأفراد.

ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:[1]

---

[1] دباب سامية، خميلي عائشة، **اثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي**، مذكرة ماستر، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2014– 2015، ص ص 12– 13.

- قوة التأثير القائمة على الإثابة: حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط.
- قوة التأثير القائمة على الإكراه: وهذه الوسيلة تقوم على استخدام القائد لسلطة لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف والتهديد وتوضيع الجزاء والعقاب.
- قوة التأثير القائمة على خبرة القائد: فتزداد قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

3. تحقيق الأهداف المرغوبة:

تستهدف عملية التأثير في المرؤوسين تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى المرؤوسين ولكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالمرؤوسين ككل وتقدم لنا "مارى فوليت" من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" ثلاث طرق يمكن لقائد الجماعة من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف الجماعة التي يقودها وهذه الطرق الثلاث هي:

- أن تطفي أهداف جانب على أهداف الجانب الأخر، وهذا لا تعتبره حلا للمشكلة لان الجانب الضعيف يبقى غير راض.
- تقوم على استخدام القائد لأسلوب المساومة على تحقيق الأهداف.
- تقوم على تحليل القائد للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه وتضيف "فوليت" أن العارض الذي يحل بالطريقة الأخيرة يعتبر عملا بناء أكثر مما لو حل بالطرقتين السابقتين، لان كل طرف يحمل من خلاله على ما يرضيه. وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون المرؤوسين معه وفيما بينها، وتتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة.

---

(1) دباب سامية، خميلي عائشة، مرجع سابق، ص 6- 7

❖ وهنا بعض صفات للقائد [1]:

- **سلوك القائد:**

في حين لم تثبت الدراسات علاقة بين سمات القائد وقدراته القيادية، أثبتت دراسات أخرى وجود هذه العلاقة، ومن أنواع السلوك التي تم دراستها موازنة القائد بين اهتمامه بأعضاء الفريق واهتمامه بأداء مهام العمل.

- **القائد المعني بالمرؤوسين:**

وهو يتسم بالوعد، ويحترم وينمي إقامة علاقة احترام معهم روح الفريق، ويهتم براحة ورفاهية أعضاء فريقه، ويحترم أفكارهم ومشاعرهم ويحرص على تلبيتها.

- **القائد المعني بالعمل:**

هو القائد الذي يميل إلى الاهتمام بأداء أنشطة أعضاء العمل، ويحرص على إعطاء التعليمات والأوامر، وتوضيح مواعيد الانتهاء من المهام ويقدم دراسات تفصيلية لما يجب أن يكون عليه أنشطة أعضاء الفريق.

ثانيا: خصائص القائد الإداري:

وتتميز القيادة الإدارية بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي[2]:

- **التفاعل الاجتماعي:** ويكون من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم وشعور بهم وبمشكلاتهم.
- **اليقظة والشجاعة:** ويكون من خلال الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بثقة ونشاط وجرأة لتحقيق الأهداف.

---

[1] صابرين عطية مرسال، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص 29.

[2] دباب سامية، خميلي عائشة ، مرجع سابق، ص 7.

- **المهارات الذاتية والشخصية:**

ويقصد بها الصفات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالقوة البدنية والنفسية وقوة التحمل) والقدرات العقلية إلى الاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء حتى يتمكن من صنع القرار واتخاذه بحسم دون تردد.

- **المهارات الفنية:**

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويرها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة مما يكفل تحقيق الهدف.

المبحث الثاني: القيادة في الفكر الإداري

يقتضي فهمنا الأساليب القيادية الإدارية معرفة المفاهيم الإدارية التي أسهمت في توجيه أساليب الإدارة نحو الأخذ بأسلوب قيادي معين في مرحلة معينة من مراحل الفكر الإداري وذلك من خلال الافتراضات والتصورات والتغييرات التي قدمها كتاب الإدارة في إطار هذه المفاهيم وسوف نعرض في هذا المبحث أهم المبادئ التي عرفتها الإدارة القديمة، والتي استهدفت تطوير القيادة الإدارية بالإضافة إلى أهم نظريات القيادة.

المطلب الأول: القيادة عبر التاريخ

عرفت الإدارة التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيرا من المبادئ الإدارية، سنحاول عرض أهم هذه الإدارات التي ترتكز على مفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية.

1. الإدارة المصرية:

لقد شهدت الإدارة المصرية في فترة ما قبل الميلاد تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم الحكومة المركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات، يليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن الزراعة والأشغال العامة، وتتمثل مهام الوزير في الإدارة العامة، تعيين أربعة مقررين ومفتشين لموافاة الوزير بأحوال الواقعة ضمن اختصاص كل منهم ثلاث مرات في السنة وتسلم التقارير إلى مفتشي الأقاليم، كما عرفت الإدارة المصرية قديما نظام الحوافز وطبقته، فكان الملك يشجع موظفيه بمنحهم مكافآت وتقديم الهدايا تقديرا لجهودهم[1].

ومن ذلك يتضح إن الإدارة المصرية أدركت أهمية القيادة الإدارية، فعملت على تدريب كبار الموظفين في الدولة، وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بالدور القيادي في الإدارة المصرية.

---

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 27– 28.

2. القيادة في الحضارة اليونانية:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال سقراط"Socrate" (399– 496 ق.م) للقيادة فالقيادة عنده تعني:" مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة" وهذا التعريف يوحي أن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد وهنا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية أما أفلاطون "Platon" (467– 347 ق.م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه الجمهورية على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي عمل، وإنما مهمته التحكم في مرؤوسين القادرين على التنفيذ، أما سمات القائد فيمكن استخلاصها في قوله في سمات السياسي"أن السياسة تحتاج إلى رجال أرهف في تحاملهم العقلي وإدراكهم" وقوى تمكنهم من تفهم الحياة الطبية، وجعلهم قادرين على التمييز بين والسمين"، والمفاضلة بين وصف بيركليس"Pericles".

(490– 469 ق.م) الجهاز القيادي في عهده قائلا:" إن حكومتنا ديمقراطية لان الإدارة بيد الأكثرية لا بيد الأقلية[1].

3. القيادة في الحضارة الرومانية:

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة مابين(280– 78 ق.م) أي في عهد الجمهورية الرومانية، تركيزا للسلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الارستقراطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل، بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من(78– 306 ق.م) أصبح شغل الوظائف القيادية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعلمية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد (دقيانوس)، حيث أشرك معه ثلاثة من زملائه في ممارسة مهامه القيادية، لاقتناع بان قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة[2].

---

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 35.

[2] مرجع نفسه، ص ص 39– 40.

كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين لكل جزء منها حاكما. وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية، وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن ابرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة– في مجال القيادة الإدارية– مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها خاصة.

4. القيادة في الحضارة العربية الإسلامية:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، شهدت الإدارة العربية تنظيما إداريا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح العرب ولي أول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب، والنظام. واوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاما إداريا خاصا، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة، ففي عهد الرسول صلى الله عليه وسلم كان التنظيم إداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان صلى الله عليه وسلم هو المشرع، قائد ورئيس إدارة كلها.

فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه وسلم:" لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم احدهم". ومن أهم سمات القيادة في عهدة صلى الله عليه وسلم، القدوة، الحسنة، الإخاء، البر والرحمة والإيثار والحكم بالعدل بين الناس والأمانة ترجع إلى خشية الله تعالى[1].

[1] بابا خديجة، بوشليلات سامية، **القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015، ص ص 24– 25.

كما طبقت الإدارة في هذه الفترة مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقا لأحكام الآية الكريمة:« ولكل درجات مما عملوا ولنوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون»[1]، وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى:« وأمرهم الشورى بينهم » [2]، وكان له كتاب ينظم فيه المغانم، أموال الصدقات، الديون والمعاملات.

وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيرا من المبادئ الدارية تمثلت في أسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ التنظيم الإداري، مبدأ التلازم والسلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير المجهدات.

وفي عهد الأمويين، اقتض اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاة لمباشرة سلطاتهم الشبه المطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سيمتين هاتين في من يتولى المناصب القيادية: المقدرة والأمانة.

أما في عهد العباسيين، فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضم احد عشر ديوانا بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاة حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ كالرقابة الأمنية وحسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم.[3]

ومن خلال ما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية ليست حديثة الوجود وإنما لها أصول تعود إلى حضارات قديمة والتي كان لها اثر بالغ في تطوير القيادة وإبراز أنماط جديدة بإمكانها جعل القيادة أكثر فعالية.

---

[1] سورة القصص، الآية 26.

[2] سورة الشورى، الآية 38.

[3] بابا خديجة، بوشليلات سامية، مرجع سابق، ص 26.

المطلب الثاني: القيادة في الفكر الحديث

يمكن النظر إلى القيادة في الفكر الحديث من خلال عدد من النظريات التي ظهرت في العالم الغربي وهي بلا شك وليدة الفترة التي أعقبت الثورة الصناعية وسيادة المذهب الاقتصادي الراسمالى ويتم هذا من خلال المدارس الإدارية والمتمثلة في المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة السلوكية والمدرسة الحديثة.

أولا: القيادة في ظل المدرسة الكلاسيكية

ظهرت هذه المدرسة في مطلع القرن 18 بعد الثورة الصناعية في أوروبا وما نجم عنها من مشاكل بين العمال وأرباب العمل، محاولة التوفيق بين مصالح كل منهما، وتتمثل المدرسة الكلاسيكية على ثلاث اتجاهات هي:

1. حركة الإدارة العلمية 1880– 1930.

مؤسس هذه الحركة فريديريك تايلور F.Taylor مهندس أمريكي ولد سنة 1856، حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على مبادئ محددة ولذلك فان تايلور اتبع المنهج العلمي في تحليله وفهمه للعملية الإدارية.

- **مساهمة الإدارة العلمية في مجال القيادة:**

كان لتايلور فضل في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوراته لمهام المدير، فعلى المدير ان يستخدم المعايير العلمية للحكم على أداء مرؤوسيه وان يعمل على تدريبهم والتعاون معهم، وان يحقق المدير اكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية[1].

[1] نواف كنعان ، مرجع سابق، ص ص 57– 58.

2. حركة التقسيم الإداري

هنري فايول H.Fayol مهندس فرنسي ولد سنة 1941، من المفكرين البارزين في مجال إدارة الأعمال وذلك بفضل إسهاماته، حيث كان أو من وضع جملة من المبادئ الرسمية للإدارة والتي حددها بأربعة عشر مبدأ وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام، وحدة الأمر، وحدة الإشراف، خضوع الاهتمامات الفردية للمصلحة العامة، مكافأة الأفراد وتعويضهم، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة، استقرار، التعاون، حدد فايول وظائف رئيسية يجب أن تكون متوفرة في أي منظمة: الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية، وظيفة الأمن والوظيفة الإدارية. خصائص هذه الأخيرة تتحدد بالنشاطات التالية: التخطيط، القيادة، التنسيق والرقابة.

- **مساهمة فايول في مجال القيادة:**

استخدم مصطلح la direction وأحيانا le Commandement للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تناط بالمدير(التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة والرقابة)، وكان يعني بها شحذ الهمم والتعبئة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها في المنظمة[1].

3. حركة الإدارة البيروقراطية

تنسب فكرة الإدارة البيروقراطية إلى الباحث الاجتماعي الألماني ماكس وبير M.Wber والذي قدم نموذجا مثاليا للتنظيمات الرسمية المعقدة أو الحجم، ومن خلال دراسته استخلص أن البيروقراطية الرسمية تعكس الرشد والكفاءة في إدارة المنظمات السياسة والاقتصادية والاجتماعية.

- **مساهمة ويبر في مجال القيادة:**

تصور ويبر نمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة التي قدمها وذلك من خلال ممارسة هذه النماذج في منظمات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه في ظل

---

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 59.

هذه الأشكال من السلطة وعلى ذلك تكون القيادة الإدارية في هذه النماذج كالتالي[1]:

- **في ظل السلطة الرشيدة**

سلطة القائد نابعة من مركزه، وله الحق في قيادة المنظمة وإصدار الأوامر والتعليمات، وان هذا المركز يبقى ثابتا مهما تغير الشخص القائد، أي تبعية المرؤوسين تكون لمركز القائد لا لشخصه.

- **في ظل سلطة الزعامية**

في ظل هذا الشكل يملك القائد خارقة وجذابة تجعله ياسر قلوب العمال، وينمي انقيادهم نظرا لما يتميز به من قدرة ذاتية وتفوق على الآخرين، فهنا كل سلطة يمارسها القائد باسمه لأنه هو الذي يوجد سلطته ويفرضها لوحده.

- **في ظل السلطة التقليدية**

تقوم سلطة القائد على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه، والقائد يقوم بدوره ضمن التقاليد التي تكون مصدرا لشرعية الأعمال والقرارات، فتبعية المرؤوسين تكون لشخص قائد وليس لمركزه الوظيفي.

ثانيا: القيادة في ظل العلاقات الإنسانية

تعتبر التجارب التي قام بها "جورج تون" ما يوفي العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، نقطة انطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية، في المفهوم الحديث لقيادة[2]، ومن أهم التجارب تلك أجريت في شركة وسترت إلكتريك بمصنع" هاوثورن" الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية خلال الفترة الممتدة مابين (1932– 1927 م) وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية،

---

[1] سعاد ميدون، مرجع سابق، ص 11.

[2] مرجع نفسه، ص 14.

وان العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العمل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية بل بقدراته الاجتماعية أي انتمائه الاجتماعي.

ثالثا: القيادة في ظل المدرسة السلوكية:

تعتبر المدرسة السلوكية امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث انتقلت من دراسة العلاقات بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معا، وقد ظهرت عدة نظريات ودراسات لعدد من الباحثين[1].

- **مساهمة شستر برنارد Shester Bernard**

يعتبر برنارد من رواد الاتجاه السلوكي في الإدارة من خلال كتابه وظائف الرؤساء سنة 1961 حيث يعتبر المنظمة ميدانا لتداخل بين حاجاتها وحاجات العمال، فعلى القائد الإداري أن يعمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وبقاء المنظمة مرهون بقدرة القائد على تحقيق هذه الحاجيات من جهة بشكل يحدث التعاون في العمل.

- **مساهمة ابراهام ماسلو Abraham Marlow**

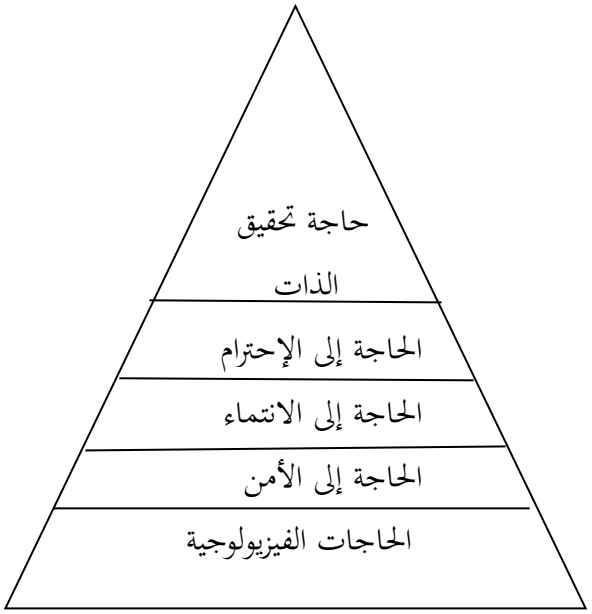
لقد رتب ماسلو الحاجات (الفيزيولوجية، الأمن، الانتماء، الشهرة وتحقيق الذات) بشكل هرمي، وقال انه إذا اشبع الفرد حاجة معينة انتقل إلى إشباع حاجة التي تليها في الأهمية بشكل تلقائي، وان إشباع الحاجة بشكل حاجز أو دافعا للفرد لإحداث سلوك معين.

وتعتبر القيادة والإشراف الجيدين من وسائل حاجات الانتماء إلى الجماعة إضافة إلى علاقات الصداقة والزمالة، لذلك تعبر إشباع الحاجات من المصاعب التي توجه القائد، وعليه أن يكون على دراية وفهم بها وبدرجتها وبأهميتها للأفراد لمساعدتهم في توجيههم باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

---

[1] سعاد ميدون، مرجع سابق، ص 14.

الشكل رقم (2-1) يوضح هرم التدرج الحاجات لمارسلو



المصدر : راوية حسن ، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 116

رابعا: القيادة في ظل المدرسة الحديثة

تقوم المدرسة الحديثة على فكرة السلوك الإنساني المتغير في ظل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وذلك بسبب اختلاف تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على العاملين، ولقد ركزت على ثلاثة أبعاد هامة وتتمثل في التفاعل الحاصل داخل المنظمة، طبيعة الأنظمة في المنظمة، وهذا ما دفع إلى عدم تحديد نمط قيادي صالح في كل المواقف، وهي تقوم على افتراض انه لا يوجد حل أفضل واحد للشكل الذي يكون عليه التنظيم بل هناك عدة حلول تختلف باختلاف المواقف والظروف.

مساهمة المدرسة الحديثة في مجال القيادة:

تأثرت المدرسة الحديثة في الإدارة من خلال بروز مجموعة من النظريات التي تعتبر انه لا يوجد نموذج قيادي امثل لكل الظروف، فطبيعة القيادة تعتمد على المواقف أي الظروف التي يمارس فيها القائد تأثيره على الجماعة، فكان ذلك تمهيدا لبروز المدخل المشترك الذي ينظر للقيادة نظرة شاملة بكل عناصرها، ويكيف القائد أسلوبه حسب الموقف. كما أن المدخل الموقفي أشار إلى أن يلجا لحل المشاكل إلى دراسة الموقف بمتغيراته ليصل إلى البدائل ثم يختار ما يناسب الموقف ويتكيف معه[1].

[1] سعاد ميدون، مرجع سابق، 15.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

إن الفكر الإداري لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل أن هذا الفكر افرز لنا عددا من نظريات القيادة التي راحت كل منها تدعى تفسير النشأة وظهور القيادة.

نحاول أن نجمل هذه النظريات بالرغم من تباينها أربعة مداخل رئيسية وهي:

1. المدخل الأول: مدخل السمات ونظرياته

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظريات السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفء عن غيره من أشهر هذه النظريات ما يلي[1]:

- **نظرية الرجل العظيم**

تقوم هذه النظرية على الافتراض القاتل بان التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، وهذه النظرية على الرغم من وجهاتها، إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، ومن هنا نستطيع أن نخلص إلى أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون آخرين، وإنما هي عوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر.

- **نظرية السمات أو خصائص القائد**

أصحاب هذه النظرية في القيادة يرجعون القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوفر في القائد، من هذه السمات (الثبات، والبسالة والأقدام والجرأة والمهارة في اتخاذ القرارات) ويرى أصحاب هذه النظرية أن

[1] دباب سامية، خميلي عائشة، مرجع سابق، ص ص 12– 13.

القيادة هبة من السماء لشخص قائد حيث تقول القائد فيه نفسه إذ ليس هناك صفات ثابة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات ولم يحدد أصحاب هذه النظرية تماما السمات الواجب توافرها في القائد ليكون قائد.

المدخل الثاني: النظرية السلوكية

ظهرت وتطورت مرحلة النظرية السلوكية نتيجة حدثين هامين[1]:

- إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة.
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات الهاوثون.

هكذا تحول اهتمام الكتاب والباحثون إلى جانب آخر وهم السلوك القيادي بدلا من السمات استنادا إلى افتراض ان سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل ويفترض هذه النظرية أن العامل المحدد الفاعلية القيادة هو القائد ولكن ليس سماته بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوب أو نمطا عاما لقيادته وهذا التحول يعتبر هاما لما ينطوي عليه من اعتقاد بان السلوك يمكن تعلمه، وتغييره، بينما تعتبر ثابة نسبيا (موروثة) وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك ومن ثم أساليب القيادة التي مكنت القائد من التأثير بفعالية على الآخرين.

الأساليب التي مكنت القائد من التأثير بفعالية على الآخرين:[2]

- تفترض الدراسات إن هناك علاقة نسبية بين نمط القيادة وتغيرات الفعالية (الأداء والرضا)، لكنها لم تتم بمنهجية عملية دقيقة في اختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات.
- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى المرتبطة بالموقف وغيرها، واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد.
- أن هناك أسلوبا قياديا واحدا يصلح لجميع المواقف.

---

[1] ياحو منال، مرجع سابق، ص 19.

[2] عدي عطا حمادي، **القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية**، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 26.

- وان الاهتمام بالعاملين يؤدي دائما إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- الاهتمام بالعمل لا يؤدي دائما إلى زيادة الإنتاجية خاصة إذا كان على حساب الجانب الإنساني للعاملين.
- أغفلت دور المرؤوسين والعوامل الموقفية التي تؤثر في فعالية القائد.

المدخل الثالث: النظرية الموقفية

تندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي، الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية وتتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد، فهي ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا، إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلولا مقبولة.

وتوحي مضامين هذه النظرية من ناحية عملية بان على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي ومجال الإبداع، بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل ويبحث عن الحلول للمشكلات، ولا تنتظر الإدارة ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية غير متفق عليها حتى ألان بأنها هي التي تفسر سر القيادة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العملين ويشكل تحديا لهم[1].

وبالرغم من ذلك فلم تخلوا هذه النظرية من الانتقادات ومن أهمها[2]:

- أنها تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، حيث أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم سمات التي يتطلبها الموقف ومع ذلك لا يستجيبون للموقف.
- ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف وكذلك حول أنماط القيادة المتبعة في مواقف مختلفة.

---

[1] ياحو منال، مرجع سابق، ص 20.

[2] نفس مرجع، ص 21.

– هذه النظرية افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج قائد مناسب، بينما آخرون يرون بان القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.

المدخل الرابع: نظرية نضج العاملين

نظرية" هيرسي وبلا نشارد" Hersey and Blanchar تتفق هذه النظرية مع باقي النظريات في انه ليس هناك نمط واحد مناسب، وحددت المتغير الموقفي في نضج المرؤوسين للعمل، واعتبرت انه كلما زاد نضج الفرد للعمل لابد على القائد إعطاء اهتمام اكبر للعلاقات وتقليص الاهتمام بالعمل تشير النظرية إلى أن القائد الناجح يعدل أسلوبه القيادي، تبعا لدرجة النضج عند المرؤوسين والتي تعتمد على مدى قدرة ورغبة وثقة المرؤوسين للقيام بمهامهم، وقد تم تحديد أربعة أساليب للقيادة وفق هذه النظرية[1]:

- أسلوب التفويض: حرية اتخاذ القرار للمجموعة، وهنا المرؤوسين القادرين والراغبين بالعمل، واثقون بأنفسهم.
- أسلوب المشاركة: المشاركة في الآراء واتخاذ القرار وتمييز المرؤوسين بالقدرة على العمل، واثقون بأنفسهم.
- أسلوب الإقناع: أي شرح المهام بطريقة تقنع المرؤوسين بالعمل، ويتميز العامل هنا بأنه غير قادر على العمل، ولكنه راغب فيه، وله ثقة في نفسه.
- أسلوب الأمر: إعطاء التعليمات وأوامر محددة وإشراف لابد أن يكون مباشر على العمال، فهم يتميزون بأنهم غير قادرين على العمل، غير راغبين فيه وثقتهم بأنفسهم ضعيفة.

