جـامعة الدكتور يـحي فارس بالمديـــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

تخصص: إدارة و تسيير مؤسسة

الموضوع:

خصائص القائد ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة بوفال " بالبرواقية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذ :

- بن عروج مباركة
- حنّـــان سهام

– طلحة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

أ.حيولة ايمان .....عضوا رئيسا

د.طلحة محمد .....مشرفا ومقررا

أ. بلحمري خيرة .....عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

كلمة شكر و عرفان

نشكر الله عز و جل الذي الهمنا و أعاننا على اتمام هذا العمل

ولا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة من وقفة نعود بها الى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموالنا الكثير باذلين جهودا كبيرة في بناء جيل الغد و بناء الوطن.

وقبل أن نمضي بتقديم أسمى عبارات الشكر و الامتنان و التقدير و المحبة الى الذين حملو أقدس رسالة في الحياة و هي التعليم.

الى الذين مدو لنا طريق العلم و المعرفة الى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية علوم التسيير

و نخص بالتقدير و الشكر الأستاذ المشرف طلحة محمد لاشرافه علينا و توجيهه و مساعته لنا في انجاز هذا العمل و الى كل من ساعدنا ولو بكلمة صغيرة

و الى الوالدتان على دعائهما.

و كذلك نشكر كل زملاء العمل و الدراسة كل باسمه

اهداء

بسم الله الذي هدانا و لولاه ما كنا نهتدي و صلى الله و سلم على الهادي الحبيب خاتم الأنبياء و المرسلين ووفقني لإتمام انجاز هذا العمل المتواضع الذي أتشرف بإهدائي لأغلى ما أملك في الوجود:

- إلى التي و أن تزاحمت كل الكلمات الجميلة لن تفي قطرة فضل من بحر عطائها ...إلى من علمتني بسخاء أن الفرح قرين البسطاء وأن البسطاء لا يولدون مرتين...والدتي الحبيبة
- إلى من كللت أناملة ليقدم لنا لحظة سعادة ...إلى من أنار لي دروب العلم و المعرفة...إلى ذو القلب الحنون و طيب لم يبخل عليا بشيء والدي العزيز
- إلى شموع المتقدة التي أنارت لي ظلمة حياتي ...إلى من ترعرعت معهم ...و نما غصني بينهم...إخوتي و أختي .
- إلى من قاسمتني و شاركتني العمل رفيقتي و زميلتي "مباركة"
- إلى من شاركوني همموم الدنيا و يقاسموننني حلو الحياة و مرها،و إلى من أسعد بلقائهم ولهم في قلبي الحب العظيم:نورة ،سهيلة ،نجوة ،مليكة.
- إلى الذين ليسو في مذكرتي و هم في ذاكرتي

سهام

اهداء

الحمد لله اولا وأخيرا على توفيقه لي على انجاز هذا الموضوع و الذي أهديه:

الى أحن قلب في الوجود و أحلى من عطر الورود الى من يعجز فيها اللسان عن التعبير

الى من دعت لي بالنجاح و التوفيق الى قرة عيني أمي الغالية أطال الله في عمرها

الى من حثني على العمل و مهد لي طريق النجاح الى من ناداني بأسماء الورود و من اعتبرني مثل الشموع اليك أبي حفضك الله وأطال في عمرك

الى سندي في الحياة اخوتي وأخواتي و بالأخص أخي العزيز "صالح" الذي كان سندا لي في الحياة الى جميع عائلة "بن عروج" و عائلة "ولد خصال"

الى أجمل ما في الحياة صديقاتي يقرؤونني دون حروف يفهمونني دون كلام يحبونني دون مقابل اليكم نورة ،سهيلة ،امال،مليكة،ياسمين.

الى جميع الأصدقاء و الصديقات و الى من يعرفني من قريب أو بعيد الى صديقتي التي شاركتني في اتمام مذكراتي "حنان سهام"

الى كل من أحبني دون أن تسمح الفرصة ليراني اليك يا شعب النضال و رمز الكفاح و قدوة العرب اليك يا شعب "فلسطين"

مني الكم

مباركة

ملخص

هدف بحثنا إلى معرفة مدى توافر خصائص القائد لدى قادة كل من وحدة المضخات و المسبك ، وكذا محاولة إبراز العلاقة بين خصائص القائد و التغيير التنظيمي في المؤسسة و من أجل تحقيق أهداف بحثنا قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومن خلاله قمنا بوصف متغيرات الدراسة و إزالة الغموض الذي كان يكتنفيها،بالإضافة إلى ذلك استخدمنا منهج دراسة الحالة و تم الاستعانة بأسلوب تعريف للوحدتين ،وقد تم تصميم استبيان لغرض جمع المعلومات اللازمة التي تم معالجتها إحصائيا من أجل اختبار صحة الفرضيات التي بني عليها البحث، و من أهم نتائج المتوصل إليها اهتمام متزايد من قبل ذوي الاختصاص بموضوع خصائص القائد و التحليل لدوره الفعال في نجاح و استمرار المؤسسة إذ أصبح التغيير و إدارته أحد الوسائل الفعالة لمجابهة التغييرات البيئية الداخلية و الخارجية المتزايدة، و من أهم الاقتراحات التي تم الخروج بها اظهار الدراسات أن فاعلية خصائص القائد تعتمد على توفر عناصر أساسية لإحداث التغيير ،و أخيرا يتضح أن نجاح خصائص القائد مرتبطة بعناصر و مواصفات سلوكية و معرفية وأخلاقية لدى القائد التحويلي .