[1] رزيق حنان ، مرجع سابق، ص 23.

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

لقد تأثرت العلاقة بين القائد والمرؤوس بظهور فلسفات متنوعة حاولت إيجاد العلاقة بينها فهل هي علاقة سيطرة أم علاقة تعاطف وتشارك، أم علاقة تجمع بين العلاقتين السابقتين؟ ولهذا تعددت الأساليب والأنماط التي قد يعتمد عليها المدير للتأثير على تابعيه.

المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية

وفقا لنمط السلوكي، لقد تعددت التقسيمات وفقا لهذا البعد ولكن الشائع هو التقسيم الأتي:

1. **القيادة الأوتوقراطية:**

إن كلمة أوتوقراطي Autocratic هي كلمة يونانية الأصل Autokractes ومعناها الفرد الواحد، حيث تعني كلمة Autocracy خضوع الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة، ووفقا لهذا النمط ترتكز السلطة في يد القائد الإداري، ويتخذ قرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب[1].

- **القيادة الأوتوقراطية التسلطية (التحكمية)**

تدور فكرة القيادة التسلطية في مجملها حول فكرة أساسية تتمثل في اتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل وهي تنطلق بصفة عامة من الفرضيتين التاليتين: الأول هو عدم إعطاء أي اعتبار للعلاقات الإنسانية والأخر يتمثل في سلبية العاملين للمنظمة الإدارية حيث يميل بطبيعته إلى الاعتماد على غيره ويتصفون بالكسل وعدم التعاون ولذلك هم محتاجون "بالفرض" إلى إدارة قوية ورقابة من الخارج لصيانة النظام وضمان حسن سير العمل.

---

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 153.

ويلاحظ أن القائد الذي يسلك هذا المنهج في القيادة يحاول محو الخلاف بعدم الاستماع إليه أو بعدم السماح به، وهم ينظرون إلى مجموعة العاملين معه باعتبارها وحدة إنتاجية فحسب، فهو لا يعني إلى تقبل البحث أو الحوار بل يميل إلى الأسلوب المعروف بأسلوب الرجال الموافقين الذين يقولون دائما " نعم"[1].

وهذا يميز البعض بين أنماط المتعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي هي[2]:

وتتميز هذه القيادة بالنظر إلى الإنسان كأداة تعمل وكمصدر إنتاج بغض النظر عن كونه مخلوقا اجتماعيا يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية. ويلجا القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره في المرؤوسين دون مشاورتهم واخذ رأيهم حين اتخاذه القرارات والتعليمات، لأنه يعتقد أنهم غير مؤهلين للمشاركة وتولى مهام السلطة خشية أن يقعوا في الأخطاء التي يتحمل مسؤوليتها القائد وهو من يحدد سياسة العمال ويرسم الخطط الرئيسية ويمارس الاتصال الرسمي من وجهة واحدة، ويستخدم الرقابة المباشرة على سلوك المرؤوسين حتى يضمن عدم وقوعهم في الأخطاء مع التهديد بالعقاب في حال ظهور مشكل ما.

أهم خصائص القائد الأوتوقراطي المتسلط (المتحكم) [3]:

- يحاول التركيز على كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بكل كبيرة وصغيرة ليقوم عليها بمفرده ودون مساعدة من احد.
- لا يسمح لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة إلا بقدر يسير من الحرية.
- يعتبر نفسه آمرا لمرؤوسيه وكيلا يعمل باسمهم.
- لا يعير اهتماما أو تقدير الظروف مرؤوسيه وأحوالهم.
- لا يشترك في مباشرة مهامه أو في صنع قراراته.

---

(1) ياحو منال، مرجع سابق، ص 15.

(2) توفيق حامد طوالبة، **اثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية (الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية)، 2008، ص 36.

(3) محمد عمر الزعبي، مرجع سابق، ص 60.

➢ **القيادة الأوتوقراطية الخيرة**

فالقائد الخير يحاول استخدام الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية إذ يستخدم الثناء والإطراء حتى يضمن ولاء المرؤوسين وكسب رضاهم من اجل دفعهم لتنفيذ قراراته وضمان انجاز أفضل الأعمال والمهام الموكلة إليهم.

والقائد الأوتوقراطي الخير وان كان يبدو عادلا ايجابيا أحيانا في تعامله مع مرؤوسيه إلا أن اتجاهاته وميولاته الاستبدادية بشكل عام، فهو يرضى عن العمال في حالة قيامهم بمهامهم، ويقسموا عليهم ويرتد سريعا إلى استعمال أسلوب المتسلط في حالة ما إذا لم يتم ذلك[1].

القائد الأوتوقراطي (الخير أو الصالح) واهم خصائصه[2]:

- يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل.
- يخلق مناخا يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن.
- رقيق في تعامله مع مرؤوسيه ويرضى عنهم حين يقومون بواجبهم في العمل من تهديدهم والضغط عليهم لانجاز العمل.

➢ **القيادة الأوتوقراطية اللبقة أو المتعاملة**

في هذه الصورة من القيادة يحاول القائد إشعار العاملين معه بأنهم شركاء في صنع إيمان منه بان هذا الشعور يزيد من فعاليتهم في العمل في نفس العمل وهو مقتنع بان بالمشاركة الفعلية دون أن يشكرهم فعلا[3].

---

(1) سعاد ميدون، مرجع سابق، ص 30.

(2) محمد عمر الزعبي، مرجع سابق، ص 61.

(3) ياحو منال، مرجع سابق، ص 15.

من أهم خصائص القائد الأوتوقراطي (اللبق) [1]:

- يقود تلك القيادة التي يتمتع فيها العاملون بملء حريتهم ويقتصر دور القائد في هذا النوع من القيادة على توصيل المعلومات إلى العاملين ليتصرفوا كما يشاءون.
- يترك القائد الانسيابي للعاملين حرية كبيرة أثناء العمل.
- يوصل المعلومات إلى العاملين ويترك لهم الحرية في التصرف.
- لا يبحث هذا النمط القيادي على احترام القائد.
- يشعر العاملون في ظل هذه القيادة بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب الافتقار التوجيه مما يؤدي إلى علاقات سلبية بالنسبة لعلاقات الأفراد ومعنوياتهم.

❖ **تقييم القيادة الأوتوقراطية:**

من بين الآثار السلبية لانتهاج هذا الأسلوب نذكر[2]:

1. في حالة المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء إلى شعور المرؤوس بالإحباط وخفض الروح المعنوية لديهم وقتل روح المبادرة والابتكار، فإصدار الأوامر بشكل مستمر وإلزام العاملين بتنفيذها بحذافيرها من شانه أن يكبت المهارات والقدرات لديهم، فينجز عن هذا كله حالة من عدم الاستقرار وعدم الرضا، ضعف روح التعاون وظهور المنافسة غير الشريفة والصراع داخل المنظمة، وبالتالي فقدان الولاء والانتماء والعمل بأي طريقة على انجاز ما أوكل إليهم ليحميهم من القائد وما ينجر عنه من عقوبات.
2. الحالة النفسية المتدهورة لدى المرؤوسين والمساهمة في نقص الأداء وظهور العدوانية وتشكيل جماعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي لحماية أنفسهم والتصدي للسلوكيات العدوانية للقائد والتخفيض الضغوطات التي يمارسها عليهم.

---

[1] محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، مرجع سابق، ص 61.

[2] ميدون سعاد، مرجع سابق، ص 31.

3. مهما كانت الدرجة عالية من المعرفة والخبرة لدى القائد الإداري الأوتوقراطي إلا انه لا يمكنه القيام بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة من خلال انفراده بالقرار.

المطلب الثاني: النمط القيادي الديمقراطي

هذا النوع يعكس الأنواع الأخرى من القيادات، حيث يهدف إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرار، فالقائد الديمقراطي يشارك الفريق السلطة ويأخذ برأيهم، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بقيمته في المؤسسة، وهذا الأسلوب أكثر الأساليب فعالية لابد من اعتماده من قبل قادة المؤسسات.

يعد هذا الأسلوب نقيض الأسلوب الأوتوقراطي حيث يشجع حاجات القائد والمرؤوسين، ويشارك السلطة مع المرؤوسين ويأخذ برأيهم في اغلب قراراته، وبالتالي يضيف إلى قوته قوة الجماعة[1].

وبشكل عام يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة[2].

- **العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين:** حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:
  - سيادة روح الفريق بين العاملين.
  - حساسة القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.
  - عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.
  - تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

---

[1] رزيق حنان ، مرجع سابق، ص 25.

[2] واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، مرجع سابق، ص ص 4-5.

- **المشاركة في صنع القرار:**

يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله، وتساعد على تسيير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.

- **تفويض السلطة:**

إن التطور الذي حصل للمنظمات أدى إلى كبر الحجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءا من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على انجازها.

يمكن إظهار أهم خصائص القائد الديمقراطي في[1]:

- المرؤوسون يشاركون في اتخاذ القرار.
- القائد يفوض بعض صلاحياته فهو لا يحتكر السلطة.
- المرونة في التعامل والتفاعل مع المرؤوسين.
- التعامل مع المرؤوسين بالإقناع وليس الإجبار.
- العمل الجماعي والثقة بين الجميع.

يعمل القائد الديمقراطي على توزيع المسؤوليات وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويدفع للتشجيع على تكوين العلاقات الشخصية، وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد المؤسسة.

---

[1] عبوي زيد منير، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة 1، عمان، 2007، ص72.

المطلب الثالث: النمط القيادي الحر (المطلق)

إن نمط القيادة الحرة يشترك مع النمطين الآخرين للقيادة الديمقراطية والأوتوقراطية في انه يستهدف توجه مجهودات الأفراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم، ونظرا لاختلاف بين هذا النمط والنمطين الآخرين في درجة التأثير كما أن كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة يركز اهتمامه على عنصر معين، فالقيادة الديمقراطية تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل والقيادة الأوتوقراطية تركز على الإنتاج[1].

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة الحرة والتي كشفت عنها دراسات الخصائص التالية[2]:

- إعطاء القائد اكبر قدر من الحرية والمسؤولية لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لان ذلك يعطي للمرؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

❖ تقييم القيادة الحرة:

إن منح القائد الإداري الحرية لمرؤوسيه في ممارسة أعمالهم يعتبر دافعا لهم للتفاني في أداء تلك الأعمال، وذلك من خلال ثقته بقدرتهم على أدائها، فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن الثقة قائدهم بهم. ويكون هذا النمط صالحا في بعض المواقف المتعلقة بنشاطات البحث العلمي[3].

---

[1] كمال برباوي، مرجع سابق، ص 154.

[2] واعر وسيلة، موسى عبد الناصر ، مرجع سابق، ص5.

[3] سعاد ميدون، مرجع سابق، ص 33.

أما ما يأخذ على هذا الأسلوب هو تفكك الجماعة وروح الفريق من خلال انتهاج الفرد العامل نهجا مطلقا في أدائه بعيدا عن الإشراف والتوجيه، وهذا ما يؤدي إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود محاذير رادعة كما تفتقر المجموعات العاملة إلى الانضباط والتنظيم، هذا ما يمنع من تحقيق الأهداف المطلوبة، كما أن القائد كثيرا ما يضيع وقته في استقبال الزوار والقيام بالضيافة والاشتراك في الحفلات الرسمية ظنا منه انه يحظى بأهمية وتقدير لذاتهم.

القائد الديمقراطي يعمل على تجميع الآراء والتصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي، وتحقق مجموعات العمل هنا مستويات أعلى من الإنتاجية، ويتم في هذا النوع تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرار، ويوجد تفاعل معهم وجو من الثقة والعمل الجماعي[1].

- **تقييم القيادة الديمقراطية:**

هذا النمط يتميز بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق ويحترم أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه، ويلعب دورا فعالا في إطلاق المرؤوسين لطاقاتهم الكاملة[2].

- **مآخذ النمط الديمقراطي:**
  - المبالغة أحيانا في تفويض السلطة وتنازل القائد عن جزء من مهامه.
  - استنفاذ وقت وجهد القائد في الاجتماعات والاتصالات مع العاملين.
  - تسييب بعض العاملين وعدم إحساسهم بالمسؤولية.

والجدول الأتي يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية السالفة الذكر إزاء المتغيرات الإدارة [3].

---

[1] رزيق حنان، مرجع سابق، ص 25.

[2] سعاد ميدون، مرجع سابق، ص 33.

[3] شروق عالم أبو غانم، **اثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال**، رسالة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013،ص 23.

الجدول رقم (1– 2): يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة

نمط القيادي / المتغيرات	القيادة الأوتوقراطية (التسلطية)	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة (المطلقة)
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	تحدد الخطط والأهداف من خلال الحوار و المناقشات	تحديد السياسات و الخطط والهدف مشترك للأفراد والجماعة
إجراء العمل ووسائله وطرقه	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يمليها على الأفراد أما بجملة أو بخطوة	يضع القائد خطط العمل ووسائله و إجراءاته ويعطي فكرة عنها، ويرجح الأفكار الصحيحة في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة.
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية.	يتم تقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة و تقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع.	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات.
الثناء، النقد ووسائل التحفيز للأداء والانجاز	يتصرف القائد وفق هواه وغالبا ما يلجا إلى النقد وينسب النجاحات إليه والفشل إلى أعضاء الجماعة.	القائد موضوعي، وله دور بناء في الثناء أو النقد، ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك.

المصدر: ناصر إبراهيم معجمي، **أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، كلية التربية (علم النفس)، جامعة الملك سعود، 2004، ص 25.

خلاصة الفصل:

ساعدنا هذا الفصل في التعرف على الجوانب المختلفة للقيادة الإدارية، حيث تعتبر عنصرا هاما وضروريا في حياة المنظمات وازدهار نشاطها وعليها تتوقف فعاليتها واستمرار وجودها، ذلك أنها تعمل على ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وقد تعرفنا على مفهوم القيادة مفهوم القيادة باعتبارها عملية تأثيرية يؤثر فيها القائد على مرؤوسيه.

وبدراستنا للنظريات المتعلقة بموضوع القيادة الإدارية نجد أن التقليدية منها تناولت القائد الإداري، سواء في صفاته أو سلوكه، كمتغير مستقل يتحدد من خلاله سلوك الأتباع كرضاهم الوظيفي وأدائهم وولائهم، إلا أن النظريات المعاصرة أضحت تركز على تفاعل القائد الإداري مع الجماعة وعلى التأثير المتبادل بينهما، حتى أن هناك توجيهات جديدة تشير إلى أن سلوك القائد قد يعتبر في بعض جوانبه نتيجة لسلوك الأتباع، كما اشرنا إلى أنماط القيادة الإدارية والتي نجدها في معيارين: معيار التنظيم ونجد فيه قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، وقد ركزنا على نمط الثاني سلوك القائد: ونجد فيه ثلاث أنماط للقيادة (القيادة التسلطية، القيادة الديمقراطية، والقيادة الحرة).

وقد تم التركيز أيضا على الخصائص القائد في الفكر الحديث وكذا القديم، ففي الفكر الإسلامي قد تحدثوا عن القيادة وأعطوا أهمية بالغة لها حيث أنهم حددوا خصائص القائد والتي كانت مستوحاة من صفات عظم قائد والذي لم يسجل أي خسارة في حياته القيادية، محمد صلى الله عليه وسلم سواء مع أهله وأصحابه أو مع أعدائه وهو أعظم قدوة لنا.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

لمؤسسة الكهرباء

والغاز

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى أهم الجوانب النظرية لموضوع البحث، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، وذلك من خلال عرض البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبيان الذي تضمن مجموعة أسئلة الغرض منها قياس وتحليل دور الأنماط القيادية في التغيير التنظيمي.

وقمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الكهرباء والغاز وسط "المدية" .**
- **المبحث الثاني:منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) .**
- **المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية .**

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الكهرباء والغاز

سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على واقع القيادة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نتائج الاستبيان الذي قدم لعينة من رؤساء الأقسام بهده المؤسسة، فالهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع تأثير ودور الأنماط القيادية في التغيير التنظيمي وذلك باستخدام أدوات البحث مناسبة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وتطورها التاريخي

تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الصناعية والخدماتية التي خضعت لكثير من التطورات والتغيرات وفق ماتمليه الظروف والمتطلبات البيئية،في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة حيث كانت تسمى electricite et gaz algérienالمعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA في سنة 1974 وتمثلت مهمتها الأساسية والمتمثلة في دعم التطور الاقتصادي والاجتماعي للبلاد ومنذ ذلك التاريخ اعتبرت سونا لغاز شركة محتكرة في إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها ونقل وتوزيع الغاز، وفي سنة 1893 تم إنشاء فروع لهذه المؤسسة وتحولت وجهة نظرها إلى هدف أخر وهو تعميم وتوزيع الكهرباء والغاز في القرى والأرياف، وتحسين ظروف المعيشة على المستوى الوطني.[1]

وفي السنوات الأخيرة عرفت المؤسسة تحولات أخرى وذلك تماشيا مع التطورات الاقتصادية العالمية المفروضة على كل المؤسسات

[1]وثائق خاصة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة

❖ تهدف مؤسسة سونلغاز من خلال مهامها إلى ما يلي:

- تموين المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل الظروف، نوعية الخدمة، الأمن والتكلفة.
- إدخال صيغ جديدة للطاقة وتطويرها من اجل زيادة عدد الزبائن.
- تلبية احتياجات الزبائن بالشروط التي يتطلبها سعر ونوعية الخدمة والأمن.
- تامين التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط.
- تطوير الموارد البشرية والاستعمال العقلاني للطاقة.
- تحقيق اكبر أرباح ممكنة.
- تزويد المؤسسة برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل.
- ضمان والسهر على الأمن والاستقرار في العمل.
- مسايرة الأوضاع الراهنة والتغيرات

❖ **وظائف المؤسسة:**

- تامين التوزيع العمومي للغاز وكذا صيانة المؤسسات والتجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات وتجديدها باستمرار.
- تسويق الكهرباء والغاز خارج الوطن.
- الاستثمارات في المجالات الرئيسية مثل الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- تنظيم المعلومات الموجهة إلى المواطنين والزبائن باستعمال (الإذاعة، المعلقات، الملصقات).
- تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من اجل تحقيق أهدافها.
- القيام بدراسات هندسية والتطوير(داخل الوطن وخارجه) من اجل الحصول على زبائن جدد.
- توصيل الكهرباء والغاز ضمن ظروف جيدة من حيث السلامة وجودة الخدمة وسلامتها وسرعتها.
- ترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والتقليدية والاستعمالات المنزلية.
- الامتثال للأنظمة التقنية والنظافة ولأمن وحماية البيئة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل الموالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكهرباء والغاز

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز بالمدية.



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

هدفت الدراسة لبيان دور الأنماط القيادية في عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونالغاز ولتحقيق هذا الهدف تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي غير استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية واستنادا لما سبق تضمن هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.

المطلب الأول: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية مستعملة

أولا: أساليب جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة لجانا لاستخدام مصدرين أساسين لجمع المعلومات ومنها:

1- المصادر ثانوية:

توجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ومواقع الانترنت المختلفة، وكان الهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة اخذ تصور عام عن أخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسات الحالية.

2- المصادر الأولية:

لجانا في جمع البيانات الأوليةمن خلال الاستبيانة والتي قمنا بإعدادها وتصميمها كأداة رئيسية صيغت فقراتها بعبارات مفتوحة عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، طبقا لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

وتضمنت الاستبيانة ثلاثة أجزاء هي:

- **الجزء الأول:**

الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال متغيرات وهي (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة في المؤسسة) لغرض وصف عينة الدراسة.

- **الجزء الثاني:**

خاص بالأنماط القيادية والتي تتمثل في ثلاث أنماط وهي(النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، والنمط الحر)، وقد تم توزيع فقرات الاستبيانة بطريقة عشوائية على الأنماط القيادية الثلاثة لضمان الموضوعية في إجاباتأفراد العينة وعدم تحيزهم لنمط معين كما في الجدول التالي:

الأنماط القيادية	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الحر
عدد الفقرات	7	5	6

وتتراوح شدة الاستجابة من(1–5)

بدائل الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

- **الجزء الثالث:**

خاص بالتغيير التنظيمي وقد خصص لذلك فقرات وكانت تتراوح شدة الاستجابة كما في الجدول السابق.

والى جانب الاستبيانة اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفريغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة. "فالإحصاء أسلوب منظم للتفكير يعتمد على جمع الحقائق المتعلقة بالظواهر موضوع الدراسة، تسجيل البيانات على هيئة رقمية ومعالجتها بوسيلة علمية لاستخراج المقاييس في وقت مناسب لتساعد على إظهار النتائج والاحتمالات بصورة سليمة واضحة يسهل بها الكشف عن المؤشرات التي تتحكم في هذه الظاهرة

تمهيدا لتحليلها وتفسيرها وتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ورمزه (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة الاختبارات تساعد على تحليل البيانات المجمعة والوصول إلى نتائج.

وهي كما يلي:[1]

1- النسب المؤوية والتكرارات

2- المتوسطات الحسابية وقد تم تحديد مقياس الموافقة

3- الانحرافات المعيارية

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

نتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة

ثانيا: مجتمع الدراسة

لإجراء الدراسة الميدانية يجب وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لان ذلك سيساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، ويتمثل مجتمع الدراسة " في تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر التي يدرسها الباحث "[2] وبذلك فان مجتمع الدراسة " هو جميع الأفراد أوالأشياء الذين يكونون مجتمع الدراسة فبدلا من إجراء الدراسة على كل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج بأكمله، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتكون من عمال المؤسسة سونالغاز بالمدية، حيث بلغ مجموع رؤساء المصالح لديهم 48، وتم اختيار هذه المؤسسة لأنها الوحيدة التي استقبلنا غالبية الموظفين لديهم وعي بمفهوم القيادة.

ثالثا: عينة الدراسة

---

[1] محمود محمد صفوت، **مراحل البحث الإحصائي**،الطبعة الأولى،المكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، مصر، 1982،ص03.

[2] احمد حسين الرفاعي، **منهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية**، الطبعة الخامسة، دار الوائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 180.

أما عينة الدراسة فهي " مجموعة جزئية من المجتمع الكلي تحوي بعض العناصر يتم اختيارها منه"[1]وتمت دراستنا على مستوى القيادة الإدارية لمؤسسة سونالغاز فتم اختيار عينة ميسرة بتعداد 48 قائدا إداريا،

حيث تم توزيع 31 إستبانة و استرجاع 30 استبيانة قابلة للتحليل

المطلب الثالث: منهج الدراسة

انطلاقا من موضوع دراستنا وفهمنا للمنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة من اجل اكتشاف الحقيقة لذلك الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج، وإنما طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها والأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من اجل تحقيقها وهي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون غيره.

وفي سبيل وصول الدراسة إلى بياناتها، ومعلوماتها ومعالجتها وتحليلها وتحقيقها لأهداف البحث وغاياته سواء متعلقة ببناء الخلفية النظرية لها أو تلك ذات العلاقة بالواقع الميداني التطبيقي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كالعلاقة بالواقع الميداني التطبيقي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب في تحصيل كل ذلك، إذ يلائم هذا المنهج الدراسات التي تتبنى المدخل المعرفي في استقصاء الظاهرة التي بلورتها مشكلة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها ومقارنتها وتقويمها وفق أسس منهجية علمية، بغية الوصول إلى تقييمات ذات مغزى يرتقي بها رصيد المعرفة، ولأنه يصف ماهو الكائن ويفسره ويحدد الظروف والعلاقات بين الوقائع.

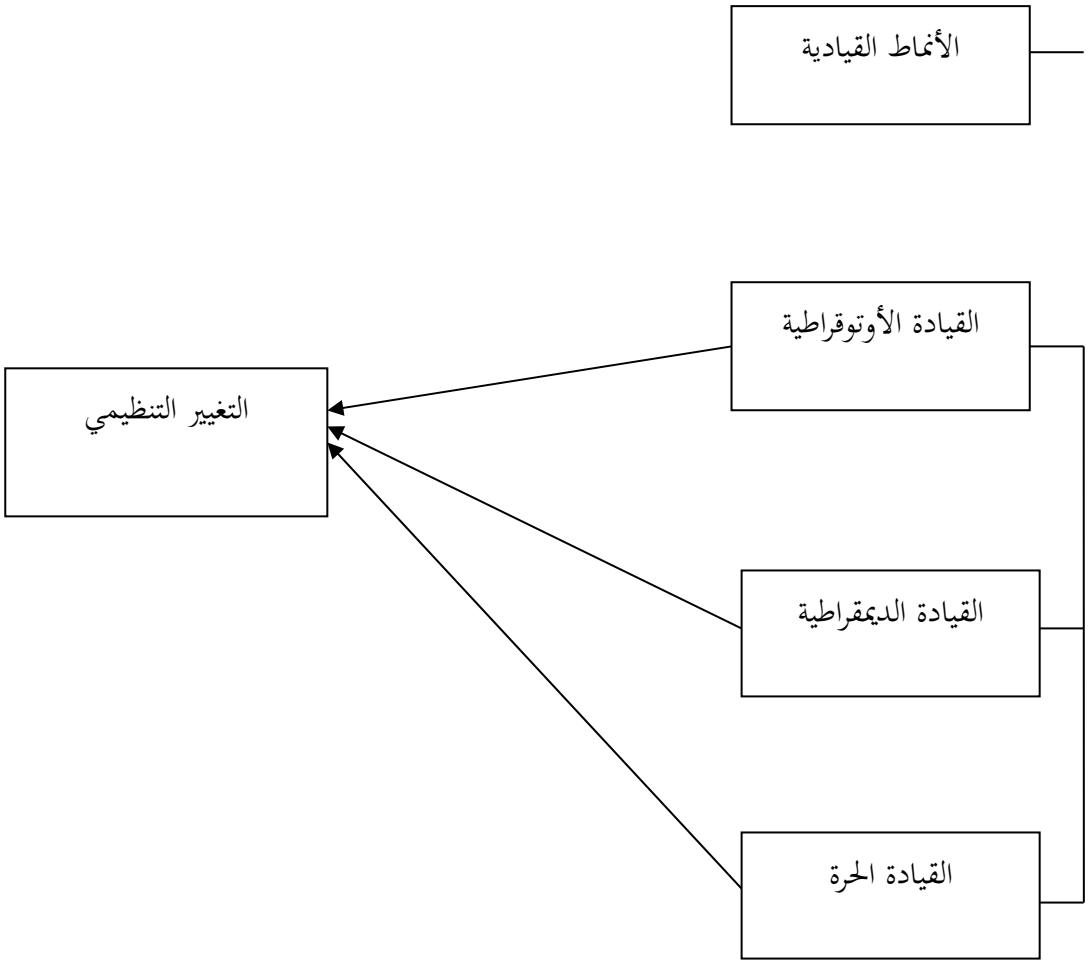
ولكي يكون الباحث اقرب إلى الدقة، يجب أن يتعدى مستوى الوصف إلى تحليل الظواهر الموصوفة والكشف عن العلاقة بينهما.

فليس الهدف من هذه الدراسة هو وصف الأنماط القيادية، وإنما الكشف والبحث إذا كانت هناك علاقة بين الأنماط القيادية ودورها في التغيير التنظيمي.

شكل رقم (3–2): يوضح نموذج الدراسة

[1]النجار فايز جمعة صالح وآخرون، **أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي**، بدون طبعة، دار الحامد للنشر وتوزيع، الأردن، 2009، ص 86.

المتغير المستقل المتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبتان

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

بهدف التعرف على أراء أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة ودورها في التغير التنظيمي قمنا بتوزيع الاستبيان في شكل جداول وعملنا على ضبطها إحصائيا لتحليلها وتفسيرها، و منه استخلاص نتائج الدراسة التطبيقية وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

كما سبق لنا وان ذكرنا في المبحث السابق، فان البيانات الشخصية للأفراد العينة وتتمثل في خمس عناصر وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وسنقوم بتحليل كل عنصر على حدة.

أولا: الجنس

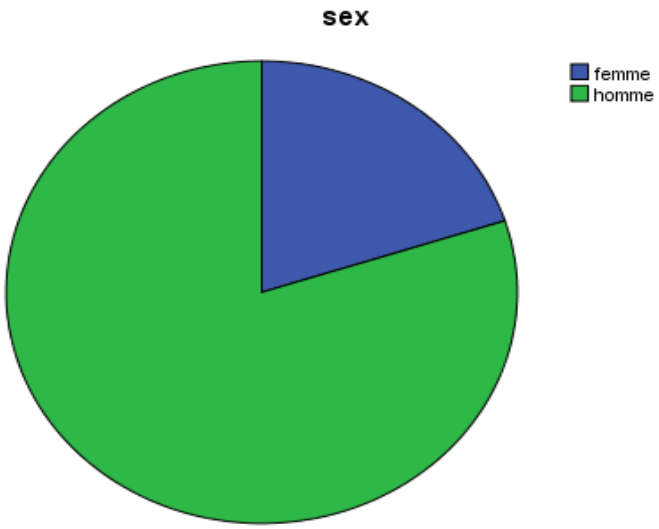
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (3–1): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	24	%80
أنثى	6	%20
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل رقم (3–3): الدائرة النسبية لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان برنامج SPSS

- نلاحظ من الجدول أعلاهأن 80% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 20% من العينة من الإناث.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن اكبر نسبة من المديرين في مؤسسة الكهرباء والغاز هي من الذكور، وهذا عائد إلى كون معظم وظائف الإدارية في هذه المؤسسة من الذكور.

ثانيا: العمر

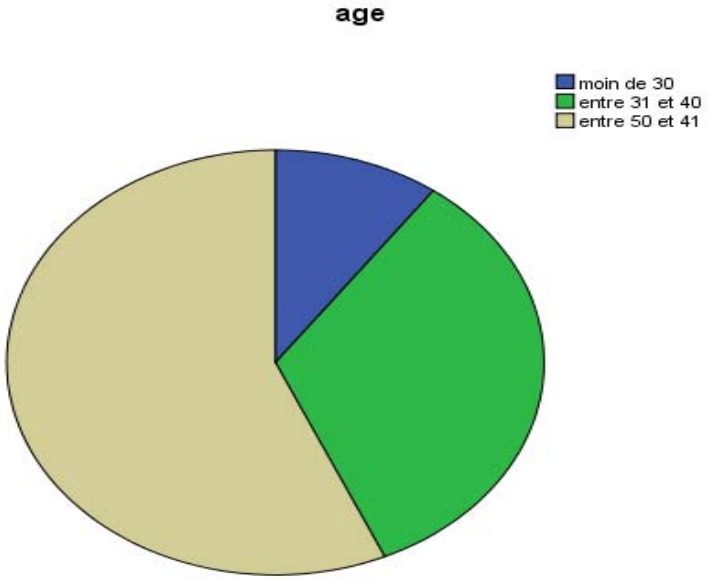
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

جدول رقم (3–2): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
30 فاقل	3	%10
من 31 إلى 40	10	%33.3
من 41 إلى 50	17	%56.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل رقم (3–4): الدائرة النسبية لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان برنامج SPSS

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن 10% من العينة تقل أعمارهم عن 30سنة، و 33.3% من العينة تتراوح أعماهم بين 31 إلى 40 سنة، و 56.7%من العينة تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة، مما يدل على أن النسبة الأكبر من الدراسة هم من فئة المتقدمين في العمر.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الفترة التي من الممكن أن يقدم فيها القادة العطاء هي الفترة الممتدة من 41الى 50 سنة، حيث أن النسبة بلغت 56.7% من أفراد عينة الدراسة، ولدى هذه الفئة المقدرة على القيام بالأعمال المطلوبة منهم بكفاءة عالية.

ثالثا: المؤهل العلمي

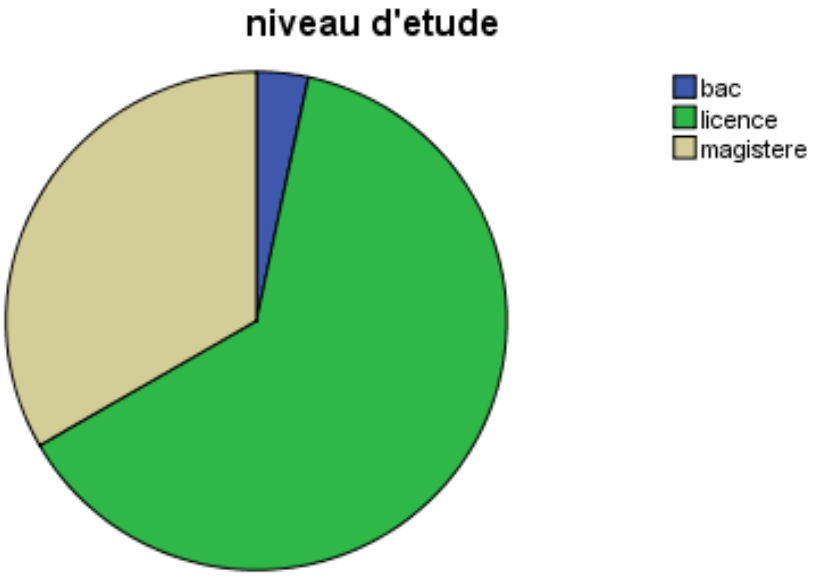
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (3–3): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة
بكالوريا	1	%3.3
ليسانس	19	%63.3
ماجستير	10	%33.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان برنامج spss

الشكل رقم (3–5): الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان برنامج SPSS

- نلاحظ أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من حملة ليسانس وتبلغ 63.3% من العينة، بينما 33.3% من حملة الماجستير، و 3.3% من العينة من حملة البكالوريا، حيث تبن من نتيجة الدراسة أن النسبة الأعلى من القادة من مؤسسة الكهرباء والغاز هم من حملة الشهادات الجامعية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن القيادة تتطلب مؤهلات عليا وذلك لإدارة مؤسسة سونلغاز بقدرة عالية، لذلك جاءت النسبة الأكبر من حملة ليسانس ثم حملة الماجستير وللذين بإمكانهم القيام بالأعمال والأنماط القيادية بشكل مناسب، أما حملة البكالوريا فقد بلغت نسبتهم 3.3% وهي نسبة قليلة ومنطقية حيث لا يوجد لمثل هذه المؤهلات في مؤسسة الكهرباء والغاز إلا بنسبة قليلة.

رابعا: المستوى الوظيفي

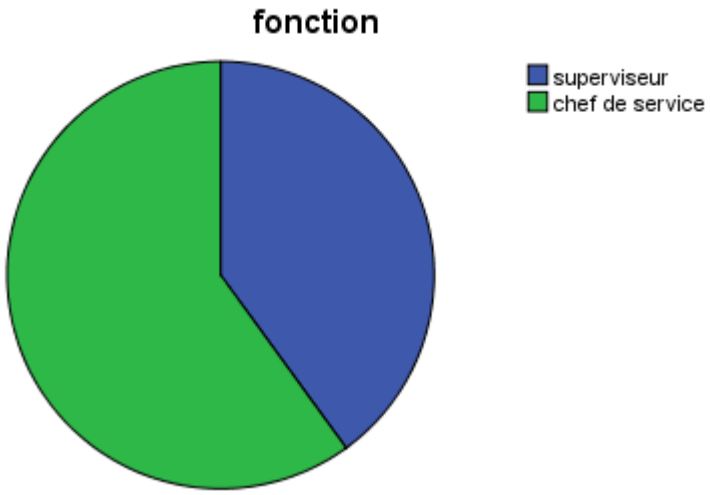
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (3–4): التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير عام	12	%40
رئيس القسم	18	%60
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان برنامج SPSS

الشكل رقم (3–6): الدائرة النسبية لمتغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان برنامج SPSS

- نلاحظ أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من فئة رئيس قسم بلغت 60%، و 40% من عينة مدير عام.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن مؤسسة سونلغاز تحتاج إلى نسبة اكبر من القادة لإدارة الأعمال، حيث تتوزع الأعمال على هؤلاء القادة للقيام بها، ومن ثم وظيفة رئيس قسم حيث أن نسبتهم اكبر، لوجود الحاجة إليهم للإشراف وإدارة الموظفين، ومن ثم مدير عام حيث يقوم هؤلاء بإدارة الأقسام لانجاز الأعمال الموكلة لهم ولم يكن هناك أية نسبة أو تكرار لوظيفة موظف إشرافي إلا كما ذكر أعلاه، وهذا كله يتناسب مع طبيعة الكادر القيادي في مؤسسة سونلغاز.

خامسا: الخبرة

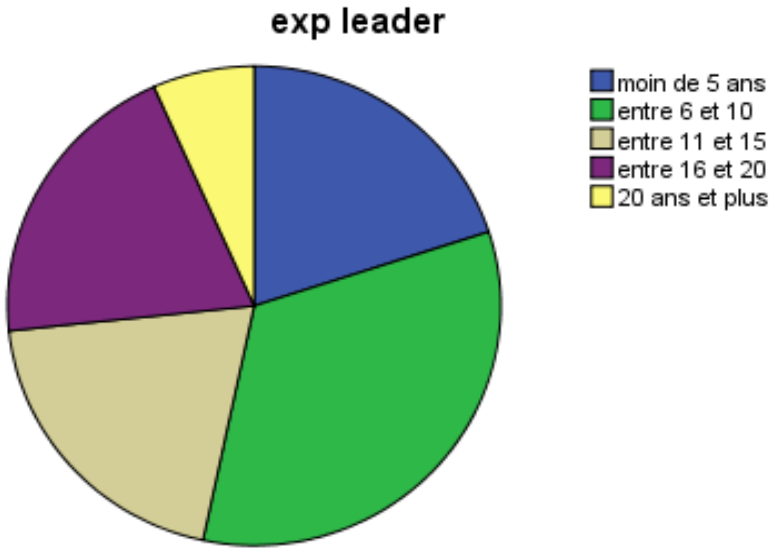
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (3–5): الخبرة العلمية (الخبرة في مجال القيادة)

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	%20
من 6 إلى 10سنوات	10	%33.3
من 11 إلى 15 سنة	6	%20
من 16 إلى 20 سنة	6	%20
20 سنة فأكثر	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان برنامج SPSS

الشكل رقم (3–7): الدائرة النسبية لمتغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان برنامج SPSS

- نلاحظ أن 20% تقل خبرتهم عن(5 سنوات)، و 33.3% من العينة تتراوح خبرتهم بين(6 إلى 10 سنوات)، و 20% من العينة تتراوح خبرتهم بين (11 إلى 15 سنة)، و 20% من العينة تتراوح خبرتهم بين (16 إلى 20 سنة)، و 6.7% من العينة تزيد خبرتهم عن 20 سنة، مما يدل أن الخبرة العلمية للنسبة الأكبر من العينة ذوي خبرة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن خبرات القادة متفاوتة وذلك حسب سنوات عملهم في مؤسسة الكهرباء والغاز، وهذا ما يتضح من خلال الجدول السابق.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبانة

أولا: حساب التكرارات والنسب المؤوية لإجابات عينة الدراسة

❖ النمط الأوتوقراطي

الجدول رقم (3–6): التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالنمط الأوتوقراطي

العبارة	ملتزم بشدة		ملتزم		محايد		غير ملتزم		غير ملتزم بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
سماح للمرؤوسين بقدر قليل من الحرية في التصرف	4	13.3 %	21	10 %	3	10 %	2	6.7 %	0	0 %
لي ثقة ضعيفة في قدرات ومهارات المرؤوسين	2	6.7 %	8	26.7 %	8	26.7 %	7	23.3 %	5	16.7 %
انسب النجاح لجهودي	2	6.7 %	3	10 %	11	36.7 %	7	23.3 %	7	23.3 %
انسب الفشل للمرؤوسين	1	13.3 %	4	53.3 %	9	30 %	11	36.7 %	5	16.7 %
امتلك السلطة وأحافظ عليها	2	6.7 %	16	53.3 %	3	10 %	8	26.7 %	1	3.3 %
أنا اصدر الأوامر	7	23.3 %	17	56.7 %	3	10 %	2	6.7 %	1	3.3 %
اعتمد على طاعتي كمدير	2	6.7 %	16	53.3 %	5	16.7 %	6	20 %	1	3.3 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS

❖ **النمط الديمقراطي:**

الجدول رقم (3–7): التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالنمط الديمقراطي

العبارة	ملتزم بشدة		ملتزم		محايد		غير ملتزم		غير ملتزم بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ابدي قدرا ملحوظا من الثقة للمرؤوسين	5	16.7 %	22	73.3 %	2	6.7 %	0	0 %	1	3.3 %
اوجد قدرا من التفاعل المتبادل بيني وبين المرؤوسين	10	33.3 %	16	53.3 %	4	13.3 %	0	0 %	0	0 %
استخدم الاتصال المتبادل بيني وبين المرؤوسين في العمل	13	43.3 %	13	43.3 %	3	10 %	1	3.3 %	0	0 %
استخدم التعاون بيني وبين رؤسائي	10	33.3 %	16	53.3 %	4	13.3 %	0	0 %	0	0 %
أفوض جانبا لاباس به من السلطات للمرؤوسين	5	16.7 %	18	60 %	5	16.7 %	2	6.7 %	0	0 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان برنامج SPSS

❖ **النمط الحر**

الجدول رقم (3–8):التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالنمط الحر

العبارة	ملتزم بشدة		ملتزم		محايد		غير ملتزم		غير ملتزم بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أعطي حرية كبيرة للمرؤوسين من اجل تنفيذ الأعمال	4	13.3 %	19	63.3 %	1	3.3 %	5	16.7 %	1	3.3 %
اتبع أسلوبالإقناع والتعاون وكسب رضا المرؤوسين لانجاز الأعمال	6	20 %	13	43.3 %	9	30 %	2	6.7 %	0	0 %
أتجنب استخدام أسلوب التهديد والعقاب	10	33.3 %	12	40 %	3	10 %	4	13.3 %	1	3.3 %
اعترف بمجهودات المرؤوسين	12	40 %	15	50 %	2	6.7 %	1	3.3 %	0	0 %
أفسح المجال في المشاركة عند اتخاذ القرارات	3	10 %	23	76.7 %	3	10 %	1	3.3 %	0	0 %
أتعامل مع جميع المرؤوسين بالعدل والإنصاف	13	43.3 %	16	53.3 %	1	3.3 %		0 %	0	0 %
اتبع أسلوب الحزم والتفاني في العمل	13	34.3 %	13	43.3 %	1	3.3 %	3	10 %	0	0 %
أكرس اغلب وقتي لصالح العمل	9	30 %	17	56.7 %	1	3.3 %	2	6.7 %	1	3.3 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان برنامج SPSS

❖ **محور: التغيير التنظيمي**

الجدول رقم (3–9): التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالتغيير التنظيمي

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
اسعي لتحقيق مصالح أطراف التغيير	3	10 %	19	63.3 %	6	20 %	1	3.3 %	1	3.3 %
أحث جميع الأطراف على تقديم تنازلات للوصول إلى تسوية الموضوع	3	10 %	21	70 %	3	10 %	3	10 %	0	0 %
اقترح حلولا تحتوي وجهات نظر أطراف التغيير	7	23.3 %	17	56.7 %	5	16.7 %	0	0 %	1	3.3 %
أعطي فرصة للمرؤوسين في إيجاد الحلول المتعلقة بالتغيير	7	23.3 %	17	56.7 %	5	16.7 %	0	0 %	1	3.3 %
أحاول تخفيف حدة مقاومة التغيير	7	23.3 %	18	60 %	1	3.3 %	3	10 %	1	3.3 %
أحاول تقريب وجهات النظر المتعارضة داخل المنظمة	8	26.7 %	17	56.7 %	3	10 %	1	3.3 %	1	3.3 %
اتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التي خلفتها ظاهرة مقاومة التغيير	8	26.7 %	18	60 %	3	10 %	1	3.3 %	0	0 %
في كل مناسبة تغيير أحاول أن أواجه قضايا مقاومة التغيير	3	10 %	12	40 %	7	23.3 %	7	23.3 %	1	3.3 %
أؤجل قضايا التغيير حتى يتوفر الوقت الكافي للتفكير فيها	3	10 %	17	56.7 %	7	23.3 %	3	10 %	0	0 %
أقوم بدراسة أسباب مقاومة التغيير للوصول إلى فهم صحيح يسهل حل المشكلة	6	20 %	18	60 %	5	16.7 %	0	0 %	1	3.3 %
اسعي جاهدا للبحث عن الحلول للحد من مقاومة التغيير	3	16.7 %	16	53.3 %	4	13.3 %	2	6.7 %	3	10 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان برنامج SPSS

ثانيا: حساب مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة

محور: الأنماط القيادية

- **أولا: النمط الأوتوقراطي**

الجدول رقم (3–10): يمثل نتائج اختبار ستودنت للمتوسط لعينة وحيدة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (sig)	T المحسوبة
1	سماح للمرؤوسين بقدر قليل من الحرية في التصرف	3.90	0.712	0.000	6.924
2	لي ثقة ضعيفة في قدرات ومهارات المرؤوسين	2.83	1.206	0.455	-7.57
3	انسب نجاح لجهودي	2.53	1.167	0.037	-2.191
4	انسب الفشل للمرؤوسين	2.50	1.042	0.014	-2.628
5	امتلك السلطة وأحافظ عليها	3.33	1.061	0.096	1.720
6	أنا اصدر الأوامر	3.90	0.960	0.000	5.137
7	اعتمد على طاعتي كمدير	3.40	1.003	0.037	2.183
المجموع		3.02	0.61	0.084	1.792

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان برنامج SPSS

- ✓ نلاحظ من الجدول السابق أن العبارة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.71) ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا معناه أن العبارة ذات دلالة إحصائية ويمكن تفسير ذلك أن صاحب هذا النمط يستخدم عدة أساليب فاعلة في سبيل تحقيق الأهداف وانجاز الأعمال بشكل مناسب ومن بينها منح قدر كبير من الحرية للمرؤوسين.