Abstract

The objective of our research was to know the availability of the characteristics of the leader among the leaders of the pump and foundry unit, as well as to try to highlight the relation between the characteristics of the leader and organizational change in the institution. In order to achieve our research objectives, In addition, we used a case study methodology and a definition of the two units was used. A questionnaire was designed to collect the necessary information that was processed statistically in order to test the validity of the hypotheses on which the research was based. Except The importance of the leader's characteristics and analysis for his effective role in the success and sustainability of the institution as change and its management is one of the effective means to cope with the internal and external environmental changes. One of the most important suggestions was that studies show that the effectiveness of the characteristics of the leader depends on the availability of essential elements to bring about change , And finally it is clear that the success of the characteristics of the leader is linked to the elements and the behavioral and cognitive and ethical characteristics of the transformational leader.

فهرس المحتويات

كلمة شكر I

إهداء II

ملخص..... III

فهرس المحتويات..... IV

قائمة الجداول..... V

قائمة الأشكال..... VI

العنوان الصفحة

مقدمة عامة ..... أ-و

الفصل الأول :الإطار النظري للتغيير التنظيمي

تمهيد 2

المبحث الأول :ماهية التغيير التنظيمي..... 3

المطلب الأول :تعريف التغيير التنظيمي و أهميته..... 3

.المطلب الثاني :أسباب التغيير التنظيمي 6

المطلب الثالث:أنواع و مجالات التغيير التنظيمي 8

المبحث الثاني :ماهية مقاومة التغيير التنظيمي..... 12

المطلب الأول :مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي و أشكاله..... 12

المطلب الثاني :أثار مقاومة التغيير التنظيمي..... 15

المطلب الثالث :أسباب مقاومة التغيير التنظيمي و طرق التعامل معها..... 16

خلاصة الفصل 21

الفصل الثاني :الاتجاهات النظرية للقيادة

تمهيد :.....23

المبحث الأول :نظريات القيادة.....24

المطلب الأول :نظرية السمات.....24

المطلب الثاني :نظرية الموقفية.....26

المطلب الثالث :نظرية السلوكية.....33

المبحث الثاني :أنماط القيادة..... 34

المطلب الأول :القيادة الديمقراطية 34

المطلب الثاني :القيادة الأوتوقراطية 37

المطلب الثالث :القيادة الحرة.....41

خلاصة الفصل:..... 45

الفصل الثالث :القائد و عملية التغيير

تمهيد :.....47

المبحث الأول : نماذج قيادة التغيير.....48

المطلب الأول : نموذج جون كوتر لقيادة التغيير.....48

المطلب الثاني : نموذج DISC لقيادة التغيير.....51

المطلب الثالث : مدخل قيادة التغيير من خلال الموازنة بين المتناقصات.....55

المطلب الرابع: المدخل التحويلي لقيادة التغيير.....57

المبحث الثاني : القائد التحويلي و دوره في قيادة التغيير.....60

المطلب الأول : مفهوم القيادة التحويلية و عناصرها..... 60

المطلب الثاني : طبيعة القائد التحويلي.....64

المطلب الثالث : التحديات التي تواجه القائد التحويلي و موقفه منها.....70

المطلب الرابع: دور القائد التحويلي في نجاح التغيير.....73

خلاصة الفصل:.....76

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمؤسسة بوفال

تمهيد .:.....79

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة المدروسة Poval.....80

المطلب الأول : بطاقة تعريفية عن مؤسسة Poval.....80

.المطلب الثاني : دراسة وحدة المضخات بالبرواقيةUPG.....85

المطلب الثالث : دراسة وحدة المسبك بالبرواقيةUFB.....92

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....98

المطلب الأول : أدوات و نموذج الدراسة.....98

المطلب الثاني : سير الدراسة الميدانية.....100

المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية.....101

المبحث الثالث : تحليل البيانات و النتائج.....103

المطلب الأول : : وصف عينة الدراسة.....103

المطلب الثاني : : نتائج الدراسة الميدانية.....110

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات الدراسة الميدانية.....113

خلاصة الفصل :.....131

خاتمة عامة : 133

قائمة المراجع.....137

الملاحق.....142

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مجالات التغيير التنظيمي	15
(1-3)	ملخص لمراحل نموذج جون كوتر للإدارة	55-54
(2-3)	أنماط الشخصية القيادية حسب DISC	59
(3-3)	المقارنة بين القائد التقليدي و القائد التحويلي	73
(1-4)	يمثل معامل الثبات	104
(2-4)	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	107
(3-4)	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:	108
(4-4)	يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	109
(5-4)	يبين التوزيع حسب مدة الخدمة:	111
(6-4)	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة	113
(7-4)	نتائج اختيارات T لمعرفة أهمية خصائص القائد لإنجاح التغيير التنظيمي	117-114
(8-4)	نتائج اختبارات T لمعرفة أهمية خاصية القدرة على التركيز و الانتباه لإنجاح التغيير التنظيمي.	118
(9-4)	نتائج اختبارات T لمعرفة أهمية خاصية تحمل المخاطرة لإنجاح التغيير التنظيمي.	120
(10-4)	نتائج اختبارات T لمعرفة أهمية خاصية الثقة بالنفس لإنجاح التغيير	122