- ✓ كما نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة السادسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.96)ومستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا معناه أن هذه العبارة ذات دلالة إحصائية ويمكن تفسير ذلك من خلال أن صاحب هذا النمط من المعلوم انه يصدر الأوامر وانه يصر على إصدار الأوامر بنفسه وهذا آمر طبيعي، حيث يتصف صاحب هذا النمط بهذه الطبيعة التسلطية لذلك جاءت درجة الاستجابة مرتفعة.
- ✓ كما أخذت العبارة الرابعة متوسط حسابي قدره (2.50) وانحراف معياري (1.04)، ومستوى دلالة 0.014 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا معناه أن العبارة ذات دلالة إحصائية ويمكن تفسير ذلك أن صاحب هذا النمط يرى أن الفشل الذي يعترض سير المؤسسة ينسب إلى المرؤوسين فقط وهذا أمر منطقي حيث أن صاحب هذا النمط يشعر أن المرؤوسين يتحملون كل المسؤولية تجاه الفشل الذي يحصل في المؤسسة.
- ✓ كما أخذت العبارة الثانية متوسط حسابي قدره 2.83 وانحراف معياري قدره 1.20 ومستوى دلالة 0.455 ، أما العبارة الخامسة أخذت متوسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري قدره 1.06 ومستوى دلالة 0.096 اكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارتان غير دالتان إحصائيا.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن صاحب هذا النمط له ثقة في قدرات ومهارات المرؤوسين

➢ **ثانيا: النمط الديمقراطي**

الجدول رقم (3–11): يمثل نتائج اختبار ستودنت للمتوسط لعينة وحيدة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (sig)	T المحسوبة
1	ابدي قدرا ملحوظا من الثقة للمرؤوسين	4.00	0.743	0.000	7.374
2	اوجد قدرا من التفاعل المتبادل بيني وبين المرؤوسين	4.20	0.664	0.000	9.893
3	استخدم الاتصال المتبادل بيني وبين المرؤوسين في العمل	4.27	0.785	0.000	8.839
4	استخدم التعاون بيني وبين رؤسائي	4.20	0.664	0.000	9.893
5	أفوض جانبا لاباس به من السلطات للمرؤوسين	3.87	0.776	0.000	6.117
المجموع		4.10	0.494	0.000	12.251

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS

- ✓ نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة الثالثة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.66)، ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية ويمكن تفسير ذلك من خلال أن صاحب هذا النمط يميل إلى توثيق علاقته مع العاملين من خلال الاتصال المتبادل مع المرؤوسين في سبيل تحقيق الانجازات وأداءالأعمال بكل دقة وإتقان، لذلك فان صاحب هذا النمط يبدي قدرا من التواصل معهم وهذا ويعزز من ثقتهم بأنفسهم.
- ✓ كما جاءت العبارة الثانية والرابعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.66)، ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات

دلالة إحصائية ويمكن تفسير ذلك من خلال أن صاحب هذا النمط كتحصيل حاصل يتعاون مع المرؤوسين ويتفاعل معهم في سبيل انجاز الأعمال بطريقة مناسبة لذلك فصفة التعاون والتفاعل موجودة، وهذا أمر طبيعي حيث أن هذا النمط يشعر المرؤوسين بأنهم مصدر النجاح والتفوق في المؤسسة.

- ✓ كما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الخامسة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.77)، ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية ويمكن تفسير ذلك من خلال أن صاحب هذا النمط يستخدم كل ما من شانه تحقيق الأهداف، لذلك فهو يحفز العاملين بتفويض جانبا من السلطات وهذا أمر طبيعي حيث يسعى صاحب هذا النمط إلى تحقيق الانجازات من خلال أداء الأعمال الموكلة له.
- ✓ أما العبارة الأولى أخذت متوسط حسابي قدره(4.00) وانحراف معياري (0.74)، ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية ويمكن تفسير ذلك أن صاحب هذا النمط يسعى إلى انجاز المهمات من خلال إبداء الثقة في المرؤوسين.

➢ **ثالثا: النمط الحر**

الجدول رقم (3–12): يمثل اختبار ستودنت للمتوسط لعينة وحيدة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (sig)	T المحسوبة
1	أعطي حرية كبيرة للمرؤوسين من اجل تنفيذ الأعمال	3.67	1.028	0.001	3.551
2	اتبع أسلوب الإقناع والتعاون وكسب رضا المرؤوسين لانجاز الأعمال	3.77	0.858	0.000	4.892
3	أتجنب استخدام أسلوب التهديد والعقاب	3.87	1.137	0.000	4.176
4	اعترف بمجهودات المرؤوسين	4.27	0.740	0.000	9.379
5	أفسح المجال في المشاركة عند اتخاذ القرارات	3.93	0.858	0.000	8.764
6	أتعامل مع جميع المرؤوسين بالعدل والإنصاف	4.40	0.563	0.000	13.614
7	اتبع أسلوب الحزم والتفاني في العمل	4.20	0.925	0.000	7.107
8	أكرس اغلب وقتي لصالح العمل	4.30	0.964	0.000	5.869
المجموع		4.01	0.448	0.000	12.414

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS

- ✓ نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة السادسة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.56)، ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن صاحب هذا النمط وان كان مسؤولا فان عامل الخير له سلطة عليه لذلك فانه يتعامل مع جميع المرؤوسين بعدل وإنصاف.
- ✓ وفي المرتبة الثانية العبارة السابعة بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.92)، ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية

ويمكن تفسير ذلك أن صاحب هذا النمط يعتمد أسلوب الحزم ويكرس وقته لصالح العمل، ويميل إلى التفاني في انجاز الأعمال.

- ✓ كما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.02)، ومستوى دلالة 0.001 وهذا اقل من مستوى المعنوية 0.05 ويعني هذا أن العبارة ذات دلالة إحصائية ويمكن تفسير ذلك من خلال أنصاحب هذا النمط يعطي حرية كبيرة للمرؤوسين من اجل كسب رضاهم لانجاز الأعمال.
- ✓ وفي المرتبة ماقبل الأخيرة العبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.85)، ومستوى دلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن صاحب هذا النمط يستخدم عدة أساليب فاعلة في سبيل تحقيق الأهداف بشكل مناسب، لذلك يميل إلى استخدام أسلوبالإقناع والمناقشة مع المرؤوسين وكذلك يستخدم كل ما يمكن أن يحقق التعاون مع الآخرين.

و في الأخير نلاحظ ان متوسط العام لاجابات افراد العينة فيما يخص النمط الحر فقد كانت 4.01وهو اكبر من حد الكفاية المتوسط الافتراضي3، كما ان مستوى المعنوية لهذه القيمة هو 0.000وهو اقل تماما من مستوى المعنية 0.05وعليه فمسؤولي المؤسسة لهم نزعة قيادية نحو النط الحر

رابعا محور: التغيير التنظيمي

الجدول رقم (3– 13): يمثل بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول محور التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (sig)	T المحسوبة
1	أسعى لتحقيق مصالح أطراف التغيير	3.73	0.898	0.000	4.853
2	أحث جميع الأطراف على تقديم تنازلات للوصول إلى تسوية للموضوع	3.80	0.761	0.000	5.757
3	اقترح حلولا تحتوي وجهات نظر أطراف التغيير	4.03	0.890	0.000	6.360
4	أعطي فرصة للمرؤوسين في إيجاد الحلول المتعلقة بالتغيير	3.97	0.850	0.000	6.227
5	أحاول تخفيف حدة مقاومة التغيير	3.90	0.995	0.000	4.955
6	أحاول تقريب وجهات النظر المتعارضة داخل المنظمة	4.00	0.995	0.000	6.021
7	اتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب الصراعات التي خافتها ظاهرة مقاومة التغيير	4.10	1.712	0.000	8.462
8	في كل مناسبة التغيير أحاول أن أواجه قضايا مقاومة التغيير	3.30	1.055	**0.130**	1.557
9	أؤجل قضايا التغيير حتى يتوفر الوقت الكافي للتفكير فيها	3.67	0.802	0.000	4.551
10	أقوم بدراسة أسباب مقاومة التغيير للوصول إلى فهم صحيح يسهل حل المشكلة	3.93	0.828	0.000	6.176
11	اسعي جاهدا للبحث عن الحلول للحد من مقاومة التغيير	3.60	0.163	0.008	2.827
	المجموع	3.82	0.578	0.000	7.780

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS

- ✓ نلاحظ من خلال الجدول رقم العبارة السابعة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.71)، ومستوى دلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية، ويمكن تفسير ذلك بان قادة يملون إلى اتخاذ الإجراءات الضرورية لإدارة التغيير التنظيمي وتجنب أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

- ✓ وفي المرتبة الثانية العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.89)، ومستوى دلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية، ويمكن تفسير ذلك أنهؤلاء القادة يرون أن اقتراح حلول تحتوي وجهة نظر أطراف التغيير من شانه أن يقلل من الضغوط والتوتر داخل بيئة العمل، من خلال النقاش وكذلك فانه يمكن أن يجعل الآخرين يعتمدون على وجهات نظرهم إذا كان في ذلك إسعادا لهم كما انه يعمد إلى تجنب مقاومة التغيير.
- ✓ كما أخذت العبارة السادسة متوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (0.99) ومستوى دلالة 0.000 اقل من المستوى المعنوي 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية، ويتضح من خلال هذا أن القادة يسعون لتحقيق مصالح أطراف التغيير وهذا لتفادي أي توتر داخل المؤسسة.
- ✓ وفيما يخص العبارة الرابعة أخذت متوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.85)، ومستوى دلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية، ويتضح من خلال هذا أن القادة يعطون فرصة للمرؤوسين في إيجاد حل للتغيير وهذا من اجل كسب ثقتهم.
- ✓ وفيما يخص العبارة العاشرة بلغ متوسطها الحسابي (3.93) وانحراف معياري (0.82) ومستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية، ويتضح من خلال هذا أن القادة في هذه المؤسسة يعملون على دراسة أسباب مقاومة التغيير من اجل التوصل إلى فهم صحيح يساعد على حل المشكلة.
- ✓ أما العبارة الخامسة فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.90) وانحراف معياري (0.99) ، ومستوى دلالة 0.000 وهو اقل من مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني آن العبارة ذات دلالة إحصائية، ويتضح من خلال هذا أن القادة يحاولون التخفيف من حدة مقاومة التغيير باستعمال عدة أساليب.
- ✓ أما العبارة الثانية فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.97) وانحراف معياري قدره (0.99) ومستوى دلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية، ويتضح من خلال هذا أن القادة يعملون على حث جميع الأطراف على تقديم تنازلات لتحقيق الهدف المنشود من وراء التغيير.

- ✓ وفيما يخص العبارة الأولى فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.89)، ومستوى دلالة 0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية، ويتضح من خلال هذا أن القائد في هذه المؤسسة يسعى جاهدا لتحقيق مصالح أطراف التغيير وهذا من اجل تفادي مقاومتهم لهذا التغيير.
- ✓ كما جاءت العبارة الثامنة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.05)، ومستوى دلالة 0.130 وهو اكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة غير دالة إحصائيا.
- ✓ وفي المرتبة ما قبل الأخيرة العبارة الحادي عشر بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.16)، ومستوى دلالة 0.008 وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن العبارة ذات دلالة إحصائية، ويمكن تفسير ذلك أن القادة يستخدمون استراتيجيات وأساليب عدة لتسيير التغير التنظيمي من خلال ما يرونه مناسب في سبيل تحقيق ذلك، ومن هنا فإنهم يرون أن لابد من مواجهة قضايا مقاومة التغيير فوجود شخص قادر على إدارة التغيير يؤدي إلى التقليل من مقاومة التغيير، ومن هنا فإنهم يعملون كل مافي وسعهم في سبيل الانتهاء والقضاء على مقاومة التغيير.

المرؤوسين وكذلك يستخدم كل ما يمكن أن يحقق التعاون مع الآخرين.

و في الأخير نلاحظ ان متوسط العام لاجابات أفراد العينة فيما يخص التغيير التنظيمي فقد كانت 3.82وهو اكبر من حد الكفاية المتوسط الافتراضي3، كما ان مستوى المعنوية لهذه القيمة هو 0.000وهو اقل تماما من مستوى المعنية 0.05وعليه فمسؤولي المؤسسة لهم موقف إيجابي و نزعة إيجابية ايظا اتجاه التغيير.

المطلب الثالث: الإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات

في هذا الجزء سنقوم باختبار صحة الفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة والتأكد من مدى صدقها وصحتها أو نفيها في حالة عدم الصحة، والجداول التالية تبين نتائج العلاقة بين محوري الدراسة.

I : اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة الأنماط القيادية بالتغيير التنظيمي

تبين العلاقة بين الأنماط القيادية والتغيير التنظيمي، ولقد تم اختيار قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات وهي تقبل الفرضية البديلة(H1) إذا كان مستوى الدلالة (Sig) اقل من 0.05 وترفض الفرضية العديمة (H0)، أما إذا كان مستوى الدلالة (Sig) اكبر من 0.05 نقبل الفرضية العديمة (H0) ونرفض الفرضية البديلة (H1)،

أ: الفرضية الأولى:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على التغيير التنظيمي لدى قادة مؤسسة سونالغاز.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على التغيير التنظيمي.

جدول رقم(3–14): نتائج الاختبار للتعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	نتيجة الفرضية العديمة H0
0.597	-0.101	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS

نجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات من الجدول السابق أن مستوى الدلالة يفوق المستوى المعنوي (0.05) إذا كانت قيمته 0.597، وحسب قاعدة القرار المعتمدة فإننا نقبل الفرضية العديمة H0ونرفض الفرضية البديلة H1 .

كما نلاحظ أن قيمة الارتباط (R) بين النمط الأوتوقراطي والتغيير التنظيمي كانت تقدر ب0.101- وهي قيمة سالبة ونستنتج من خلال هذه النتيجة بأنه توجد علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والتغير التنظيمي، وعليه يمكن القول أن المسؤولين الذين يعتمدون هذا النمط من القيادة بالمؤسسة، يؤكدون على الالتزام ويمتازون بالصرامة في التعامل مع مرؤوسيهم، وبإصدار الأوامر والتعليمات ويتدخلون في كل كبيرة وصغيرة من تفاصيل العمل وهو ما يتصف به القائد الأوتوقراطي بالإضافة إلى عدم اهتمامه بالنواحي الإنسانية ولا يفسح المجال للمشاركة في اتخاذ القرار ولا يعتمد أسلوب التعاون والتواصل بينه وبين مرؤوسيه وهذا ما يؤدي إلى ظهور ضغوط وتوترات داخل المؤسسة ومقاومة من طرف مرؤوسيه.

ب: الفرضية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على التغيير التنظيمي لدى قادة مؤسسة سونالغاز.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على التغيير التنظيمي لدى قادة مؤسسة سونالغاز.

الجدول رقم (3– 15): نتائج الاختبار للتعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي و عملية التغيير

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	نتيجة الفرضية العديمة H0
0.941	0.14	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامجSPSS

تبين من خلال نتائج تحليل البيانات في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة كانت 0.941 وهي تفوق المستوى المعنوي 0.05 وحسب قاعدة القرار المعتمدة فإننا نقبل الفرضية العديمة H0 ونرفض الفرضية البديلةH1.

كما نلاحظ أن قيمة الارتباط (R) بلغت 0.14 وهي قيمة موجبة ونستنتج من خلال هذه النتيجة أن النمط الديمقراطي يساهم بنسبة 14% في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة وهي نسبة ضعيفة، وعليه يمكن

القول أن المسؤولين الذين يعتمدون هذا النمط من القيادة بالمؤسسة، يراعون توجهات المرؤوسين ويعملون على تحقيق الانسجام والتعاون من خلال إيصال أفكار ايجابية حول التغيير الوارد بالمؤسسة، الشيء الذي يعزز الثقة بينهما ويساعد على التقليل من مقاومة التغيير.

ج: الفرضية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين النمط الحر والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم (3– 16): يوضح نتائج الاختبار للتعرف على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر والتغيير التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	نتيجة الفرضية العديمة H0
0.149	0.270	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS

تبين من خلال نتائج تحليل البيانات في الجدول السابق أن مستوى الدلالة يوفوق المستوى المعنوي 0.05 إذا كانت قيمته 0.149، وحسب قاعدة القرار المعتمدة فإننا نقبل الفرضية العديمةH0 ونرفض الفرضية البديلة H1 .

كما نلاحظ أن قيمة الارتباط (R) بلغت 0.270وهي قيمة موجبة وهذا يعني أن هذا النمط يساهم ب27% في إنجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة، يمكن القول أن المسؤولين الذين يعتمدون هذا النمط من القيادة في المؤسسة، يمنحون لمرؤوسيهم سبل الاتصال لتقديم تعليمات عامة بشان المشاكل التي تعترضهم وإشراكهم في اتخاذ القرار تاركين لهم حرية التصرف بناء على تجربتهم في العمل وهو ما يسمح لهم بمطلق الحرية في انجاز العمل، والسير في الاتجاه الذي يهدف إليه هذا التغيير.

II : احتيار الفرضيات المتعلقة بمدى ممارسة القادة للتغيير التنظيمي

H0: يمارس قادة مؤسسة سونالغاز بمختلف مستوياتهم لمهامهم اتجاه عملية التغيير التنظيمي.

H1: لا يمارس قادة مؤسسة سونلغاز بمختلف مستوياتهم لمهامهم اتجاه عملية التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (3– 17): يوضح نتائج الاختبار للتعرف على مدى ممارسة مسؤولي مؤسسة سونلغاز بمختلف مستوياتهم لمهامهم تجاه عملية التغيير التنظيمي

محور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة
التغيير التنظيمي	3.82	0.578	7.780	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة T المحسوبة (7.780)اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.96)، وانحراف معياري (0.57)كما نلاحظ أنالمتوسط الحسابي كانت قيمته (3.82)وهي قيمة تفوق المتوسط الافتراضي، ومستوى الدلالة اقل من المستوى المعنوي (0.05)، إذا كانت قيمته 0.000، وعليه نقبل الفرضية العديمة H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، وهذا يعني أن قادة مؤسسة سونلغاز بمختلف مستوياتهم يمارسون مهامهم اتجاه عملية التغيير التنظيمي.

III : اختبار الفرضيات المتعلقة بالنمط القيادي الأكثر ممارسة

تبين هذه الفرضية النمط القيادي الأكثر ممارسة في مؤسسة سونلغاز، ولقد تم اختيار قاعدة القرار التالية في اختبار الفرضيات، وهي تقبل الفرضية البديلة H1إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي اكبر من قيمة المتوسط الافتراضي(3.00) ونرفض الفرضية العديمة H0، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي اقل من المتوسط الافتراضي ونقبل الفرضية العديمة H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 ، وتتفرع هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات:

أ: الفرضية الأولى

H0: لا يمارس النمط الأوتوقراطي في مؤسسة سونلغاز.

H1: يمارس النمط الأوتوقراطي في مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم (3– 18): يوضح نتائج اختبار مدى ممارسة النمط الأوتوقراطي في المؤسسة سونلغاز

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	T المحسوبة
الأوتوقراطي	3.20	0.611	0.084	1.792

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجSPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة T المحسوبة (1.792) وهي اكبر من القيمة الجدولية 1.96 كما أن قيمة الانحراف المعياري هي (0.611) ومستوى دلالة (0.084) وهي اكبر من القيمة المعنوية 0.05 ومتوسط حسابي (3.20) وهي قيمة اكبر بقليل من المتوسط الافتراضي وهذا يعني أن هذا النمط يمارس ولكن بدرجة منخفضة في المؤسسة.

ب: الفرضية الثانية

H0: لا يمارس النمط الديمقراطي بمؤسسة سونلغاز.

H1: يمارس النمط الديمقراطي بمؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم (3– 19): يوضح مدى ممارسة النمط الديمقراطي في مؤسسة سونلغاز

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	T المحسوبة
الديمقراطي	4.10	0.494	0.000	12.251

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T المحسوبة هي (12.251) والانحراف المعياري (0.49) ومستوى دلالة (0.000) وهي اقل من المستوى المعنوي 0.05، ومتوسط حسابي (4.10) وهو اكبر من

المتوسط الافتراضي 3.00، وهذا يعني أن النمط الديمقراطي يمارس بدرجة مقبولة في المؤسسة. و عليه نقبل الفرضية H1: يمارس النمط الديمقراطي بمؤسسة سونلغاز.

ج: الفرضية الثالثة

H0: لا يمارس النمط الحر بمؤسسة سونلغاز.

H1: يمارس النمط الحر بمؤسسة سونالغاز.

الجدول رقم (3– 20): يوضح مدى ممارسة النمط الحر في مؤسسة سونلغاز

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	Tالمحسوبة
الحر	4.01	0.448	0.000	12.414

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة Tالمحسوبة (12.414) وانحراف معياري (0.448) ومستوى دلالة (0.000) وهو اقل من المستوى المعنوي 0.05، ومتوسط حسابي بقيمة (4.01) وهو اكبر من المتوسط الافتراضي وهذا يعني أن هذا النمط يمارس بدرجة مقبولة في المؤسسة.H1: يمارس النمط الحر بمؤسسة سونلغاز.

خلاصة الفصل:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في التغيير التنظيمي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فلاحضنا أن الأنماط القيادية التي يستخدمها القادة سواء النمط الأوتوقراطي أو النمط الديمقراطي أو النمط الحر تمارس بنسب متفاوتة في إدارة التغيير التنظيمي لذلك فان ما يقوم به القادة من العمل على التخفيف من حدة مقاومة التغيير يعتبر من المهام الرئيسية للقادة حيث يستطيع من خلالها تخفيف من التوترات في بيئة العمل وإيجاد الجو المناسب لانجاز الأعمال بطريقة مناسبة.

الفصل الثاني:
الإطار النظري
للتغيير التنظيمي

تمهيد:

تواجه المنظمات مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير قد تكون داخلية أو خارجية، وكما نعلم أن المنظمات حاليا تعيش في نظام مفتوح تحصل على مدخلاتها من بيئتها الخارجية لتتم عملية تحويلها داخل المنظمة ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى، لذا يجب على المنظمة أن تتخذ مجموعة من التدابير التي تساعدها على التأقلم مع البيئة المتغيرة والتكيف مع العولمة واللوائح والقوانين والتقدم التكنولوجي والمنافسة.

فالتغيير التنظيمي ضرورة فرضتها التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، لذا آن للمنظمات أن تستوعب أهميته.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أربع مباحث هي:

- **المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي**
- **المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي**
- **المبحث الثالث: ماهية مقاومة التغيير**
- **المبحث الرابع: علاقة القيادة بالتغيير التنظيمي**

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

تعد عملية التغيير التنظيمي ظاهرة تنظيمية تخضع لها جميع المنظمات وهي الأساس في بقاء ونمو المنظمات المعاصرة لأنها تبحث عن مكانة لها من هذه التغييرات وما يحققه لها من أهداف ومميزات.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي وأهميته

أولا: تعريف التغيير التنظيمي

لقد تعددت تعريف التغيير التنظيمي ونذكر منها:

هو تغيير الوضع الراهن، يحصل باستمرار وقد يكون تغييرا في البيئة الداخلية أو الخارجية وهو في حالات عديدة يسبب التغيير تغييرا داخليا[1].

هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها.

يعرف ريشارد روبرت أن التغيير عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع[2].

يعرف علي السلمي التغيير بأنه: تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة[3].

ثانيا: أهميته

إن التغيير التنظيمي جانب مهم في الحياة التنظيمية ذات العلاقة بالسلطة والصلاحيات والتأثير والسلوك السياسي، ذلك أن اتجاه وطريقة استخدام السلطة في المنظمات هي من أهم القرارات في المنظمة، وبذلك يعد التغيير التنظيمي مكونا أساسيا في التأثير وخلق الاتجاهات والسلوكيات في بيئة العمل وفي جميع المنظمات.

---

(1) كمال برباوي، مرجع سابق، ص148.

(2) نفس المرجع السابق، ص148.

(3) نفس المرجع السابق، ص 93.

وغالبا ما ترتبط الدراسات المهتمة بالتغيير التنظيمي بنظريات العدالة والمساواة والحق في مكان العمل لما له من ثقل مؤثر في أداء العاملين الرسمي منه وغير الرسمي بل غالبا ما تبين تلك الدراسات وجود تأثيرات متبادلة للتغيير التنظيمي مع الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية فضلا عن السياسة بين العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم.

وبناءا على ذلك كله فان للتغيير التنظيمي تأثيرات شاملة على جميع جوانب الأداء ونتائجه في المنظمة وبالتالي فهو يمكن أن يساعد في أفضل لماهية ومعنى السلطة والصراع وتكتيكات التأثير فضلا عن نظام المعلومات السائد في المنظمة.

المطلب الثاني: أبعاد التغيير التنظيمي وأهدافه

يرتبط التغيير بثلاثة أبعاد مترابطة فيما بينها وهي:[1]

1. **عمق التغيير**: ويقصد به عمق الطريقة التي اعتمدت لتغيير واقع المنظمة فيمكن أن تكون هذه التغييرات تغييرات سطحية أو عميقة

- **التغييرات السطحية**: وهي التي يمكن أن تجرى على مجموع مكونات المنظمة من إستراتيجية، وبنية، وثقافة المنظمة، ونمط إدارة الأعمال فيها.
- **التغييرات العميقة**: وهي التي تغير واقع المنظمة بشكل قوي وتتم عندما لا تكون التغييرات السطحية كافية، وهي مكلفة للمنظمة وترتكز أساسا على الإستراتيجية والبنية التنظيمية وثقافة المنظمة.

2. **سرعة التغيير**: ويقصد بها البعد الذي ينتج من الجمع بين المدة وعمق التغيير فيمكن أن تكون التغيرات:

- **تغيرات سريعة**: وتكون عند الضرورة الملحة من وعي المسيرين بذلك طبعا.

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 95.

- **تغيرات بطيئة:** وتكون عند بطء ميكانيزمات التغيير بما في ذلك بطء اتخاذ القرارات الملائمة.

3. **أسلوب فرض التغيير:** يمكن أن يكون التغيير مفروضا مثل حال المسير الذي يريد تغيير المنظمة فيلجأ إلى إقناع بعض الأفراد بفكرته، والتغيير المفروض يحدث عند تضارب المصالح وعدم وجود أرضية مشتركة لها.

كما يمكن أن يكون التغيير إتفاقيا أو بالرضى وذلك عند إشتراك كل المهتمين بالمشروع في فكرة التغيير منذ البداية.

ثالثا: أهداف التغيير التنظيمي

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي[1]:

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة والموارد والطاقة، ورأس المال.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام في المنظمة.

(1) أحمد الزهدي، إدارة التغيير في منظمات العمل، 2016/11/17 https://hrdiscussion.com/hr3912.html

- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- كشف الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- تمكين المدير من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي وأنواعه

أولا: خصائص التغيير التنظيمي

على الرغم من قلة الدراسات والكتابات العلمية المشخصة لواقع مكونات وعناصر التغيير التنظيمي وإحجام عدد كبير من الباحثين في الخوض في هذا المجال، إلا أنه نجد عددا من الكتابات والمحاولات التي سعت إلى الوقوف على ماهية تلك العناصر أو المكونات، والخصائص ذات العلاقة مع سلوك واتجاهات العاملين في ذات الإطار وهي[1]:

- إن إدراك واقعة التغيير التنظيمي هو أكثر أهمية وتأثيرا من واقعه، وهذا يعني أنه يمكن أن يتصف بكونه أن يقيم ويحكم عليه باعتباره سلوكا ذاتيا غير موضوعيا فضلا عن كونه عنصرا موضوعيا غير ذاتي.
- الخاصية الثانية للتغيير التنظيمي والتي تؤثر في طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد في المنظمة في أنها يمكن أن يكون لها تأثيرا ضارا أو نافعا على طبيعة الوجود البشري في المنظمة، في نفس الوقت وهذا يعني أن إدراك الصفة السياسية هذه تمثل:
  - أنها الأساس والسبب وراء كل ما يتعلق بنوايا ومقاصد السلوك عند الأفراد في المنظمة.
  - أنها المفسر لكل تلك السلوكيات المتعلقة بأفعال خدمة الذات عند الأفراد في المنظمة
  - أنها أخيرا مشاعر ذاتية شخصية مترتبة عن طبيعة النشاط السياسي السائد في مكان العمل.
  - التغيير التنظيمي من الممكن ممارسته من قبل الأفراد أو عن طريق جماعات وفرق العمل.
  - من الممكن وجوده بشكل أفقي بين الأفراد أو الجماعات في نفس المستويات التنظيمية ما يمكن ممارسته بشكل عمودي بين المستويات العليا والدنيا.

(1) هديل كاظم سعيد، مرجع سابق ص26

- إن ممارسته يمكن أن تكون بالطرق الرسمية القانونية أو بالطرق غير الرسمية عن طريق إستخدام مصادر السلطة الأخرى مثل النفوذ والضغط.
- إن ممارسته يمكن أن يقوم بها الأعضاء من داخل المنظمة أو قد تمتد الى متعاملين من خارج مثل المورد بين العملاء وحتى المنظمات الأخرى.

ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح عملية التغيير التنظيمي فهم عملية التغيير وأنواعه، والتي تتمثل فيما يلي:[1]

أ. **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجلات في الأنظمة.

والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل في فاعلية التغيير.

ب. **التغيير المادي أو المعنوي:** إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير المعنوي والنفسي والاجتماعي) فعلى سبيل المثال فقد نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

ت. التغيير السريع والتدريجي: يوجد تقييم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع وعلى الرغم من أن التغيير البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير المفاجئ إلا أن السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

---

[1] جمال الدين المرسي، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الإسكندرية، دار الجامعة، طبعة 1، 2006، ص 210

المطلب الرابع: أسباب التغيير التنظيمي

حاولت بعض الدراسات والبحوث تصنيف أسباب إجراء التغيير التنظيمي اعتمادا على مصادرها كما يلي[1]:

أ. **أسباب داخلية:** وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها ومن بين هذه القوى:

1. تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.
2. تدني معنويات العاملين.
3. إدخال أجهزة ومعدات جديدة.
4. ندرة القوى العاملة.

ب. **الأسباب الخارجية:** وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها، ومن أهم القوى الخارجية التي تدفع إلى التغيير التنظيمي هي:

1. التنافس الحاد بين المنظمات.
2. التطورات التكنولوجية المتسارعة.
3. الثروة المعرفية والنمو المتسارع في مجالات العلم والمعرفة جميعها.
4. التقادم السريع للمنتجات سواءا كانت سلعا أو خدمات (قصر دورة حياة المنتج).
5. التغيير في طبيعة وتركيبة القوى العاملة ويشمل ذلك القيم والأهداف والمستوى التعليمي.
6. إضافة إلى متغيرات أخرى تفرزها البيئة الخارجية وتكمن في[2]:

- البيئة الاقتصادية المحلية : وتفرز في تغيرات سوق الائتمان المصرفي وأسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي نستورد ونصدر بها.
- البيئة السياسية الداخلية التي تطرح تغييرات في التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية وآثار الاتفاقيات السياسية والاقتصادية، خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة.

[1] حسن حريم، **إدارة المنظمات منظور الكلي**، دار حامد، الأردن. الطبعة الأولى، 2003، ص282

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص93

- التقدم التكنولوجي والفني سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي: إذ تؤثر هذه المتغيرات على تصميم إستراتيجية لتطوير المؤسسة، كما تؤثر على هيكل التجهيزات الآلية والتكنولوجية عموما وهيكل التنظيم ونظم العمل الأخرى المتكاملة.
- **البيئة الاجتماعية:** فالبيئة التشريعية تكمن في تغيير التشريعات أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفوض قيودا أو تهيئ فرصا أما البيئة الاجتماعية فقد تحدث تغييرات في اتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي

تتأثر معظم المنظمات بالتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية لذا عليها مواكبة تلك المتغيرات من خلال إجراء تغييرات داخلية في مكوناتها الأساسية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو.

المطلب الأول: مجالات التغيير التنظيمي ومراحله

أولا: مجالات التغيير التنظيمي

أصبح التغيير التنظيمي أمرا حتميا في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستمرار ومواجهة المنافسة في ظل التغيير المستمر لعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال إجراء التغييرات المهمة في مجالاتها ومن بين هذه المجالات نذكر منها[1]:

1. **تغيير التركيب التنظيمي** : ترتبط عملية التغيير التنظيمي بإعادة توزيع الاختصاصات ، وتجميع الوظائف وإعادة التصميم ،وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ، وتشمل عملية إعداده تصميم التركيب التنظيمي واستحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى ويترتب على ذلك تعديلات في مجالات التنظيم الأخرى وذلك بما يتماشى مع التغييرات الأخرى.
2. **التغيير في التكنولوجيا:** وهي التغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة منتظمة معرفتها وأساس مهارتها ، والتي تجعل من الممكن إظهار قدراتها المتميزة، وتصميم هذه التغييرات لجعل الإنتاج أكثر كفاءة، أو الإنتاج بكميات اكبر، وتشمل التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات ومناهج العمل والمعدات.

[1] رغد محمد يحى خروفة ، **قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي** ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد99 ، جامعة الموصل 2010/01/27 ص8

3. **التغيير في الموارد البشرية:** يتضمن تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية ومحاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، ويكون التغيير في الموارد البشرية أما كميا أو نوعيا ويتمثل التغيير الكمي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم، أما التغيير النوعي فيشير إلى تحسين مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم عن طريق التدريب ونظام الحوافز.
4. **تغيير المهام** : ويتمثل باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخل التطورات في رغبات واحتياطات المجتمع بوصفها عاملا مؤثرا في هذا التغيير.

ثانيا: مراحل عملية التغيير التنظيمي

تمر عملية التغيير التنظيمي بالمراحل الآتية[1]:

مرحلة تحفيز الفرد أو مجموعة الأفراد للتخلي عن القيم والعادات والممارسات القديمة من خلال التهيئة النفسية للتغيير وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار ويحدث في هذه المرحلة ما يأتي:

1. خلق شعور بالذنب وتوليد القلق والخوف من الاستمرار في سلوك نفسه وكذلك الممارسات والآراء والمبادئ السابقة.
2. خلق شك في صحة الممارسات والعادات والقيم والآراء والسلوك السابق من خلال إثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها .
3. تكوين شعور لدى الفرد أو مجموعة الأفراد بأن قبولهم للتغيير سوف يوفر لهم الاطمئنان النفسي.

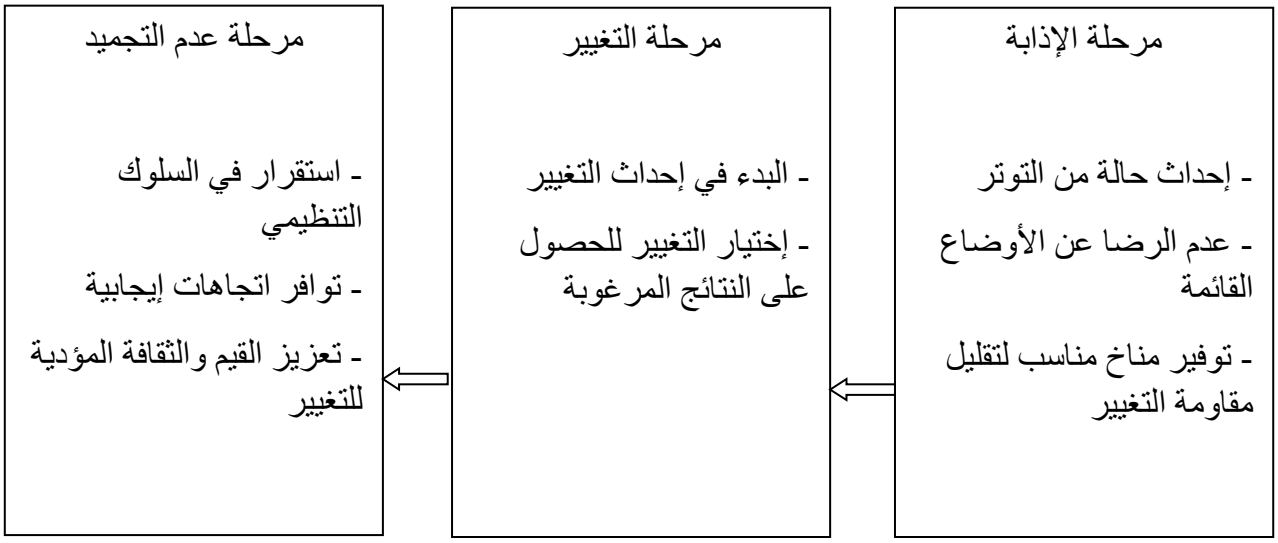
- مرحلة التغيير : ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعدا لقبول التغيير ولذلك يزود بالمعلومات والبيانات التي تستهدف سلوك ومبادئ وقيم والاراء الجديدة ، كما يدرب أيضا الفرد على الأنماط والأساليب الجديدة
- مرحلة خلق الاستقرار الجديد : ان الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني ، وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:

أ. توليد شعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة أصبحت جزءا منه وأنها مناسبة له.

[1] موسى غانم فنجان ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب الوثائق ، الطبعة الثانية ، بغداد ، 1990 ، ص 333

ب. التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة، ولأنها أصبحت تكتسب أهمية خاصة في علاقاته وممارساته وفي طريقة أدائه للعمل كما يمكن توضيح المراحل الأساسية للتغيير حسب نموذج kurtlewin في الشكل التالي:

الشكل رقم (2–1) المراحل الأساسية للتغيير حسب نموذج kurtlewin



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003 ص 104

المطلب الثاني: مصادر التغيير التنظيمي والإشارات الرئيسية له

مصادر التغيير التنظيمي: هناك من يرى أن التغيير ينبع من عدة مصادر من أهمها: المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، والثقافي أو التشريعي، وطبيعة هذه المصادر هي المحدد لطبيعة التغيير الذي يمكن أن يكون نتيجة لقيود مفروضة ومتطلبات جديدة وعليه يمكن تصنيف هذه المصادر إلى نوعين رئيسيين هما:

- المصادر الداخلية
- المصادر الخارجية

أ. **المصادر الداخلية للتغيير**: وتشمل المصادر الداخلية للتغيير على القوى الناشئة في البيئة الداخلية للمنظمة، نتيجة للعمليات والتفاعلات داخل المنظمة، ومن بين أهم هذه المصادر ما يلي[1]:

- إدخال أجهزة ومعدات جديدة.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها.
- تدني في الأرباح.
- انخفاض مستوى الأداء التنظيمي.
- تطور المؤسسة وزيادة النشاطات ونظرة المسير للمستقبل.
- زيادة معدلات الشكاوي وكثرة غياب العاملين.

ب. **مصادر خارجية**: يرى العديد من الباحثين والمختصين أن المصادر الخارجية لها أهمية كبيرة مقارنة بالمصادر الداخلية للتغيير التي تعتبر تحصيل حاصل وتشمل المصادر الخارجية على مجموع قوى البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة والتي يمكن تحديدها في ما يلي[2]:

- القوى السياسية: تغيير السياسة العامة للدولة مثلا الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية.

[1] عبد السلام مخلوفي، **التغيير التنظيمي وتحسين الأداء**، داخل المنظمة، الملتقى الدولي حول الأداء لتميز المنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 09مارس2005، ص113

[2] ثابت إدريس عبد الرحمان، مرجع سابق ص90

- القوى التشريعية: تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المنظمة "كالقوانين المرتبطة بالبيئة، والخاصة بالعلاقات مع العاملين، أو الدفاع عن حقوق المستهلك"
- القوى الاجتماعية: التغيير في عادات المواطنين، أو في تكنولوجيا المعلومات المتطورة، أو تطوير في وسائل وعمليات إنتاج وتقديم الخدمة.
- القوى الاقتصادية: مثل التضخم، أو تغيير أسعار التبادل بين العملات النقدية أو ارتفاع أسعار وسائل الإنتاج، أو الاتجاه نحو الخصخصة.
- القوى الطبيعية: مثل التعرض للزلازل والهزات الأرضية، أو التعرض للسيول.

❖ الإشارات الرئيسية للتغيير

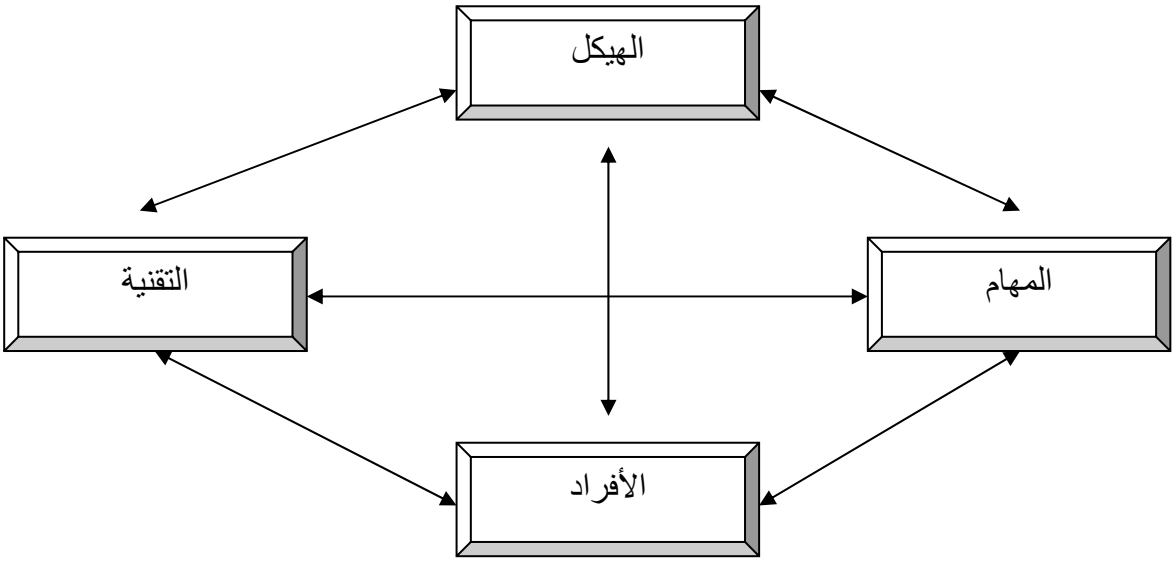
وتتمثل هذه الإشارات في النقاط التالية[1]:

- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي.
- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين أي البعد الإنساني.
- تغيير المهام والوظائف، المجال التوظيفي.
- الهياكل التنظيمية، المجال الهيكلي.

[1] بوقرة رابح، **دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير**، ملتقى دولي حول الصعوبات التي تواجه المنظمات الحديثة، جامعة المسيلة ، 2012/12/19 ، ص27.

كما يمكن التعبير عنها في الشكل التالي:

شكل رقم (2–2) يمثل الإشارات الرئيسية للتغيير



المصدر: هاني عبد الرحمان، **التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم**، ط1، دار كنوز للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص12

هذه الإشارات الأربعة المتمثلة في الهيكل التنظيمي للمنظمة والمهام الأساسية للإدارة، والأفراد العاملين داخل المنظمة والعلاقات الخارجية، بالإضافة إلى التقنية المستعملة كلها تعمل في محيط متغير يعمل على تزويد المنظمة بآليات التغيير المطلوبة.

المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي

تعددت استراتيجيات تحقيق التغير النوعي في المنظمة فيما يتعلق بتوفير الجهود والطاقات وكسب الدعم والتأييد من قبل الأفراد، حيث يعتمد نجاح أو فشل التغيير على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه ومن هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي:

1. **إستراتيجية التغيير المتدرج:** تعتبر إستراتيجية التغيير المتدرج من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان مخططا له مسبقا أو فرضته ظروف طارئة، وهي تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارات وقدرات العاملين، رغبة العاملين بالمشاركة، ثقافة المنظمة وعليه يمكن الاعتماد على الاستراتيجيات التالية لضمان نجاح إستراتيجية التغيير المتدرج[1]:

أ. **إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق:** تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن المشكل الرئيسي هو الجهل وعدم الوعي وبالتالي فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة لتلك المؤسسات، وذلك بتصميم برامج تكوينية تركز على تزويد العاملين بالمعلومات، وكذا التشجيع، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى توسيع السلطة على العاملين وجعلهم يشاركون في تحديد القيم والمبادئ والفرضيات والأهداف التي يجب اعتمادها في عملية التغيير، ورغم أن هذه الإستراتيجية تستغرق وقتا طويلا، إلا أنها تؤدي إلى مستوى عال من حيث إزالة العوائق الممكنة كمقاومة الأفراد.

ب. **إستراتيجية المشاركة المركزة:** هنا تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت ليشرك العاملين، وهنا يتطلب منه إتباع أسلوب المشاركة المركزة بحيث يجتهد الأفراد في إنجاح عملية التغيير، والحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي الأفراد.

ت. **إستراتيجية أسلوب الإجبار:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير، وهناك مقاومة عالية له، وتكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن طرق الإقناع لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا، وبالتالي يفصل اتخاذ الأسلوب الإجباري مع عدم نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين.

---

[1] خيضر كاظم محمود، **المنظمة والمعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص259

2. **إستراتيجية التغيير البنيوي:** يعتبر إحداث التغيير البنيوي من قبل الإدارة مهما بحيث يجب التخطيط له بعناية، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير، لأنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم لأنه بعد حدوث هذا النوع من التغيير تصبح المنظمة مختلفة تماما عما كانت عليه، ولنجاح إستراتيجية التغيير البنيوي، يمكن إتباع الإستراتيجيات القيادية التالية[1]:

أ. **إستراتيجية البراعة القيادية:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المنظمة في أزمة فيبادر أحد الأفراد القياديين والذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير.