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(4-11)	نتائج اختيارات T لمعرفة أهمية خاصية احترام الذات لإنجاح التغيير التنظيمي	124
(4-12)	نتائج اختبارات T لمعرفة أهمية خاصية القدرة على الاتصال و الإقناع لإنجاح التغيير التنظيمي	126
(4-13)	نتائج اختبارات T لمعرفة أهمية خاصية الإحساس بالآخرين لإنجاح التغيير التنظيمي.	128
(4-14)	نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لمتغير الجنس:	130
(4-15)	نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لمتغير السن:	131
(4-16)	نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لمتغير مؤهل علمي:	132
(4-17)	نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لمتغير مدة الخدمة:	133
(4-18)	نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لمتغير الوظيفة في المؤسسة:	134

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	صفحة
(1-1)	التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد و الجماعة والمنظمة	19
(1-2)	العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير	23
(2-1)	يوضح نموذج تاينيوم و شميدت.	32
(2-2)	نموذج فيدلر لإخطبو الأسلوب القيادي حسب الموقف	34
(2-3)	العلاقة الموقفية في نظرية هاوس	37
(2-4)	أشكال القيادة الديمقراطية	41
(3-1)	نموذج DISC سريع التكيف مع التغيير	58
(4-1)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Poval/spa	86
(4-2)	الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية	91
(4-3)	الهيكل التنظيمي لوحدة المسبك	98
(4-4)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	107
(4-5)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	109
(4-6)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	110
(4-7)	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	112
(4-8)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة	113

مقدمة :

يعد موضوع خصائص القائد من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين و الباحثين في مختلف المجالات الإنسانية و الاجتماعية نظرا لحاجة مختلق تنظيمات العمل الملحة للبحث،كما يعتبر التغيير التنظيمي أحد أوجه حياة المؤسسة فانه قد يخل ق انعكاسات على سلوك أفرادها من جهة و من جهة أخرى فانه سيؤدي بها إلى زيادة حاجاتها إلى الإدارة الديناميكية المرنة و الفعالة القادرة على مواجهة التحديات لذا هي بحاجة إلى أن تقاد بقائد رشيد و فعال يتمتع بواصفات و الخصائص التي تمكنه بالمضي بالمؤسسة نحو التطور و الاستمرارية و بما أن نجاح القائد في إدارة و توجيه مؤسساتهم بتحقق بقدراتهم في إحداث التغيير التنظيمي و الاستجابة له ،فان الحاجة الأمثل لهؤلاء القادة أمر ضروري لقيادة التغيير التنظيمي باعتبار أنهم من يملكون القدرة على التأثير و درجة تقلبهم لذالك يعتمد على الأسلوب أو النموذج القيادي ،مما يجعل عليهم مسؤوليات في متابعة كل ما يجري في البيئة ،ووجوب تزويد مرؤوسيهم بالمعلومات الكافية و الضرورية عن التغيير التنظيمي و خلق جو مناسب لإحداثه و يتوقع أن يكون التغيير التنظيمي في المؤسسة قوة ملزمة ،تصعب مقاومتها خلال العقد القادم من السنين ،و سوف تكون هناك تقييدات يلتزم بها القادة في عملية التغيير التنظيمي و تشمل تلك التقييدات:السرعة الهائلة في انتقال المعلومات و الدورات الدراسة التي تنظمها المؤسسة و الحاجة إلىإدخال التكنولوجيا في المؤسسة و لهذا يهدف هذا الموضوع إلى دراسة خصائص القائد و دورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي ،حيث يحاول الموضوع أن يبرهن أن خصائص القائد من أكثر الخصائص الملائمة في التغيير التنظيمي لقيادة التغيير

و هنا تبرز إشكالية بحثنا و التي قمنا بصياغتها كالأتي:

ماهي خصائص القائد الفعال في عملية نجاح التغيير التنظيمي ؟

و تنقسم هذه الإشكاليةإلى الأسئلة الفرعية التالية :

1-هل يملك المدراء على مستوى مؤسسة "بوفال" الخصائص القيادية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي ؟

2-هل تختلف وجه نظر القادة على مستوى مؤسسة "بوفال" بالاختلاف المتغيرات الشخصية ؟

الفرضيات :

- يملك مدراء مؤسسة بوفال الخصائص القيادية المتمثلة :في القدرة على التركيز و الانتباه ،تحمل المخاطرة ،الثقة بالنفس ،احترام الذات ،القدرة على الاتصال و الإقناع ،الإحساس بالآخرين تساهم في نجاح عملية التغيير التنظيمي.
- تختلف وجهة نظر القادة لمؤسسة بوفال حول تأثير الخصائص القيادية لاختلاف: الجنس،السن المؤهل العلمي ،مدة الخدمة ،الوظيفة في المؤسسة.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع خصائص القائد و دورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة حيث أن خصائص القائد حظيت و لا زالت تحظى باهتمام المختصين في السلوك التنظيمي و إدارة الأعمال كونه يعتبر المحرك الأساسي للطاقات الكامنة و القدرات فهو يؤثر على السلوك التنظيمي و أداء القوى العاملة

و نظرا لوجود العديد من الدراسة عن خصائص القائد إلى أن موضوع خصائص القائد و دورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة لم يحظى بقسط وافر من الدراسات لذالك يمكن أن نضيف هذه الدراسة رؤيا جديدة للباحثين تكون بمثابة انطلاقة لهم في أبحاث و دراسات أخرى.

أهداف البحث :

تتمثل أهداف المبتغاة من خلال الخوض في هذا الموضوع فيما يلي:

- تقديم عرض شامل للإطار النظري للدراسة للتغيير التنظيمي و القيادة و محاولة التعرف على خصائص القائد التي صار القائد مطالب بالتحلي بها.
- التعرف على خصائص القائد و دورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة .
- التعرف على المتغيرات الشخصية و الديمغرافية التي يستخدمها القائد للتغيير التنظيمي فيالمؤسسة.
- زيادة رصيدنا المعرفي فيما يخص موضوع بحثنا.

حدود البحث :

الحدود الزمنية :خلال الثلاث أشهر الأولى جانفي، فيفري ،مارس من السنة الدراسية 2017/2016

الحدود المكانية :مؤسسة بوفال بالبرواقية

الحدود الموضوعية :يقتصر هذا البحث على دراسة دور خصائص القائد في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.

منهج البحث:

لمعالجة الإشكاليةالمطروحة و اختبار الفرضيات اعتمادنا المنهج ال وصفي التحليل ي و ذالك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض البحث ،و قد استخدمنا تقنية دراسة الحالة و جمعنا بيانات ذات طابع كيفي قصد الإلمام بكل جوانب البحث وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة كإحدى الأدوات البحثية في جمع البيانات .

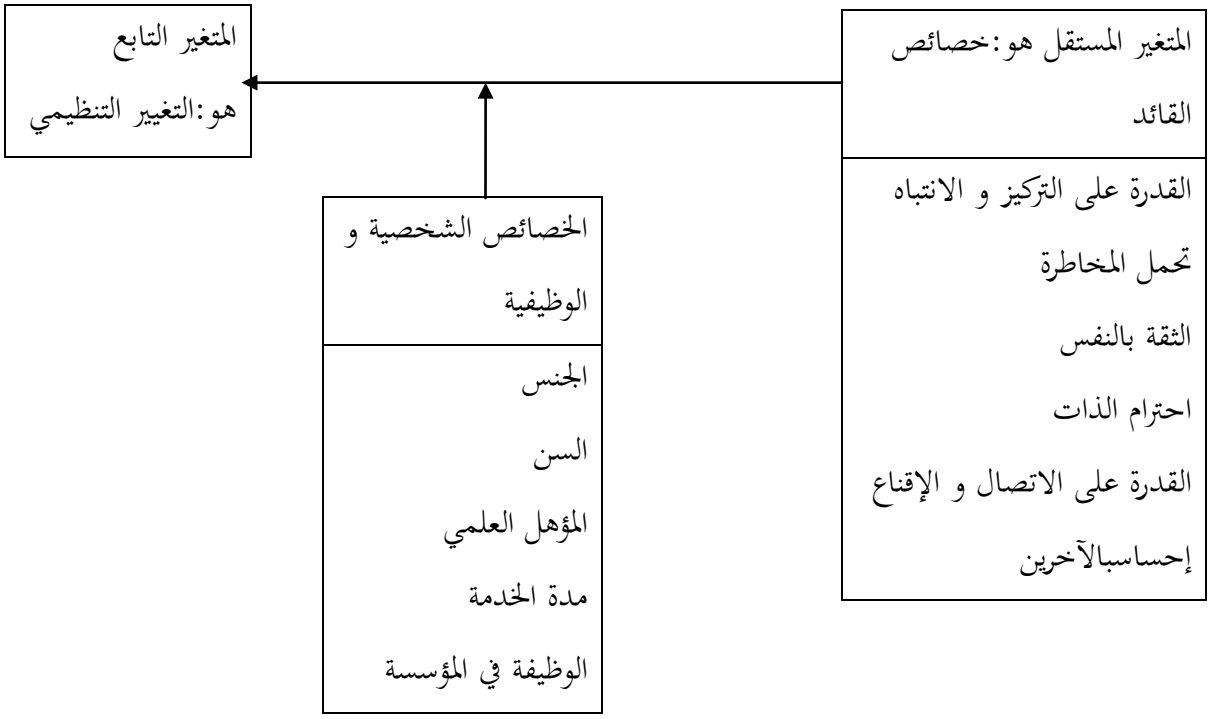
صعوبات البحث :

من أهم الصعوبات التي واجهتنا ،قلة المراجع التي تناقش موضوع خصائص القائد و علاقتها بالتغيير التنظيمي.

كما تشير إلى صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها صفات القائد الفعال باعتبار أن جل المؤسسات على المستوى المحلي تتميز بالسلطة الهرمية و نظرا لحساسية الموضوع الناتج عن شخصية مسؤول المؤسسة فان العينة المستجوبة لم تكن دقيقة بالشكل المنتظر ،حيث تعامل معها الكثير من المسؤولين بالشك و التحفظ حيث كانت إجاباتهم في خانة (مهم جدا مهم) أكثر من غيرها.

نموذج البحث:

يمكن توضيح نموذج البحث من خلال ما يلي :



يصف هذا النموذج طبيعة العلاقة بين خصائص القائد و التغيير التنظيمي وقد حددنا خصائص القائد في ستة عناصر هي : القدرة على التركيز و الانتباه، تحمل المخاطرة ، الثقة بالنفس ،احترام الذات ، القدرة على الاتصال و الإقناع، إحساسبالآخرين،يتم فحص النموذج من خلال اختبار فرضيات البحث.

الدراسة السابقة :

يحظى هذا الموضوع بالعديد من الأبحاث و الدراسات بهدف تطوير و تحسين المنظمة و فيما يلي عرض الدراسات التي تناولت موضوع.

1)دراسة فاطمة بلقرع 2011بعنوان التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الجلفة" مذكرة ماجستير في علوم التسيير :تخصص الاقتصاد التطبيقي في المالية و إدارة الأعمال ،حيث ركزت الباحثة على تحليل أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين، و توصلت إلى النتيجة التالية: التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين ،و التقليل من الصراعات داخل المؤسسة،و تخفيض العيوب والأخطاء ،و ذلك بالاعتماد على الجودة كما يساهم في تحسين الأداء و زيادة دافعية العاملين للعمل.