ب. **إستراتيجية الإلزام:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المنظمة في هذه الحالة ليست في أزمة، وهنا يوصي بإتباع أسلوب الإجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع وهنا يجب على قائد التغيير أن ينفذه محققا الإتحاد بين العاملين، مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه ولما يراد إحداثه.

المطلب الرابع: التغيير التنظيمي من خلال مدخل إعادة الهندسة

تعتبر إعادة الهندسة إحدى أهم نظريات التغيير التنظيمي التي أحدثت تحول جذري في الإدارة الحديثة، فهي في مضمونها تمثل مطالبة إعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة القيام به، ومن أبرز ما يميزها عن غيرها من نظريات التغيير أنها يمكن استخدامها في كل أنواع المؤسسات، وأنها توفر حلول جذرية لكل ما يعيق سير العمل، وسيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم جوانب إعادة الهندسة.

مفهوم إعادة الهندسة: لإعادة الهندسة عدة تعاريف تدور حول مفهوم واحد، ويطلق عليها الهندرة والتي تعبر عن كلمة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي ومن أهم هذه التعاريف نذكر ما يلي:

[1] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2007، ص32

تعرف بأنها إعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية للمؤسسة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة، الجودة، والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال[1].

وتعرف أيضا على أنها مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمة، لتتناسب مع متطلبات هذا العصر، عصر السرعة والتكنولوجيا وتقوم على دعوة صريحة إلى إعادة النظر بالشكل الجذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات العاملة في عصرنا هذا[2].

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن إحداث التغيير التنظيمي من خلال إعادة الهندسة يعتمد على مجموعة من المرتكزات نوجزها فيما يلي:

أ. **التفكير بطريقة جديدة:** حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لمديري المنظمة ويكون هذا النسق وفق جملة من المبادئ: التخلي عن الافتراضات المسبقة، طرح الطرق والأساليب القديمة في التفكير، التخلي عن الأفكار الحالية، التطلع إلى ما يجب أن يكون عليه المستقبل.[3]

ب. **القيام بتحسينات فائقة:** حيث يسعى مدخل إعادة الهندسة إلى إحداث تحسينات ضخمة في معدلات الأداء العامة.[4]

ت. **إعادة التصميم الجذري:** حيث تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تطوير وتحسين أساليب العمل الحالية.

ث. **العمليات:** ترتكز إعادة الهندسة على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمؤسسة، وليس الإدارات والمقصود بالعملية وفق هذا المنظور هي جملة الأنشطة التي تعالج عددا من المدخلات للحصول على مخرجات محددة، وتسمح إعادة الهندسة بإحداث تغيير وظيفي في هذه العمليات وإعادة توزيع

بوحنية قوي ،**إعادة الهندسة عمليات وإدارة سلسلة التوريد**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد5 ، 2007، ص138

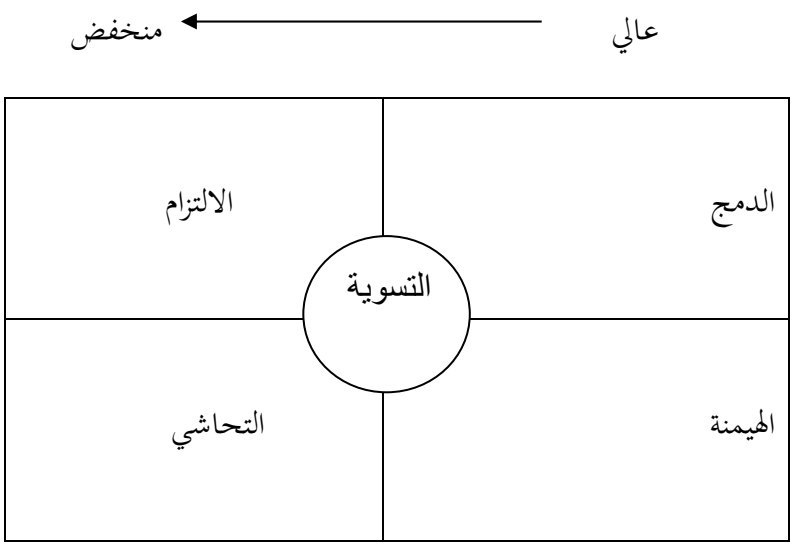
قاسم عمر، **إعادة الهندسة عمليات وإدارة سلسلة التوريد**، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة2010/05/13، ص4

[3] عبد العزيز فطيمة، **التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة**، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيم، جامعة البليدة، 2011/05/10 ص13

[4] عبد الفتاح العشماوي، **تكنولوجيا الموارد البشرية**، إدارة وتنمية، تخطيط وتطوير دار الشباب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009 ص15

للموارد والمهام في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على برامج تكوينية، وذلك من أجل خلق نواتج معينة ذات قيمة للمستهلك (داخلي وخارجي)[1].

الشكل رقم (2–3) يوضح إدارة التغيير التنظيمي من خلال إعادة الهندسة



المصدر: قاسم عمر، نفس المرجع السابق، ص6

[1] نفس المرجع السابق ، ونفس الصفحة

المبحث الثالث: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

لقد فرضت التحولات والتغييرات التي يشهدها العام في جميع المجلات على المنظمات إتباع أسلوب التغيير بهدف التأقلم مع البيئة، وعادة ما نجد أن عملية التغيير التنظيمي تقابل بمقاومة تنتج عن عدم وجود إدارة قوية.

المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير وأسبابها

أولا: تعريف مقاومة التغيير

تعرف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم[1]، وفي هذا السياق يقول **الأعرجي** أن مقاومته قد تأخذ شكلا آخر بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية وتتمثل إيجابية 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 إيجابية ومردودها على المعامل والمنظمة كبيرا مقارنة مع تكاليفها.

ويعرف أيضا أنه: سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب الآثار السلبية حقيقية أو محتلمة لما سيرافق التغييرات التنظيمية المراد إدخالها أي أن المقاومين للتغيير بدون الحفاظ على ما هو قائم ويرفضون الجديد البديل أو الامتناع عن تنفيذه بمختلف السبل والوسائل المتاحة لهم والتي قد تكون مشروعة أو غير مشروعة[2].

أو هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعا للمسئولين للتفكير مليا في التغيير أو تكون تحذيرا أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور[3].

---

[1] أحمد الزيودي، **إدارة التغيير في منظمات العمل**، 2016/12/17
https://hrdiscussion.com/nr3912:html

[2] عامر خيضر الكبسي، **إدارة التغيير التنظيمي ومقاومة في الفكر الإداري المعاصر**، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإدارية، جامعة الإمارات العربية، 1984، ص91.

[3] سعيد يس عامر، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، طبعة 02، وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري ، مصر ، 1998، ص 13.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي[1]:

1. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:

يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2. العادات:

تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحديد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل المواقف الجديدة بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا إلى حد ما.

3. سوء الإدراك:

أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائق كبير في وجه التغيير.

4. المصالح المكتسبة:

تربط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

5. الفشل السابق من جهود التطوير:

تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التطوير، أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.

[1] العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، طبعة 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص61.

1. عدم التأكد من نتائج التطور:

تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التطوير، وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف ونتائج التطوير، وخطواتها، ومسؤولياتها.

2. تكلفة عالية للتطوير:

تمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التطوير غير محسوب، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التطوير ويمثل ذلك سببا لمقاومة التطوير المنشود.

3. التغيير يهدد الفرد وظيفيا:

يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه وحوافزه، والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت في هذه الأمور أو بعضها كان ذلك واعز كافيا لمقاومة التغيير.

4. عدم الوضوح عن التطوير:

يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه وآثاره على أوضاعهم الوظيفية، ومكاسبهم وعلاقاتهم، إن مثل هذا الغموض كاف لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير والتطوير المنشود.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير وإيجابياتها

أولا: إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي: تطرح الأدبيات الإدارية المعاصرة عددا من الإستراتيجيات والأطر الفكرية ومن التقنيات والآليات التي يمكن توظيفها للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي تبعا للجهات أو الأسباب التي تنطلق منها المقاومة أو الحجج التي تتسلح بها، وتتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي[1]:

1. إستراتيجية العقلانية القائمة على التوعية والتثقيف والاتصالات عير الاجتماعات والمحاضرات وحلقات النقاش وعرض الحقائق والمعلومات واستخدام المنطق ومواجهة الحجة بالحجة.
2. الاحتواء والمشاركة المسبقة أو اللاحقة بإتاحة الفرص أمام الفئات أو الأفراد ممن لديهم آداء مغايرة لأن يسهموا عبر فرق العمل واللجان وجماعات التفكير ومجموعات العمل المكلفة بالبحث وجمع المعلومات، وإعداد البدائل ومناقشة الاحتمالات، والاستماع لما هو مقنع من الأفكار والانتقادات.
3. التسهيل والدعم وتقديم العون والمساعدة للجهات التي ستواجه صعوبات أو مواقف تستلزم التكيف ومواجهة التحديات المرافقة للتغيير، وتمكينهم من فرص بديلة أو إخضاعهم للتدريب أو تعويضهم عما سيفقدونه.
4. المساواة والمفاوضات وتبادل التنازلات والاتفاق على حلول وسط تجعل جميع الأطراف متفقة على الحدود المشتركة التي تسمح بالتغيير وتقلل في الوقت نفسه السلبيات المحتملة للحد الأدنى أو تجعل المصالح المتحققة للجميع على قدر من التوازن بعيدا عن الظلم أو الغبن لفئة، والانتفاع والكسب لفئة أخرى.
5. المناورة والمخادعة أو التحايل والمكر والتلاعب بالوعود و بالاتفاقيات وبالكلمات لإغراء المقاومة لأن تتراجع عن مواقفها كتكتيك زمني ريثما يصبح الزمن في غير صالحها، وهنا تظهر الميكيافيلية التي تمكن أصحاب الخبرة والممارسة الطويلة من أن يحققو بالسلم ما لا يحققوه بالقوة، وإستراتيجية كهذه تستخدم عادة في منظمات القطاع الخاص ولا تنصح المنظمات العامة بإتباعها.
6. وأخيرا قد يصبح الإكراه واستخدام القوة وتصفية الحسابات وتفريق صفوف أو إبعاد العناصر المؤثرة الفاعلة فيها هو السبيل لمواجهة المقاومة للتغيير حين لا تكون الاستراتيجيات الخمس السابقة فاعلة في

[1] عامر سعيد يس، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1992، ص75

التعامل معها، ولكي تستنزف الجهود والإمكانيات بلا طائل وينبغي قبل الإقدام على هذه الإستراتيجية المقارنة بين الخسائر والآثار الناجمة عن القمع في تصفية المقاومة، وبين العوائد والمصالح المترتبة عليها والتحسب لأية مضاعفات قد تنجم عنها وهي كثيرة، لذلك يفضل عدم الإقدام عليها إلا اضطرارا.

ثانيا: إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي

لم تعد مقاومة التغيير في الفكر الإداري المعاصر سلبية وضارة في كل الأحوال كما كانت في المنظمات والقيادات التقليدية تفترض أو تضمن، مما يدفعها ذلك إلى التعتيم عليها وإخفائها، إن تستطيع المنظمة اجتثاثها، فخلافا لذلك باتت النظريات والدراسات السلوكية تبرز بعض الإيجابيات والفوائد التي تصاحب مقاومة التغيير وتدعو إلى وجوب الاعتراف والإقرار بوجوده والسعي إلى توظيفه طالما أنه وجد، ونلخص بعض هذه الإيجابيات في النقاط التالية[1]:

1. تنبه وتلفت النظر إلى نقاط الضعف والخلل بالتغيير المقترح.
2. تسهم في إجراء التصحيح والمراجعة لسد التغيرات قبل وقوعها.
3. تعبر عن اهتمام وحرص الفئات المقاومة في المشاركة.
4. تشجع الإدارات على البحث عن طرق أفضل لإحداث التغيير.
5. تحفيز مؤدي التغيير على تعبئة طاقتهم لإقناع الآخرين بموقفهم.
6. وقد تلقي آراء المؤيدين والمعارضين على حلول أفضل، تجنب المنظمة العديد من الآثار السلبية والأخطاء التي يمكن وقوعها ولم تكن هناك مقاومة التغيير.
7. تكشف المقاومة عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.
8. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

[1] عامر خيضر الكبسي، **إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر**، دار كنوز للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص91

المطلب الثالث: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب معالجتها

أشكال مقاومة التغيير التنظيمي: تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال هي[1]:

- الصدمة: تشير إلى شعور حاد إلى عدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
- عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير.
- الذنب: شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- الإسقاط: هو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- التبرير: هو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو المؤسسة.
- القبول: يعني الخضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو المؤسسة.

أما أساليب معالجتها يمكن توضحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2–1) يمثل أساليب معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيرا
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلائم مع التغيير
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب لمعالجة التكيف	أخذ وقت طويل ومكلف
التفاوض والإتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	طريقة سهلة نسبيا	وقد تكون مكلفة إذا طالب آخرون أسلوب نفسه
المناورة والاستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات في المستقبل
الترهيب الصريح والضمني	عند وجود حاجز للسرعة بوجود سلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج

المصدر: هاني بن ناصر، **التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، العلوم الإدارية، 2003، ص10

[1] عامر خيضر الكبسي، نفس المرجع السابق، ص9

المطلب الرابع: مداخل خفض مقاومة التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الداخل التي يمكن من خلالها خفض مقاومة التغيير التنظيمي وتتمثل فيما يلي[1]:

1. **الاتصال للإقناع:** حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة على أهداف ونتائج التغيير ومتى تم الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير فقد يتطلب الأمر وقتا طويلا إذا زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
2. **المشاركة في إدارة وفي صياغة خطط التغيير:** حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميمه حيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة وهذا ما يستلزم مشاركة المرؤوسين بتنفيذ وتقديم ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكامل معه وتنصب في خطة التغيير.
3. **الوعد بالدعم والمساعدة:** حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي، ومتى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى أو تقل مقاومتهم وسيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.
4. **المناورة:** إذ تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكلفة للغاية قد تكون المناورة حلا سريعا وغير مكلف نسبيا إزاء مشكلات المقاومة.
5. **الالتزام الضمني أو الصريح:** حيث تكون سرعة التغيير حتمية أو ضرورية أو تكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة في إيجاد حل سريع للتغلب على صور المقاومة.
6. **النقل، الفصل والتعيين:** يكون الرافض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام، وللتخلص من مقاومته وردعها تظهر الإدارة بمظهر استبدادي وبهذا التصرف قد تفقد الإدارة كفاءات بشرية مؤثرة.

[1] بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي بالمنظمات الحديثة. جامعة البليدة، 2010/05/13 ، ص10

المبحث الرابع: علاقة القيادة بالتغيير التنظيمي

إن من الجوانب المهمة في نجاح عملية التغيير التنظيمي هو وجود قيادة قادرة على مواجهة مختلف التحديات باعتبار أنها تملك القدرة على التأثير مما يجعل القادة يتحملون مسؤوليات جسام في متابعة كل ما يجري في البيئة الداخلية والخارجية، مع وجوب تزويد مرؤوسيهم بالمعلومات الضرورية عن كل تغيير وخلق الجو المناسب لإحداثه.

المطلب الأول: متطلبات نجاح القيادة في التغيير

إن السمات السابقة الذكر قد لا يكون لها أثر المستهدف خاصة إذا كان المناخ التنظيمي غير ملائم لتحرير طاقات المورد البشري، ولهذا يتعين على المنظمات الحكومية إعادة النظر في العديد من الأمور لعل أهمها:[1]

- إعادة النظر في مهام وصلاحيات إدارة الموارد البشرية وهياكلها.
- تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة، ونشر ثقافة المعرفية وتوفير فرص تنمية المهارات.
- غرس الثقة في نفوس الموظفين والتسامح مع أخطائهم غير المقصودة.
- تمكين الموظفين من حرية التصرف وتقليص حجم التوجيهات الصارمة المقيدة للسلوك الوظيفي.
- إعادة النظر في القوانين واللوائح التي تنظم شؤون الخدمة مع تقديم الكفاءة والفعالية على الأقدمية.
- الاستفادة من التجارب الناجحة للمنظمات في البلدان المتقدمة وإجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات المتميزة.
- ربط برامج التغيير للمنظمات مع الاحتياجات المستقبلية للمجتمع.
- تفعيل الأداء البشري واستثمار طاقات الموظفين الفكرية والإبداعية، وهو التحدي الجديد أمام المنظمات المعاصرة.

المطلب الثاني: عناصر قيادة إدارة التغيير التنظيمي

[1] دباب سامية، مرجع سابق، ص 32.

إن فعالية القائد في وضع إستراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على قدراته، وتحليل ردود الفعل لدى موظفيه، ومعرفة كيفية معالجتها، كما تعتمد على مرونته التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير.

أ. ردود الفعل ومعالجتها:

قد تحدث إدارة التغيير ردود فعل عند الموظفين تتفاوت بين قبولهم للتغيير ومعارضتهم له، والقائد الفعال الذي يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير، آخذا في الحسبان أهمية ودور موظفيه كعامل مؤثر في نجاح عملية التغيير، ومعرفة مدى قبولهم للتغيير أو معارضتهم له، ومن أهم الأساليب التي يمكن للقائد إتباعها للتغلب على المعارضة للتغيير نجد[1]:

1. إعطاء القائد لموظفيه معلومات وافية عن طبيعة التغيير الذي ينوي إدخاله والحاجة إليه، ومدى التأثير الذي سيحدثه في وضعهم داخل التنظيم، ونطاق التغيير ومداه ومضمونه ، والأسباب التي دعت إليه، وكيفية تنفيذه وهو ما يزيد من إمكانية قبول الموظفين للتغيير على إعتبار أن الأفراد عموما يميلون بطبعهم إلى مقاومة كل مظاهر التغيير.
2. خلق جو ملائم لقبول التغيير: فالقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يستخدم الوقت الملائم لكي يشرح لموظفيه دواعي التغيير وفوائده.
3. إشراك القائد لموظفيه في تحديد أهداف التغيير للحد من مقاومة التغيير.
4. اعتماد وسائل للتخفيف من آثار التغيير على الموظفين: مثل الاهتمام بآراء الموظفين الذين يعارضون التغيير للتمكن من التغلب عليهم والتخفيف من الآثار المادية للتغيير على الموظفين.

ب. التكيف مع متطلبات التغيير:

1 محمد زرقون، **دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادية بالمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد2011، جامعة ورقلة، ص 14

تعتمد فعالية التغيير على مرونة القائد، والذي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير، ويقسم القادة بحسب قدرتهم مع التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين هما [1]:

1. **القائد ذو المرونة المنخفضة:** يتصف بعدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الذهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء ويهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بالآخرين، و يهمه الاستقرار في العمل، يستمع إلى رؤسائه أكثر من ما يستمع إلى مرؤوسيه، انعزالي وغير متعاون، يعارض التغيير، فيمكن اعتبار نمطه الإداري بالمتشدد والسلطوي.
2. **القائد ذو المرونة العالية:** يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، مستعد للاستماع إلى مرؤوسيه أكثر من الاستماع لرؤسائه، ويدرك أن هنالك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه، فهو يدير بالمشاركة وعادل، وواقعي ومتفائل وموضوعي وحساس ومتعاون ومستقل بشخصيته...، ويرتكز هذا النوع من القادة في المستويات الإدارية العليا.

فالقائد ذو المرونة العالية يتقبل التغيير عن طريق إعادة صياغة المناخ الداخلي.

ت. التلاؤم مع متغيرات المناخ الخارجي:

فأهم الإمكانيات التي يحتاجها المدير في تحديث المؤسسة وإحداث التغيير تتمثل في الكفاءات البشرية المؤهلة، والاستفادة من الطاقات التكنولوجية المتجمدة والمتواجدة في المؤسسة، واستثمار الموارد المادية والإمكانيات المتاحة إضافة على تطوير وتحرير القواعد والنظم، وتصميم الهياكل التنظيمية المرنة، فهناك فرص يجب على القائد استثمارها وتتمثل في التكنولوجيا الجديدة والانفتاح على العالم الخارجي، توفر مصادر التمويل وكذلك فتح مجال للشراكة وظهور أفكار الجودة الشاملة، إضافة إلى تخفيض القيود والرقابة الحكومية.

المطلب الثالث: أثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي

[1] محمد زرقون، نفس المرجع السابق ص15

النمط القيادي يختلف باختلاف الموقف ويعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية من الأساليب الأخرى لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف، فالقائد الفعال يستطيع من خلال النمط القيادي أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل:

أ. الوقوف على قدرات وخبرات العاملين.

ب. تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدوها.

ت. تحليل العوامل في الموقف التي بالإمكان تغييرها إيجابيا لتتناسب وتوقعات العاملين.

ث. دراسة المناخ العام السائد في المنظمة.

ويمكن للقادة إتباع الأنماط التالية لإدارة التغيير كما أشار ذالقريوتي (2004) وهي:[1]

1. التأكد على أولوية الأهداف العليا: وهنا لابد من التأكد على وحدة التنظيم وعلى الهدف العام، مما يساهم في توجيه أنظار الجميع نحو الهدف العام وتحجيم الصراعات.
2. العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة.
3. العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات، وهذه مهمة بالغة الأهمية وتميز المديرين الفاعلين من غيرهم ممن هم أقل فعالية وتأثيرا.
4. اعتماد آليات التشاور والاتصال، والبحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل.
5. إيجاد آليات كافية للاستئناف والتظلم على مختلف المستويات، إن من شأن ذلك أن يخفف من الشعور بالمرارة في حال انعدام تلك الوسائل.
6. زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة الآخرين مما يزيد من تفهمهم الأعمال بعضهم البعض، ويقلل التناقش فيما بينهم، كما أن أسلوب التناوب الوظيفي ونقل الموظفين من دائرة لأخرى قد يساعد على زيادة حساسيتهم تجاه بعضهم البعض، ويحفز الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها على التفاهم والعمل على حل المشاكل.
7. توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت، وإيجاد نظام حوافز جماعية على مستوى التنظيم، إن من شأن ذلك أن يساهم في إيجاد شعور بالعدالة وفي إيجاد حوافز للتعاون بين مختلف الدوائر والأقسام،

1 توفيق حامد، **أثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى المديرين**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة الأردن، 2008، ص82.

بشكل يمكن معه الحصول على الحوافز الجماعية، فهذا أسلوب يمكن معه تغلب الأهداف العامة على الأهداف الخاصة.

8. دمج الوحدات الإدارية المتصارعة: فهذا أسلوب يجبر مثل تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش لأنها تشترك في المصير.
9. ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المعارضين من أجل المعارضة والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقة لها بالتنظيم.
10. القيام بمسوحات تتصل بمستوى الرضا الوظيفي عند العاملين، والتعرف على المشاكل التي يشكون فيها وما يمكن عمله لمعالجتها.
11. الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات ومن ذلك إيجاد أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل اللجان والمجالس، بحيث يشترك فيها المسئولين في المستويات المختلفة ويتم عقد اجتماعات دورية.