2)**دراسة محمد بزيغ حامد بن تولي العازمي 2006بعنوان"القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"(دراسة مسحية على العاملين المدنيين بدیوان وزارة الداخلية)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية و تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية ،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة للدراسة ،وتم إجراء الدراسة على مفردات عشوائية بسيطة من العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في وعددهم 300 مفردة وكانت أهم نتائج الدراسة هو توفر خصائص و سمات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في الوزارة ،وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع وتدريب القيادات المدنية بالوزارة ،وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع و تدريب القيادات المدنية بالوزارة على الاعتراف بأخطائها عند اكتشافها،وكذا اطلاع العاملين معهم على الأهداف الكلية بالمنظمة.

3)دراسة العمري،مشهور بن ناصر 2004بعنوان "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية و مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة"و قد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية و ايجابية و ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالا ترتبط بعلاقات ايجابية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وقد أوصت الدراسة بالاستفادة من برامج القيادة التحويلية التي تقدمها مراكز ومعاهد التدريب المتخصصة و الجامعات في الدول المتقدمة و تدريب القيادات الإدارية في المؤسسات العامة على كيفية تطبيق مفاهيم و مبادئ الجودة الشاملة.

4)دراسة ياحو منال ، 2014بعنوان "نمط القيادة التحويلية و دورها في تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمنظمة"(دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية) مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة و تسيير المؤسسة هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية و كيف يمكن لهذه الأخيرة أن تؤثر على الإبداع

كما توصلت إلى النتيجة التالية:القيادة التحويلية تجعل من العاملين يقدمون حلولا إبداعية للمشكلات التنظيمية و تحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة و بذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المنظمة و أهدافها.

هيكل البحث:

من أجل الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا البحث إلى أربعة فصول بالإضافةإلى مقدمة منهجية و خاتمة عامة و تناولنا تلخيص شامل الموضوع حيث كان:

الفصل الأول :تحت عنوان الإطار النظري للتغيير التنظيمي و الذي تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تضمن المبحث الأول مفاهيم حول التغيير التنظيمي و تناولنا فيه تعريف التغيير التنظيمي أهميته ،وأسباب التغيير التنظيمي ،مجالات و أنواع التغيير التنظيمي أما المبحث الثاني تضمن ماهية مقاومة التغيير التنظيمي و تناولنا فيه مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأشكاله ،أثار مقاومة التغيير ، أسباب مقاومة التغيير التنظيمي و طرق التعامل معها.

الفصل الثاني :فكان خاص الاتجاهات النظرية للقيادة حيث قسم إلى مبحثين و تضمن المبحث الأول نظريات القيادة و عرضنا فيه النظرية السمات،النظرية السلوكية،النظرية الموقفية و المبحث الثاني تضمن أنماط القيادة و تناولنا فيه القيادة الديموقرايطية ،القيادة الأوتوقراطية ،القيادة الجرة

الفصل الثالث :فكان خاص بالقائد و عملية التغيير و الذي تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تضمن المبحث الأول نماذج قيادة التغيير و تناولنا فيه نموذج جون كوتر لقيادة التغيير ،مدخل قيادة من خلال موازنة بين المناقصات،نموذجDISC لقيادة التغيير ،المدخل التحويلي في القيادة أما المبحث الثاني تضمن القائد التحويلي و دوره في قيادة التغيير حيث تناولنا فيه مفهوم القيادة التحويلية و عناصرها ،طبيعة القائد التحويلي ،التحديات التي تواجه القائد التحويلي و موقفه منها ،دور القائد التحويلي في نجاح التغيير التنظيمي .

الفصل الرابع :تناولنا دراسة تطبيقية لمؤسسة بوفال و قد شمل أما المبحث الأول تضمن التعريف بالمؤسسة المدروسة تناولنا فيه بطاقة تعريفية عن مؤسسة بوفال ،دراسة وحدة المضخات،دراسة وحدة المسبك ،أما المبحث الثاني تضمن الإطار المنهجي للدراسة الميدانية تناولنا فيه أدوات و نموذج الدراسة ،سير دراسة الميدانية ،أساليب المعالجة الإحصائية ،حدود الدراسة الميدانية أما المبحث الثالث يتضمن تحليل البيانات و النتائج حيث تناولنا فيه وصف عينة الدراسة ،نتائج الدراسة الميدانية ،اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

الفرق بين دراستنا و الدراسات السابقة :

من المؤكد أن جميع الدراسات التي عرضناها اهتمت بمفهوم و خصائص القيادة التحويلية و علاقتها مع متغيرات ادارية ، لم يتم تناول علاقة القيادة بالتغيير التنظيمي لذا تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة .

سنبحث عن خصائص القائد ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي .

مقدمة الفصل الأول:

من المنطلق كون " الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير" نجد أن من أهم القضايا الحديثة و التي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي ، كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و سرعة التغيير وحدته،وفي ظل اعتبار المنظمة تمثل نظاما مفتوحا تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها و هذا من أجل ضمان الاستقرار،فالاستقرار ليس معناه الجمود و عدم التغيير ، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة و الحاصلة من حولها مما يحتم على المؤسسة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين ، و إنما يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بالإستقرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي و تطويره في حاضرها و مستقبلها.

نستطيع القول أن التغيير التنظيمي أمر حتمي و ضروري و لازم للمنظمات؛ كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد و التطوير و هو بذلك يتلاءم مع الطبيعة و المنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد و المؤسسات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد و إيجاد طرق و وسائل لمعايشتهم و توجيهها باتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد و المؤسسة على حد سواء

مما سبق ذكره سوف نحاول في هذا الفصل الإجابة على التساؤلات التالية:

-ما المقصود بالتغيير التنظيمي؟

-ما هي أنواع و مجالات التغيير التنظيمي؟

-ما هي الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير و ما هي طرق التعامل معها من أجل التغلب عليها؟

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

إن مجموع الاضطرابات و التغيرات في جميع الميادين الاجتماعية السياسية و الاقتصادية أثرت على المؤسسة وعلى سير عملها مما دفع بها إلى التغيير على مستوى العمليات، الوسائل أو الأفراد و هذا يعني أن المؤسسة في تحول مستمر، فما عليها إلا انتهاج المرونة في تخطيطها و أن تجعل من التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها؛ فعليها اختيار المنهج الملائم و الطريقة الأكثر فعالية لإجراء التغيير نحو إشراك العاملين في مختلف الخيارات الإستراتيجية لكي يكونوا على علم بالتغيرات التي تبنتها المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي و أهميته.

الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي.

يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة صحية،و هو عملية حتمية في المؤسسات الضرورة تأقلم المنظمة مع البيئة المتغيرة داخليا و خارجياوجد تحت تسمية التطوير.

و اهتمت العلوم السلوكية بالجانب الإنساني في نظرتها لموضوع التغيير التنظيمي فقد عرفه:

أندورسيزولاقي و مارك جي والاس (ANDREW et MARK)

- التغيير التنظيمي هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية في هذا التعريف وضح الباحثان على اعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المنظمة فعاليتها التنظيمية.[1]
- **كما عرفه سكيبنز(SKIBBIS)** على أنه الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا[2].

[1] موسى اللوزي "**التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة**"، ط 1، عمان، دار وائل، 1999،ص17.

[2] خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، "**نظرية المنظمة**"، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر، 2005 ، ص 103.

- **و وفق تعريف علي سلمي**: فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين و هما: ملائمة أوضاع و أوجه نشاط جديدة تحقق المنظمة سبقا عن غيرها[1].
- **و يعرفه وندل فرنش** التغيير التنظيمي بأنه " مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات متوازنة بينه و بين البيئة، عن طريق إستخدام العلوم السلوكية [2].
- **و يعرفه وارن بينس** " بأنه إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الإتجاهات و القيم وكذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجيدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الإجتماعية و الثقافية و الاقتصادية[3].

و من خلال عرضنا لهذا العدد من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير و على أي المداخل يركز " سلوكية؛ إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية" إلا أنها عموما لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير التنظيمي هو خطط طويلة المدى تتمثل في سياسات وإجراءات تعديلية للتكنولوجيا والعمليات و الهيكل التنظيمي و تغيير و تطوير القوى البشرية، و تؤدي القيادة دورا أساسيا في وضع الخطط و تطبيقها في جو تعاونيوديمقراطي حيث تشترك العمال في التغيرات التنظيمية، و تعتمد في ذلك على معارف و مبادئ العلوم السلوكية، و تأخذ في الحسبان البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و يهدف التغيير التنظيمي إلى الفعالية في التنظيم.

---

[1] موسى اللوزي،" **التنمية الإدارية**"، ط 2، عمان، دار وائل للنشر، 2002 ، ص 224.

[2] محمد قاسم القريوتي،"**نظرية المنظمة و التنظيم**"، ط 1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان 2002، ص 299.

[3] محمد قاسم القريوتي، مرجع ذاته، ص 323.

الفرع الثاني: أهمية التغيير التنظيمي

تتمثل أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي:[1]

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

تمكن أهمية التغيير في داخل المنظمة إلى التجديد و الحيوية و تظهر روحالإنتعاش و المقترحات كما تختفي روح اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقتل الإبداع و الإنتاج حتى تكون المنظمة حقيقية متميزة يجب أن تعمل كل عناصرها و أنظمتها بطريقة صحيحة و متكاملة، فكل جزء و كل نشاطو كل شخص في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين.

و الأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشكلات في أماكن عديدة بالمنظمة و هذه بدورها تضاعف المشكلات في أماكن عديدة بالمنظمة، و هذه بدورها تضاعف المشكلات و الأخطاء، و هنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة في كل مكان و زمان مزايا لا تحصى.

2- تنمية القدرة على الابتكار:

يحتاج التغيير إلى جهة للتعامل معه، فالتغيير في أسلوب العمل داخل المنظمة و الإنتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي يرفع روح الإبداع لدى العمال و يشعرهم بالمسؤولية اتجاه المنظمة. فيقدمون كل الأفكار الجديدة التي تفيد في رسم مستقبل المنظمة.

3- إزكاء الرغبة في التطوير:

يعمل التغيير على التحفيز و إزكاء الرغبات و الدوافع نحو التغيير و الإرتقاء، التطوير، و تحسين العمل، و ذلك من خلال عدة جوانب:

أ. عمليات الإصلاح و مواجهة المشكلات و معالجتها

1أحمد يوسف دودين، "**إدارة الجودة الشاملة**"، ط1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 227.

أب. التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة.

أج.عمليات التجديد و تطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج و العمل.