المطلب الرابع: دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي

على القائد اليوم أن تتوفر لديه الرؤية الاستطلاعية للأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية، وهذا ما يجب أن يتوفر في أسلوب قيادة للمواقف، وللوصول إلى الدور الذي تلعبه قيادة الإدارية في إنجاح التغيير، فإنه لابد من دراسة كيفية قيادة العملية التغييرية ودورها في تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التعرف على أهم جوانبها.

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

تصنيفات قيادة التغيير: ويصنف المفكرين قيادة التغيير حسب عدة مقاربات، تتمثل في:

- المقاربة المرتكزة على تكيف المنظمة مع البيئة: أي يجب أن تكون قيادة التغيير في إتجاه تكييف المنظمة مع مختلف التغيرات التي تحدث، سواء كان ذلك على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي، وتتغير البيئة المحيطة باستمرار، وتنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة وبالتالي تأثر على السلوك التنظيمي، والقائد الناجح هو الذي يأخذ في حسبانه وتخطيطه البيئة الخارجية بكل ما فيها، وتعتمد هذه المقاربة على عدة معطيات لبناء نموذجها (رد فعل) كالعولمة المتزايدة، المتمثلة في إلغاء الحدود وانتشار وسائل الاتصال والمعلومات، وتعميم الخدمات ونمو واشتداد المنافسة.
- المقاربة المرتكزة على تأثير المنظمة في البيئة: تقوم هذه المقاربة على أساس التنبؤ بما تتطلبه المرحلة الجديدة من طموحات، وتوقع ما تحدث مستقبلا، مع الاستعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها من خلال المبادرة التي يجب أن تتوفر المنظمة عليها، ولهذه المقاربة أهداف عدة، فهي تهدف إلى منح أهمية كبيرة للبيئة الخارجية والتكيف معها وتسخيرها لنجاح المنظمة، وإعطاء أهمية كبيرة للمستقبل، وعدم الانحصار في الماضي، والإقرار بواقع التنافس وضرورته، والسعي لتحقيق السبق التنافسي، ولقد عززت هذه المقاربة التنظيم ودعمت الواقع الاقتصادي، فكل منظمة أصبحت تبادر بأخذ زمام الأمور هي المنظمة الأقوى والأجدر على التنافس من خلال كفاءتها المحورية الإستراتيجية.

ب. **التسيير الاستراتيجي لقيادة التغيير**:

[1] سعيدي يحي، **دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 11، جامعة المسيلة، جانفي2014، ص18

يجب على المؤسسة من أجل ضمان البقاء والسيطرة أن تعتمد على استراتيجيات مدروسة، وتتبنى سياسات تمكنها من تجاوز العقبات وذلك بأن ترشد القائد بإطار استراتيجي يحدد طبيعة واتجاه المنظمة تحديدا دقيقا، وكذا الحاجة إلى التناسق لكي يتسنى للمنظمة أن تتمكن من دفع مسيرتها إستراتيجيا فلا بد أن يحدث تناسق أو تطابق بين إستراتيجيتها كشركة، وإستراتيجيات الوحدات الأخرى في المنظمة، وأيضا الحاجة إلى تجاوب إستراتيجي مع التغيير حيث أن كل تغيير يخلق فرصة، ويأتي أيضا بخطر مهدد فيجب على المنظمة أن تكون قادرة على التجاوب مع المتغيرات الحاصلة كما أن التطور السريع الذي تعيشه منظمات الأعمال، جعل التسيير، الجودة الشاملة، التسيير التشاركي والتنظيمي وتسيير الموارد البشرية ولإنجاح قيادة التغيير يجب توفير الدعائم الأساسية لإنجاح قيادة التغيير والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي حيث يجب اختيار شكل الهيكل التنظيمي المناسب لمتطلبات التغيير، وبناء هيكل تنظيمي يلاءم جوانب التغيير، وتحديد درجة المركزية واللامركزية، وتحقيق التناسق والتكامل بين الوظائف والحدات التنظيمية المختلفة[1].

أما بالنسبة للأبنية التنظيمية يجب الأخذ بعين الاعتبار هنا طبيعة الصراع الذي هو عبارة عن تعارض بين سلوك تحقيق الهدف لمجموعة معينة وسلوك تحقيق الهدف لمجموعة أخرى داخل نفس التنظيم، ويمكن لقيادة التغيير فض التعارض بين العاملين من خلال استخدام السلطة وكذا الثقافة التنظيمية وآخر هذه الدعائم فيتمثل في النظم الإدارية كنظم الرقابة الإستراتيجية، ونظم الحوافز الإستراتيجية، ونظم المعلومات الإستراتيجية، والسياسات والإجراءات المساعدة.

وتتجسد العوامل الأساسية لإنجاح قيادة التغيير في تعزيز دور الموارد البشرية بالاعتماد على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على قيادة التغيير بفعالية وكفاءة بمساعدة العاملين بعد شرح الرؤية المتوقعة وتأهيل وتطوير أنظمة التسيير وذلك من خلال مراجعة نظام المعلومات وتتبنى إستراتيجية مثلى، وتكييف نظام الترقية والتقدير وإعادة النظر في معايير تقييم الأداء والحافز، إضافة إلى تغيير القيم المشتركة من خلال التركيز على مضمون هذه الأساليب وعلى تغيير مواقف وسلوكيات جميع العمال لكي تتوافق مع مبادئ التغيير.

خاتمة الفصل:

[1] سعيدي يحي، نفس المرجع السابق ص189

ستظل عملية التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف المنظمات المعاصرة، بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها تلك المنظمات والتي تتسم بالحركية وسرعة التغيير.

ولقد أدرك الكتاب والمختصون في مجال الإدارة عامة والسلوك التنظيمي خاصة، أهمية عملية التغيير ودروه الإيجابي في حياة المنظمات وتطورها، وكثفوا جهودهم نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال تحديد مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية والقيم والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاتجاهات الجديدة ولتتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة المنظمية.

الملاحق

مخرجاتSPSS

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		02-mai-2017 11:46:45
Commentaires		
Entrée	Données	F:\les données de l'etude de cas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=sex age niveaudetude fonction leaderexper /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,516
	Temps écoulé	00:00:01,830

```
[Ensemble_de_données1] F:\les données de l'etude de cas.sav
```

Statistiques

		sex	age	niveau d'etude	fonction	exp leader
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	femme	6	20,0	20,0	20,0
	homme	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin de 30	3	10,0	10,0	10,0
	entre 31 et 40	10	33,3	33,3	43,3
	entre 50 et 41	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

niveau d'etude

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bac	1	3,3	3,3	3,3
	licence	19	63,3	63,3	66,7
	magistere	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

fonction

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	superviseur	12	40,0	40,0	40,0
	chef de service	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

exp leader

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin de 5 ans	6	20,0	20,0	20,0
	entre 6 et 10	10	33,3	33,3	53,3
	entre 11 et 15	6	20,0	20,0	73,3
	entre 16 et 20	6	20,0	20,0	93,3
	20 ans et plus	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B8 B9 B10 B11 B12 C13 C14 C15 C16
C17 C18 C19 C20 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11
/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		02-mai-2017 11:50:40
Commentaires		
Entrée	Données	F:\les données de l'etude de cas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B8 B9 B10 B11 B12 C13 C14 C15 C16 C17 C18 C19 C20 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:05,360
	Temps écoulé	00:00:05,375

[Ensemble_de_données1] F:\les données de l'etude de cas.sav

Statistiques

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		B8	B9	B10	B11	B12	C13	C14
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		C15	C16	C17	C18	C19	C20	Y1
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0

Statistiques

		Y9	Y10	Y11
N	Valide	30	30	30
	Manquante	0	0	0

Tableau de fréquences

A1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	2	6,7	6,7	6,7
	3	3	10,0	10,0	16,7
	4	21	70,0	70,0	86,7
	5	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	5	16,7	16,7	16,7
	2	7	23,3	23,3	40,0
	3	8	26,7	26,7	66,7
	4	8	26,7	26,7	93,3
	5	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	7	23,3	23,3	23,3
	2	7	23,3	23,3	46,7
	3	11	36,7	36,7	83,3
	4	3	10,0	10,0	93,3
	5	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	5	16,7	16,7	16,7
	2	11	36,7	36,7	53,3
	3	9	30,0	30,0	83,3
	4	4	13,3	13,3	96,7
	5	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	8	26,7	26,7	30,0
	3	3	10,0	10,0	40,0
	4	16	53,3	53,3	93,3
	5	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	2	6,7	6,7	10,0
	3	3	10,0	10,0	20,0
	4	17	56,7	56,7	76,7
	5	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	6	20,0	20,0	23,3
	3	5	16,7	16,7	40,0
	4	16	53,3	53,3	93,3
	5	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	3	2	6,7	6,7	10,0
	4	22	73,3	73,3	83,3
	5	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	4	13,3	13,3	13,3
	4	16	53,3	53,3	66,7
	5	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	3,3	3,3	3,3
	3	3	10,0	10,0	13,3
	4	13	43,3	43,3	56,7
	5	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	4	13,3	13,3	13,3
	4	16	53,3	53,3	66,7
	5	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

B12

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	2	6,7	6,7	6,7
	3	5	16,7	16,7	23,3
	4	18	60,0	60,0	83,3
	5	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C13

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	5	16,7	16,7	20,0
	3	1	3,3	3,3	23,3
	4	19	63,3	63,3	86,7
	5	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C14

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	2	6,7	6,7	6,7
	3	9	30,0	30,0	36,7
	4	13	43,3	43,3	80,0
	5	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C15

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	4	13,3	13,3	16,7
	3	3	10,0	10,0	26,7
	4	12	40,0	40,0	66,7
	5	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C16

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	3,3	3,3	3,3
	3	2	6,7	6,7	10,0
	4	15	50,0	50,0	60,0
	5	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C17

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	3,3	3,3	3,3
	3	3	10,0	10,0	13,3
	4	23	76,7	76,7	90,0
	5	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	1	3,3	3,3	3,3
	4	16	53,3	53,3	56,7
	5	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3	10,0	10,0	10,0
	3	1	3,3	3,3	13,3
	4	13	43,3	43,3	56,7
	5	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

C20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	2	6,7	6,7	10,0
	3	1	3,3	3,3	13,3
	4	17	56,7	56,7	70,0
	5	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	1	3,3	3,3	6,7
	3	6	20,0	20,0	26,7
	4	19	63,3	63,3	90,0
	5	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3	10,0	10,0	10,0
	3	3	10,0	10,0	20,0
	4	21	70,0	70,0	90,0
	5	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3	10,0	10,0	10,0
	3	2	6,7	6,7	16,7
	4	16	53,3	53,3	70,0
	5	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	3	5	16,7	16,7	20,0
	4	17	56,7	56,7	76,7
	5	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	3	10,0	10,0	13,3
	3	1	3,3	3,3	16,7
	4	18	60,0	60,0	76,7
	5	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	1	3,3	3,3	6,7
	3	3	10,0	10,0	16,7
	4	17	56,7	56,7	73,3
	5	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	3,3	3,3	3,3
	3	3	10,0	10,0	13,3
	4	18	60,0	60,0	73,3
	5	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	7	23,3	23,3	26,7
	3	7	23,3	23,3	50,0
	4	12	40,0	40,0	90,0
	5	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3	10,0	10,0	10,0
	3	7	23,3	23,3	33,3
	4	17	56,7	56,7	90,0
	5	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	3	5	16,7	16,7	20,0
	4	18	60,0	60,0	80,0
	5	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y11

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	10,0	10,0	10,0
	2	2	6,7	6,7	16,7
	3	4	13,3	13,3	30,0
	4	16	53,3	53,3	83,3
	5	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

```
T-TEST
/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B8 B9 B10 B11 B12 C13 C14 C15 C16 C17 C18 C19
C20 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11
/CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

Remarques

Résultat obtenu		02-mai-2017 12:10:51
Commentaires		
Entrée	Données	F:\les données de l'etude de cas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B8 B9 B10 B11 B12 C13 C14 C15 C16 C17 C18 C19 C20 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,016
	Temps écoulé	00:00:00,034

[Ensemble_de_données1] F:\les données de l'etude de cas.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A1	30	3,90	,712	,130
A2	30	2,83	1,206	,220
A3	30	2,53	1,167	,213
A4	30	2,50	1,042	,190
A5	30	3,33	1,061	,194
A6	30	3,90	,960	,175
A7	30	3,40	1,003	,183
B8	30	4,00	,743	,136
B9	30	4,20	,664	,121
B10	30	4,27	,785	,143
B11	30	4,20	,664	,121
B12	30	3,87	,776	,142
C13	30	3,67	1,028	,188
C14	30	3,77	,858	,157
C15	30	3,87	1,137	,208
C16	30	4,27	,740	,135
C17	30	3,93	,583	,106
C18	30	4,40	,563	,103
C19	30	4,20	,925	,169
C20	30	4,03	,964	,176
Y1	30	3,73	,828	,151
Y2	30	3,80	,761	,139
Y3	30	4,03	,890	,162
Y4	30	3,97	,850	,155
Y5	30	3,90	,995	,182
Y6	30	4,00	,910	,166
Y7	30	4,10	,712	,130
Y8	30	3,30	1,055	,193
Y9	30	3,67	,802	,146
Y10	30	3,93	,828	,151
Y11	30	3,60	1,163	,212

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A1	6,924	29	,000	,900	,63	1,17
A2	-,757	29	,455	-,167	-,62	,28
A3	-2,191	29	,037	-,467	-,90	-,03
A4	-2,628	29	,014	-,500	-,89	-,11
A5	1,720	29	,096	,333	-,06	,73
A6	5,137	29	,000	,900	,54	1,26
A7	2,183	29	,037	,400	,03	,77
B8	7,374	29	,000	1,000	,72	1,28
B9	9,893	29	,000	1,200	,95	1,45
B10	8,839	29	,000	1,267	,97	1,56
B11	9,893	29	,000	1,200	,95	1,45
B12	6,117	29	,000	,867	,58	1,16
C13	3,551	29	,001	,667	,28	1,05
C14	4,892	29	,000	,767	,45	1,09
C15	4,176	29	,000	,867	,44	1,29
C16	9,379	29	,000	1,267	,99	1,54
C17	8,764	29	,000	,933	,72	1,15
C18	13,614	29	,000	1,400	1,19	1,61
C19	7,107	29	,000	1,200	,85	1,55
C20	5,869	29	,000	1,033	,67	1,39
Y1	4,853	29	,000	,733	,42	1,04
Y2	5,757	29	,000	,800	,52	1,08
Y3	6,360	29	,000	1,033	,70	1,37
Y4	6,227	29	,000	,967	,65	1,28
Y5	4,955	29	,000	,900	,53	1,27
Y6	6,021	29	,000	1,000	,66	1,34
Y7	8,462	29	,000	1,100	,83	1,37
Y8	1,557	29	,130	,300	-,09	,69
Y9	4,551	29	,000	,667	,37	,97
Y10	6,176	29	,000	,933	,62	1,24
Y11	2,827	29	,008	,600	,17	1,03

```
COMPUTE A=(A1+A2+A3+A4+A5+A6+A7)/7.
EXECUTE.
COMPUTE B=(B8+B9+B10+B11+B12) / 5.
EXECUTE.
COMPUTE C=(C13+C14+C15+C16+C17+C18+C19+C20)/8.
EXECUTE.
COMPUTE Y=(Y1+Y2+Y3+Y4+Y5+Y6+Y7+Y8+Y9+Y10+Y11).
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=sex age niveaudetude fonction
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
<head><style
type="text/css">p{color:0;font-family:Monospaced;font-size:14pt;font-style:
normal;font-weight:normal;text-decoration:none}</style></head>
T-TEST
/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=A B C Y
/CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

Remarques

Résultat obtenu		02-mai-2017 12:56:02
Commentaires		
Entrée	Données	F:\les données de l'etude de cas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A B C Y /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,000
	Temps écoulé	00:00:00,000

```
[Ensemble_de_données1] F:\les données de l'etude de cas.sav
```

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A	30	3,2000	,61141	,11163
B	30	4,1067	,49475	,09033
C	30	4,0167	,44858	,08190
Y	30	42,0333	6,35981	1,16114

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A	1,792	29	,084	,20000	-,0283	,4283
B	12,251	29	,000	1,10667	,9219	1,2914
C	12,414	29	,000	1,01667	,8492	1,1842
Y	33,616	29	,000	39,03333	36,6585	41,4081

```
COMPUTE Y=(Y1+Y2+Y3+Y4+Y5+Y6+Y7+Y8+Y9+Y10+Y11)/11.
EXECUTE.
T-TEST
/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Y
/CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

Remarques

Résultat obtenu		02-mai-2017 14:56:37
Commentaires		
Entrée	Données	F:\les données de l'etude de cas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Y /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,000
	Temps écoulé	00:00:00,000

```
[Ensemble_de_données1] F:\les données de l'etude de cas.sav
```

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y	30	3,8212	,57816	,10556

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
Y	7,780	29	,000	,82121	,6053	1,0371

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=Y B C A
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu		02-mai-2017 15:02:58
Commentaires		
Entrée	Données	F:\les données de l'etude de cas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=Y B C A /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,031
	Temps écoulé	00:00:00,031

[Ensemble_de_données1] F:\les données de l'etude de cas.sav

Corrélations

		Y	B	C	A
Y	Corrélation de Pearson	1	,014	,270	-,101
	Sig. (bilatérale)		,941	,149	,597
	N	30	30	30	30
B	Corrélation de Pearson	,014	1	,400*	,057
	Sig. (bilatérale)	,941		,029	,764
	N	30	30	30	30
C	Corrélation de Pearson	,270	,400*	1	-,233
	Sig. (bilatérale)	,149	,029		,216
	N	30	30	30	30
A	Corrélation de Pearson	-,101	,057	-,233	1
	Sig. (bilatérale)	,597	,764	,216	
	N	30	30	30	30

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

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=Y B C A
/PRINT=BOTH TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

Remarques

Résultat obtenu		02-mai-2017 15:02:58
Commentaires		
Entrée	Données	F:\les données de l'etude de cas.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Traitement de valeur manquante	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES=Y B C A /PRINT=BOTH TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,015
	Temps écoulé	00:00:00,031
	Nombre d'observations autorisé	120989 observations[a]

a.Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

[Ensemble_de_données1] F:\les données de l'etude de cas.sav

Corrélations

			Y	B	C	A
Tau-B de Kendall	Y	Coefficient de corrélation	1,000	-,120	,182	-,081
		Sig. (bilatérale)	.	,384	,177	,551
		N	30	30	30	30
	B	Coefficient de corrélation	-,120	1,000	,292*	,028
		Sig. (bilatérale)	,384	.	,034	,842
		N	30	30	30	30
	C	Coefficient de corrélation	,182	,292*	1,000	-,147
		Sig. (bilatérale)	,177	,034	.	,279
		N	30	30	30	30
	A	Coefficient de corrélation	-,081	,028	-,147	1,000
		Sig. (bilatérale)	,551	,842	,279	.
		N	30	30	30	30
Rho de Spearman	Y	Coefficient de corrélation	1,000	-,146	,246	-,120
		Sig. (bilatérale)	.	,440	,190	,526
		N	30	30	30	30
	B	Coefficient de corrélation	-,146	1,000	,403*	,060
		Sig. (bilatérale)	,440	.	,027	,753
		N	30	30	30	30
	C	Coefficient de corrélation	,246	,403*	1,000	-,210
		Sig. (bilatérale)	,190	,027	.	,264
		N	30	30	30	30
	A	Coefficient de corrélation	-,120	,060	-,210	1,000
		Sig. (bilatérale)	,526	,753	,264	.
		N	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