4- التوافق مع المتغيرات:

و ينظر أيضا إلى أهمية التغيير التوافق مع التكنولوجيا و العولمة التي تقود تلك الإتجاهات و تسيطر عليها فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف تتوافق و بسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه.

5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة و الأداء:

تكمن أهمية التغيير في الوصول إلى الإرتقاءو النماء[1].

المطلب الثاني: أسباب التغيير التنظيمي.

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية،و إنما توجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير التنظيمي و فيمايلي عرض لأهم أسبابه و المتمثلة في أسباب خارجية و أخرى داخلية.

الأسباب الخارجية:

يقصد بها التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة،و تتمثل في:

- التقدم العلمي و التكنولوجي و ما له من تأثير على تقادم خدمات و سلع المنظمة مثل التطور في المعدات والألات، أساليب سير العمل، إدخال التكنولوجيا في إدارة العمل، مثل الحاسبات الآلية والكمبيوتر...إلخ.
- حدوث تغيرات كبيرة سواء في الجانب السياسي و الإقتصادي و القانوني مثل حدوث تعديلات وتغيرات في قوانين التصدير و الإستراد، الضرائب، النقد و الإقتراض...إلخ.
- زيادة حدة المنافسة في السوق،و لجوء المنافسين إلى طرق و وسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.

[1] أحمد يوسف دودين، نفس مرجع سبق ذكره ، ص 227.

- حدوث تغيرات كبيرة في قيم المجتمع مثل: نظم المجتمع، القيم، العرف، القانون، العادات، التقاليد،المعتقدات،الإتجاهات، مستوى التعليم و نوعيته...إلخ.[1]
- حدوث تغير في رغبات المستهلكين و أذواقهم و دخولهم.
- تغير و تطور المعرفة بالإضافة إلى التغير الديمغرافي[2].

فبعد ذكر كل هذه الأسباب الخارجية المؤدية إلى التغيير التنظيمي، يتضح لنا أن قوى خارجية تتعرض لها المنظمة،و يجب عليها أن تكون مرونة مع هذه التغيرات عن طريق قيامها بإحداث تغيرات داخلية تناسب و تواكب التغيرات الخارجية.

الأسباب الداخلية: يمكن إجمال الأسباب الداخلية التي تدعو المنظمان و الأفراد إلى إحداث التغيرات المختلفة فيما يلي:[3]

1. **وعي إدراك المديرين للتغيير:** يعتبر هذا العنصر من أهم العوامل الداخلية بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات، فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة و إدخال التكنولوجيا الحديثة، أو إنتاج منتج جديد.
2. **زيادة طموحات و حاجات العمال:** عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات و طلبات العمال، و بالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.
3. **نمو المنظمة و تطورها:** تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها و إستراتيجياتها و أساليبها بفرض النمو و التطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي و الخارجي لها.

من التغييرات التي تقوم بها المنظمة نتيجة للأسباب الداخلية السابقة الذكر مايلي:[4]

1. تغيير في مراحل و خطوط الإنتاج.
2. تغيير في منتجات أو خدمات المنظمة.

---

[1] مصطفى كامل عطية،"**مقدمة في السلوك التنظيمي**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ص171- 172.

[2] محمد إسماعيل بلال،" **إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 175.

[3] بلال خلف السكارنة،" **التطوير التنظيمي و الإداري**"، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 65.

[4] مصطفى كامل عطية، مرجع سبق ذكره، ص 172.

3. التغييرات في العمليات و الأنشطة، كما هو الحال مثلا في عملية إتخاذ القرارات و الإتصال و العلاقات الشخصية المتبادلة .

4. التغييرات في الأفراد، كما ينعكس ذلك على إنخفاض الروح المعنوية و إرتفاع معدلات الغياب و دورات العمل.

5. التغييرات في علاقات السلطة و المسؤوليات و المركز و النفوذ.

6. تغييرات في الأساليب و الإجراءات و معايير العمل.

7. تغييرات في معدات أجهزة و آلات المنظمة.

8. تغيير في سلوك الإدارة؛ تخطيط؛ تنظيم؛ توجيه؛ رقابة...إلخ.

و هذه التغييرات تتوقف على مدى تقبل و رضا الذين يشملهم هذا التغيير، أي على مدى قبولهم أو مقاومتهم له.[1]

المطلب الثالث: أنواع و مجالات التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: أنواع التغيير التنظيمي

توجد أنواع متعددة للتغيير التنظيمي و التي تتمثل عموما في:

1- **من حيث درجة التخطيط**:

- **التغيير العشوائي**: هو التغيير الذي يحدث تلقائياو بصفة عشوائية بدون أي إعداد مسبق.
- **التغيير المخطط**: هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق و دراسة متأنية لظروف التغيير و متطلباته.

2- **من حيث وقت التنفيذ**:

- **التغيير السريع**: التغيير الذي يتم مرة واحدة و بسرعة، و هناك ظروف معينة ينفذ فيها التغيير كأن نكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المنظمة.
- **التغيير البطيء**: يتم التغيير على دفعات، و يمكن تنفيذ هذا التغيير عندما يكون التغيير شاملا لكل المنظمة[1].

[1] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره ، ص ص 249- 250.