```
GET
FILE='G:\LES DONNES.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
```

إهداء

إلى من كان سراجا منيرا إلى تاج رأسي و فخري و ذخري و عوني في هذه الحياة،

إلى من يتعب لنرتاح و يشقى، إليك أنت

"أبي "

الحبيب أتمنى لك طول العمر و العافية و حفظك لي .

إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها، إلى نبع الحنان الصافي ذلك

القلب الكبير و تلك النعمة الغالية الطاهرة

" أمي"

حفظها الله و أطال في عمرها .

إلى أخي و أخواتي :حنان وزوجها محمد، هدى، إكرام، ويوسف.

إلى كتكوتة البيت : لينة آلاء.

إلى زوجي عبد القادر

إلى جدتي و أعمامي و عمتي و أخوالي و خالاتي

إلى صديقتي: حكيمة

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم توسعهم مذكرتي .

أمـال

الإهداء

أهدي سلاما لو صعد إلى السماء لأصبح قمرا منيرا، ولو نزل إلى الأرض لكساها سندسا وحريرا ولو اختلط بماء
لبحر أصبح الملح الأجاج عذبا فراتا سلسبيلا إلى:
التي تدعوا لي سرا وجهرا، ليلا ونهارا " أمي الحبيبة " أبقاها الله حفظا وصونا،

إلى " أبي الغالي " الذي بفضله وصلت إلى هذا المستوى الذي أعطاني من فضله ما أريد
إلى نور عيني وأغلى ما أملك إلى من قاسموني الحياة العائلية حلوها ومرها
إلى من ساندوني في يوم الضيق وفرحوا معي في يوم النجاح
إلى أجمل إخوة بالعالم ، إلى إخوتي ،إيمان، وصال ،وليد
إلى الكتكوتة الصغيرة " خديجة
إلى كل صديقاتي بالجامعة حسيبة ،أمال،سامية، الذين أمضيت معهم أجمل واسعد أيام حياتي

إلى كل من ساعدني ولو حتى بكلمة، أشكركم جميعا

أحلام

خاتمة عامة

خاتمـة:

أصبح التغيير التنظيمي داخل المنظمة ضرورة ملحة تتوقف عليه كفاءة وفعالية جوانب التغيير الأخرى، إلا انه يرتكز بدرجة كبيرة على كفاءة وقدرة قائد التغيير فيها، وبهذا يحتل جانب القيادة في التغيير التنظيمي أهمية كبيرة، مما يجعل هذا القائد ذو خصوصيات مميزة تؤهله لتسيير ونشر التغيير والتحكم فيه من خلال الالتزام في سلوكه فدراسة هذا الموضوع في المؤسسات الجزائرية تعد أكثر إلحاحا وضرورة في الوقت الراهن بالنظر إلى أن اغلبها تعاني من مشاكل كثيرة يرجع جلها إلى القيادة التقليدية المعيقة لإحداث التغيير التنظيمي.

لقد تم التركيز من خلال ما تم تقديمه على الدور الذي تلعبه أنماط القيادة الإدارية في قيادة التغيير التنظيمي وخلق تجاوب لدى المرؤوسين للتغيير الوافد وجعلها أكثر ملائمة مع توجهات المؤسسة الجديدة.

ولقد خلصت الدراسة الميدانية أن المؤسسة تمارس الأنماط القيادية الثلاثة على الرغم من تعدد صيغ تشخيص تلك الأنماط وفيما يخص توضيح الرؤية وتنفيذ التغيير والحث على العمل الجماعي المشترك والتقرب من العمال أثناء تنفيذهم للتغيير، فنموذج القيادة الحر في المؤسسة هو المناخ المشجع للتغيير، كما أن المؤسسة تفتقر لكوادر شابة ذات القدرات الإبداعية والمهارات التي لا يكمن أن تكتسب بالتقادم وإنما بالتعلم والتدريب والتأهيل والتخصص.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن البحث يعتبر بمثابة مرحلة أساسية تمكن كل المؤسسة الاقتصادية ترغب في التغيير التنظيمي من تحليل وتقيم قوة وضعف أداء قيادتها الحالي وتفعيلها لتكيف وتأقلم مع التغيير الحاصل في البيئة المحيطة مما يمكنها من إحداث التغيير المرتقب.

النتائج

كما تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بينت النتائج أن النمط السائد لدى القادة في مؤسسة سونلغاز هو النمط الديمقراطي ثم يليه النمط الحر، ويشير هذا إلى دراية ومعرفة وتأهل القادة لاستخدام هذان النمطان فهما الأفضل من بين الأنماط الأخرى التي تؤدي إلى أفضل النتائج في أداء العمل لدى الموظفين والمؤسسة بشكل عام

ويؤديان أيضا إلى شعور الموظف بالعدالة وسهولة التعامل مع الإدارات الأمر الذي ينعكس ايجابيا في أداء الموظف بشكل عام.

- كما بينت النتائج أن النمط الأوتوقراطي لا يساهم في نجاح التغيير التنظيمي، ولا يوجد له أثر واضح على إدارة التغيير التنظيمي، حيث أن القادة الذين يستخدمون هذا النمط ليس لدبهم معرفة وإلمام بالأساليب والاستراتيجيات المختلفة التي تستخدم في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، والمهم هو تطبيق الأوامر والتعليمات وعدم الإخلال بطبيعة العمل.
- كما كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين النمط الحر والتغيير التنظيمي من خلال نسبة الارتباط التي بلغت 27% وهي النسبة الأكبر مقارنة بنسب الارتباط الأخرى وهذا يدل على أن النمط الأكثر فعالية في نجاح التغيير التنظيمي هو النمط الحر.
- وأخيرا اتضح من خلال التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي والتغيير التنظيمي كانت سلبية، وهذا يعني أن النمط الأوتوقراطي إذا ما جسد في المؤسسة المعنية بالدراسة فانه يساهم في فشل التغيير التنظيمي،وعليه فقرار توظيف فرد في منصب مدير ومسؤول يتصف بهذا النمط هو قرار غير صائب.

توصيات البحث:

- توصي الدراسة بضرورة تنمية الخبرات العلمية لدى القادة في مؤسسة سونلغاز لما لها من أثر فعال في تبني الأنماط القيادية والتي يتم من خلالها إنجاح التغيير التنظيمي.
- ضرورة تدريب القادة على النمط القيادي الحر والاستراتيجيات الفاعلة في التقليل من مقاومة التغيير وذلك من اجل الارتقاء بهذا النمط إلى المستوى المناسب.
- دعوة المؤسسة إلى التعاون مع الباحثين الإداريين وأساتذة الجامعات في تطبيق دراساتهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور.
- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي السائد بالمؤسسة وحث المسؤولين على إتباعه، لما له تأثير ايجابي على القيادة ومقاومة التغيير.
- الابتعاد عن العمل بنمطي القيادة الأوتوقراطي عند إحداث التغيير التنظيمي، لما له من أثر سلبي على نجاحه.

- على وظيفة الموارد البشرية تطوير معايير التوظيف والانتقاء للقادة بناءا على خصائص النمط القيادي الديمقراطي

أفاق الدراسة:

بعد إتمام بحث وجد أن بحث أنماط القيادة ودورها في التغيير التنظيمي لا يزال واسعا وجدير بالاهتمام والبحث، إذ تبقى الكثير من المواضيع والنقاط التي يمكن أن تكون بمثابة إشكاليات لبحوث أخرى نذكر منها:

- إعادة نفس الدراسة في مؤسسة خاصة أو أجنبية لرصد الاختلاف بين المؤسسة العامة والخاصة.
- الأنماط القيادية وتأثيرها في نجاح منظمات الأعمال.
- الأنماط القيادية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين.
- التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف.

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الفرق بين القائد والرئيس والمدير	11
2-1	دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة	45
1-2	أساليب معالجة مقاومة التغيير	71
1-3	التكرارات والنسب المؤوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	91
2-3	التكرارات والنسب المؤوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	93
3-3	التكرارات والنسب المؤوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	95
4-3	التكرارات والنسب المؤوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	97
5-3	التكرارات والنسب المؤوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	98
6-3	خاص بالنمط الأوتوقراطي	100
7-3	خاص بالنمط الديمقراطي	101
8-3	خاص بالنمط الحر	102
9-3	خاص بالتغيير التنظيمي	103
10-3	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الأول	104
3- 11	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الثاني	106
3- 12	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الثالث	108
13-3	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد الرابع	110
14-3	نتائج الاختبار للتعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي	113
15-3	نتائج الاختبار للتعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي والتغيير التنظيمي	114

16-3	نتائج الاختبار للتعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للنمط الحر والتغيير التنظيمي	115
17-3	نتائج اختبار للتعرف على مدى ممارسة مسؤولي مؤسسة سونلغاز بمختلف مستوياتهم لمهامهم تجاه عملية التغيير التنظيمي	116
18-3	نتائج اختبار مدى ممارسة النمط الأوتوقراطي في مؤسسة سونلغاز	117
19-3	نتائج اختبار مدى ممارسة النمط الديمقراطي في مؤسسة سونلغاز	117
20-3	نتائج اختبار مدى ممارسة النمط الحر في مؤسسة سونلغاز	118

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مكونات (عناصر) القيادة الإدارية	15
2-1	هرم التدرج الحاجات لمارسلو	31
1-2	المراحل الأساسية للتغيير حسب النموذج	58
2-2	إشارات الرئيسية للتغيير	61
3-2	إدارة التغيير التنظيمي من خلال إعادة الهندسة	65
1-3	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز بالمدية	85
2-3	نموذج الدراسة	90
3-3	الدائرة النسبية لمتغير الجنس	92
4-3	الدائرة النسبية لمتغير العمر	94
5-3	الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي	96
6-3	الدائرة النسبية لمتغير المستوى الوظيفي	97
7-3	الدائرة النسبية لمتغير الخبرة	99

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
مستخلص	
فهرس المحتويات	III – I
فهرس الجداول والأشكال	V-IV
المقدمة	**أ – هـ**
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة	
تمهيد	8
المبحث الأول: ماهية القيادة	9
المطلب الأول: تعريف القيادة	9
المطلب الثاني: أهمية القيادة	16
المطلب الثالث: مقومات وخصائص القيادة	19
المبحث الثاني: القيادة في الفكر الإداري	23
المطلب الأول: القيادة عبر التاريخ	23
المطلب الثاني: القيادة في الفكر الحديث	27
المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية	33
المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية	37
المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية	37
المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية	41
المطلب الثالث: نمط القيادي الحر (المطلق)	43
خلاصة الفصل الأول	46
الفصل الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي	
تمهيد	48
المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي	49
المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي وأهميته	49

المطلب الثاني: أبعاد التغيير التنظيمي وأهدافه	50
المطلب الثالث: خصائص التغيير التنظيمي وأنواعه	53
المطلب الرابع: أسباب التغيير التنظيمي	55
المبحث الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي	56
المطلب الأول: مجالات التغيير التنظيمي ومراحله	56
المطلب الثاني: مصادر التغيير التنظيمي والإشارات الرئيسية له	59
المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي	62
المطلب الرابع: التغيير التنظيمي من خلال إعادة الهندسة	63
المبحث الثالث: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي	66
المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها	66
المطلب الثاني: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي وايجابياتها	69
المطلب الثالث: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب معالجتها	71
المطلب الرابع: مداخل خفض مقاومة التغيير التنظيمي	72
المبحث الرابع: علاقة القيادة بالتغيير التنظيمي	73
المطلب الأول: متطلبات نجاح القيادة في التغيير التنظيمي	73
المطلب الثاني: عناصر القيادة التغيير التنظيمي	74
المطلب الثالث: أثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي	76
المطلب الرابع: دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي	78
خلاصة الفصل الثاني	80
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة الكهرباء والغاز	
تمهيد	82
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الكهرباء والغاز	83
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وتطورها التاريخي	83
المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة	84
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	85
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات)	86

المطلب الأول: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة	86
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	88
المطلب الثالث: منهج الدراسة	89
المبحث الثالث: نتائج الدراسة	91
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة	91
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيانة	100
المطلب الثالث: الإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات	113
خلاصة الفصل الثالث	119
خاتمة عامة	121
قائمة المراجع	125
الملاحق	

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

أولا: آيات قرآنية

1. سورة القصص، الآية 26.
2. سورة الشورى، الآية 38.

ثانيا: الكتب باللغة العربية

1. احمد حسين الرفاعي، **منهج البحث العلمي "تطبيقات إدارية واقتصادية"**، الطبعة الخامسة، دار الوائل للنشر، عمان، الأردن، 2007 .
2. جمال الدين المرسي، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الطبعة الأولى، دار الجامعة ، الاسكندرية، مصر، 2006 .
3. حسن حريم، **إدارة المنظمات منظور الكلي**، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن ، 2003 .
4. خيضر كاظم محمود، **المنظمة والمعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
5. زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007 .
6. سعيد السيد علي، **الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة العلمية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2007 .
7. سعيد يس عامر، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، طبعة الثانية، وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998 .
8. صابرين عطية مرسال، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014 .
9. عامر سعيد يس، **استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال**، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1992 .
10. عبد الفتاح العشماوي، **تكنولوجيا الموارد البشرية "إدارة وتنمية، تخطيط وتطوير"**، دار الشباب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009 .

11. عبوي زيد منير، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007 .

12. عدي عطا حمادي، **القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية**، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013 .

13. العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .

14. محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006 .

15. محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الوائل للنشر، الأردن، عمان، 2014.

16. محمود محمد صفوت، **مراحل البحث الإحصائي**، الطبعة الأولى، المكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، مصر، 1982.

17. مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004 .

18. موسى غانم فنجان، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار الكتب الوثائق، بغداد، العراق، 1990.

19. النجار فايز جمعة صالح وآخرون، **أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي**، دار الحامد للنشر وتوزيع، الأردن، 2009.

20. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .

ثالثا: المذكرات و الأطروحات

1. بابا خديجة، بوشليلات سامية، **القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2015.

2. توفيق حامد طوالبة، **اثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية (الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية)، 2008.

3. توفيق حامد، **أثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى المديرين**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة الأردن، الأردن، 2008 .

4. دباب سامية، خميلي عائشة، **اثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي**، مذكرة ماستر، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014– 2015 .

5. شروق احمد سالم أبو الغنم، **اثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال**، رسالة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013 .

6. عامر خيضر الكبسي، **إدارة التغيير التنظيمي ومقاومة في الفكر الإداري المعاصر**، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإدارية، جامعة الإمارات العربية، 1984 .

7. نور الدين بوراس، **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014 .

8. واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، **أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة(دراسة حالة وحدة البريد ببسكرة)**، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009 .

9. ياحو منال، **نمط القيادة التحويلية ودورها في تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمنظمة**، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014 .

رابعا: المجلات والملتقيات

1. بلعور سليمان، **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية**، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي بالمنظمات الحديثة،جامعة البليدة، الجزائر، 2010/05/13 .

2. بوحنية قوي، **إعادة الهندسة عمليات وإدارة سلسلة التوريد**، العدد05، مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2007 .

3. بوقرة رابح، **دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير**، ملتقى دولي حول الصعوبات التي تواجه المنظمات الحديثة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012/12/19 .

4. رغد محمد يحى خروفة ، **قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي** ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد99 ، جامعة الموصل، العراق، 27/01/ 2010 .

5. سعيدي يحي، **دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 11، جامعة المسيلة، الجزائر، جانفي2014.

6. عبد السلام مخلوفي، **التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة**، الملتقى الدولي حول الأداء لتميز المنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 مارس 2005 .

7. عبد العزيز فطيمة، **التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة**، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيم، جامعة البليدة، الجزائر، 2011/05/10 .

8. قاسم عمر، **إعادة الهندسة عمليات وإدارة سلسلة التوريد**، ملتقى حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 13 /2010/05 .

9. كمال برباوي، **دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد04، جامعة بشار، الجزائر، ديسمبر2013 .

10. محمد زرقون، **دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز المؤسسات الاقتصادية**، العدد11، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، 2011 .

11. محمد زرقون، **دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادية بالمؤسسات الاقتصادية**، العدد 11، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011 .

خامسا: المواقع الالكترونية

1. أحمد الزهدي، **إدارة التغيير في منظمات العمل**، 2016 /11/17 https://hrdiscussion.com/hr3912.html

2. أحمد الزيودي، **إدارة التغيير في منظمات العمل**، 2016/12/17، من الموقع: https://hrdiscussion.com/nr3912:html

كلمة شكر

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم و جعلنا من الذين يسيرون على دربه، إذ وفقنا في إنجاز هذا العمل الذي نأمل أن يكون شمعة من شموع العلم تضيء درب أي طالب علم و لو بجزء يسير .

جزيل الشكر و التقدير و الاحترام للأستاذ المشرف " الدكتور طلحة محمد" .

أشكر جميع الأساتذة الأفاضل الذين تابعنا معهم المشوار الدراسي و نخص بالذكر الأستاذة " يحياوي فاطمة "

جزيل الشكر لعائلتينا الفاضلتان اللتان دعمتانا بالدعوات

كما لا يمكن أن ننسى من ساعدنا بالكلمة الطيبة و تشجيعنا على إكمال هذا العمل

مستخلص:

يعد التغيير التنظيمي من سمات المؤسسات الحديثة وهذا التغيير لا يكون عفوي بل تفرضه الظروف المحيطة بالمؤسسة، وعليه فبقاء المؤسسات يعتبر رهان وشغل شاغل لدى القياديين الإداريين، فبهذا نقول أن نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة لا يكون إلا بنمط قيادي فعال.

وعليه تناولنا في هذا البحث" دور الأنماط القيادية في التغيير التنظيمي" ثلاث فصول فصلين نظريين، الأول عرضنا فيه الإطار المفاهيمي للقيادة مقوماتها وخصائصها ونظرياتها وأنماطها، والفصل الثاني الإطار النظري للتغيير التنظيمي والذي تم عرض فيه أهم أبعاد التغيير التنظيمي وأهدافه وكذا خصائصه وأسبابه ومجالاته وأشكال مقاومة التغيير ومداخل خفضها ومتطلبات نجاح القيادة في التغيير التنظيمي، وهذا ما قادنا إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي كانت في مؤسسة سونلغاز.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن النمط القيادي الحر يساعد على تفعيل التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر، التغيير التنظيمي.

Extract:

Organizational change is one of the characteristics of modern institutions. This change is not spontaneous but imposed by the circumstances surrounding the institution. Therefore, the survival of the institutions is a major stakeholder in management.

In this paper, we discussed the role of leadership styles in organizational change. The first chapter presented the conceptual framework of the leadership, its components, characteristics, theories and patterns. The second chapter was the theoretical framework for organizational change, in which the main dimensions of organizational change, its objectives, characteristics, causes, Change and the entries of its reduction and the requirements of leadership success in organizational change, and this led us to drop the theoretical aspect of reality through the field study which was in the Foundation Sonlgaz.

Through this study we found that the free leadership model helps to activate organizational change.

Keywords: autocratic style, democratic style, free style, organizational change.

مقدمة عامة

مقدمة

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين والباحثين في مختلف مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية نظرا لحاجة تنظيمات العمل الملحة للبحث،كما يعتبر التغيير احد أوجه حياة المؤسسة فانه قد يخلق انعكاسات على سلوك أفرادها من جهة ومن جهة أخرى فانه سيؤدي بها إلى زيادة حاجاتها إلى الإدارة الديناميكية المرنة والفعالة القادرة على مواجهة التحديات لذا هي بحاجة إلى أن تقاد بقيادة رشيدة وفعالة تتمتع بالمواصفات والخصائص التي تمكنها بالمضي بالمؤسسة نحو التطور والاستمرارية.

وبما أن نجاح القادة في إدارة وتوجيه منظماتهم يتحقق بقدرتهم على إحداث التغيير والاستجابة له، وباعتبار أنهم يملكون القدرة على التأثير في مرؤوسيهم، مما يستوجب عليهم متابعة كل ما يجري في البيئة، ووجوب تزويد مرؤوسيهم بالمعلومات الكافية والضرورية عن التغيير التنظيمي وخلق جو مناسب لإحداثه.

ولا شك أن فعالية الأنماط القيادية في إحداث التغيير التنظيمي تتحكم فيها عوامل متعددة ومتداخلة، إلا إننا سنسلط الضوء في هذه الدراسة على إحدى العوامل التي نعتقد أن لها أهميتها الخاصة، إلا وهي مقاومة التغيير، والتي لها انعكاساتها على تحقيق هدف التغيير.

ستهتم هذه الدراسة بأحد اهم المؤسسات العمومية في الجزائر *سونلغاز* ، حيث أدخلت هذه المؤسسة العديد من التغييرات سوءا في الجانب التنظيمي كإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي والوظائف داخل المؤسسة والجانب التقني إدخال تقنيات جديدة لتحسين الخدمات والرفع من جودتها، فمنها ما نجح في تحقيق الهدف ومنها ما فشلت فيه، وعليه تأتي هذه الدراسة للبحث في أهمية الأنماط القيادية كعناصر فعالة في نجاح برامج التغيير في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

وعليه ستعالج هذه الدراسة الإشكالية التالية:

إشكالية الرئيسية:

- ✓ **ما طبيعة النمط القيادي الفعال في نجاح التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز؟**

التساؤلات الفرعية:

ومن أصل هذا التساؤل الرئيسي يمكن اشتقاق أسئلة فرعية حتى نتمكن من فهم الإشكالية العامة:

- ما هي علاقة أنماط القيادة بالتغيير التنظيمي؟
- ما مدى ممارسة مسؤولي مؤسسة سونلغاز بمختلف مستوياتهم لمهامهم تجاه عملية التغيير؟
- ما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في مؤسسة سونلغاز؟

فرضيات الدراسة:

وكإجابة أولية على الإشكالية تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تشتق إلى ثلاث فرضيات

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والتغيير التنظيمي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والتغيير التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي.

الفرضية الثانية: لا يمارس مسؤولي مؤسسة سونلغاز بمختلف مستوياتهم مهامهم تجاه عملية التغيير.

الفرضية الثالثة: النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي نحن بصدد تناوله، حيث تعتبر الأنماط القيادية ودورها في التغيير التنظيمي من أهم المواضيع الجديرة بالدراسة، والذي يحظى بأهمية كبيرة من طرف المفكرين والمختصين في علم الإدارة، خاصة في هذا العصر الذي يتميز بالتحولات المستمرة سواء من الناحية المادية والبشرية في المنظمات.

كما تتجلى أهميته أيضا من خلال ماترمي إليه القادة وعملية التغيير إلى جعل المنظمة أكثر قدرة على مجابهة محيطها الداخلي والخارجي من اجل الاستمرارية والبقاء.

وتكمن أهميته أيضا في تحديد أنماط القيادة الأكثر سيادة في المؤسسة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الإجابة على التساؤلات المقدمة ودراسة الفرضيات لإثبات صحتها من عدمها.
- التعرف على ظاهرة القيادة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.
- التعرف على مختلف أنماط القيادة المستعملة من طرف القيادة في المؤسسة ومعرفة النمط الأكثر انتهاجا.
- معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وعملية التغيير التنظيمي.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع كمحور لدراسة عدة أسباب

- طبيعة التخصص وصلته بموضوع الدراسة باعتبار ان القيادة الإدارية هي جزء أساسي في إدارة المنظمات.
- الشعور بأهمية الموضوع والسعي لإبراز الارتباط الموجود بين الأنماط القيادية والتغيير التنظيمي في المؤسسة.

الدراسات السابقة:

هنالك الكثير من الدراسات المرجعية التي تناولت هذه الإشكالية نذكر من بينها:

- كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2013، العدد04، ص158، انطلق الباحث من دراسة ميدانية وكانت عينة الدراسة تتكون من 60 من أفراد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وكانت العينة عشوائية أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي، في حين لم تظهر أي ارتباط بين نمط القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي والتغيير التنظيمي، كما أظهرت النتائج توفر أنماط القيادة الثلاثة

حيث نجد بأنه تمارس القيادة وفق النمط الديمقراطي والأوتوقراطي بدرجة اقل، في حين أن النمط الحر يمارس بدرجة عالية.

- دراسة (شاكر جار الله الخشالي) اثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية، وقد بلغ حجم العينة 191موظفا وما هم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين وبدرجة فوق المتوسط وبنفس المعدل يميل المديرين لاستخدام النمط القيادي المتوسط والمتساهل بينما كان اقل من ذلك في استخدامهم نمط القيادة الديمقراطي.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وأبعاد مقاومة التغيير.
- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والبعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحر ومقاومة التغيير.

- دراسة شروق احمد سالم أبو الغنم، اثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في شركة المناجم الفوسفات الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

- وجود عدد من القيادات الإدارية المتسلطة التي تنفرد باتخاذ القرارات دون إشراك المرؤوسين.
- وجود مقاومة من جانب الموظفين لعمليات التغيير وهو تعبير عن عدم قناعتهم بالتغيير لأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار بل يطلب منهم التنفيذ فقط.

صعوبات الدراسة:

يمكن تحديد صعوبات الدراسة في النقاط التالية:

- صعوبة خاصة بالمراجع حول العلاقة بين القيادة والتغيير التنظيمي.
- الحصول على بعض المعلومات المتضاربة والمتناقضة مع بعضها وتقديمها باللغة الفرنسية.
- الصعوبة في توزيع الاستبيان وأيضا في استرجاعه.

هيكل البحث:

من أجل معالجة الإشكالية السابق طرحها واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، الجانب النظري فيه فصلين، الفصل الأول تناول الإطار المفاهيمي للقيادة قسمناه إلى ثلاث مباحث،المبحث الأول ماهية القيادة، والمبحث الثاني القيادة في الفكر الإداري، المبحث الثالث أنماط القيادة الإدارية. أما الفصل الثاني فتناول الإطار النظري للتغيير التنظيمي وتم تقسيمه إلى أربع مباحث، المبحث الأول ماهية التغيير التنظيمي، والمبحث الثاني أساسيات التغيير التنظيمي، والمبحث الثالث مقاومة التغيير التنظيمي والمبحث الرابع علاقة القيادة بالتغيير التنظيمي.

وتناول الجانب التطبيقي الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمدية حيث احتوى المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة الكهرباء والغاز، والمبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات، أما المبحث الثالث نتائج الدراسة.