3- حسب مدى التغطية:

- **تغيير كلي**:و هو يشمل نظام بكامله كالمنظمة أو الأفراد، مثل اللجوء إلى الجودة الشاملة.
- **تغيير جزئي**:و هو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة، أي جزء من المنظمة بالإضافة إلى هذه الأنواع يوجد نوع آخر المتمثل في:

-**التغيير الإستراتيجي**: حيث يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية حيث يشمل هدف المنظمة و رسالتها و فلسفتها المشتركة عن الجودة و الإبتكار و القيم التي تخص العاملين، و احتياجات الفئات المستفيدة، و يحدث التغيير الإستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية.[2]

و الموارد الداخلية للمنظمة و الإمكانيات و الثقافة و الهياكل التنظيمية نشير إلى أن هناك تصنيفات أخرى للتغيير تكون وفقا للمضمون و للحق الذي يستهدفه تحقيق هذا التغيير[3].

-تغيير هيكلي أساسي رئيسي (الهندرة):

و هو ينفذ إلى الجذور و القواعد الأساسية للمنظمة و الكيان الإداري المستهدف تغييره و من ثم فإنه يحتاج إلى جهود جبارة و موارد ضخمة و وقت لتنفيذه و إحداثه.

-تغيير شكلي سطحي:

و هذا التغيير يكون الهدف منه إجرائي، و هو تغيير وقتي ظرفي يتطلبه حدث معين و يطلق على هذا التغيير مصطلح" الستارة " التي تخفي وراءها الكثير[4].

---

[1] محفوظ أحمد جودة،"**إدارة الجودة الشاملة**: مفاهيم و تطبيقات"، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 37.

[2] أحمد ماهر،"**إدارة التغيير**"، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية 2010، ص 14.

[3] مصباح إسماعيلالطيطي، "**إدارة التغيير**"، التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ،ص92.

[4] سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد بن قنديل، **"التطوير التنظيمي"**، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، صص 286- 287.

الفرع الثاني: مجالات التغيير التنظيمي:

بعد أن وضعنا المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي، سوف نستعرض أكثر المجالات التي تستدعي التغيير في المؤسسة، حيث يشمل الجدول التالي ملخصا لأهمها:

جدول (1– 1) مجالات التغيير التنظيمي:

التغيير الإستراتيجي	التغيير البنائي(الهيكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
-إستراتيجية المنظمة	مكونات البناء التنظيمي	المعدات	المهارات
-إستراتيجية النشاط	التصميم التنظيمي	تصميم العمل	الأداء
-الإستراتيجية الوظيفية	نظام الكفاءات	تتابع العمل	الاتجاهات
	تقييم الأداء	الأوتوماتكية	الإدراك
	نظم الرقابة	نظام معالجة المعلومات	السلوكات

المصدر: علي شريف محمد سلطان "مدخل معاصر في مبادئ الإدارة " الإسكندرية، الدار الجامعية 1998 ص330.

من خلال الجدول يظهر لنا أربع مجالات تستطيع المنظمة من خلالها إحداث التغيير و هي: التغيير الإستراتيجي، التغيير البنائي، التغيير التكنولوجي، التغيير الإنساني و التي نشرحها كالتالي:

1. **التغيير الإستراتيجي:** يتم التغيير الإستراتيجي لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيمرن عاما بتعديل المنظمة لإستراتجيتها أو تبني إستراتيجية جديدة أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط بالدفاع أو الهجوم أو الثبات أو بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتجياتها الوظيفية " التسويقية، الإنتاج، التموين، البحوث و التطويرRD أو الموارد البشرية "[1].

[1] علي شريف، محمد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص330.

2. **التغيير البنائي (الهيكل)**: قد تلجأ المنظمات أحيانا إلى إحداث تغيير داخل المنظمة و الذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الإختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية، و ذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة[1].

3. **التغيير التكنولوجي**: يتم ذلك بتطبيق طرق و وسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع و خدمات من خلال المعدات، تصميم العمل، تتابع العمل و اقتناء التكنولوجيا المتاحة، و نظم معالجة المعلومات والذي تكون له آثار سلوكية و هيكلية بعيدة المدى على المنظمة، و كمثال على ذلك فإن اقتناء المنظمة لآلات جديدة ينطوي عليه تغيرات في محتوى الوظيفة و بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى التغيير في العلاقات بين العاملين، و ظروف العمل المادية أنماط الوظيفية إجراءات الترقية تغيرات في الأجور والرواتب[2].

4. **التغيير الإنساني**: يظهر هذا النوع من التغيير في مجالين:

- **التغيير المادي للأفراد**:و ذلكبالإستغناء عن بعضهم و إحلال غيرهم محلهم.
- **التغيير النوعي للأفراد**: يكون برفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب و التنمية و تطبيق نظم المكافأة و الجزاء[3].

[1] بلال خلف السكارنة،مرجع سبق ذكره، صص68- 69.

[2] علي شريف محمد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 331.

[3] علي السلمي، **السلوك التنظيمي**، القاهرة، دار غريب للنشر و التوزيع، ص 328.

المبحث الثاني: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

أثبتت التجارب التي مر بها تطبيق التغيير أن الأفراد يقاومون التغيير الذي تنوي المؤسسة إدخاله، و قد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت إدخاله، و هناك أسباب عديدة وراء هذه المقاومة، مما أدى بالمؤسسة اللجوء إلى عدة طرق من أجل التعامل مع مقاومة التغيير.

المطلب الأول : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي و أشكاله

يواجه بعض المدراء في المنظمات صعوبة في تطبيق برامج التغيير التنظيمي و ذلك بسبب رفض الأفراد العاملين له و عدم تقبله .

الفرع الأول : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي :

- تعني مقاومة التغيير إمتناع الأفراد عن التغيير ، أو عدم الإمتثال له بدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم[1]
- هي تعبير ظاهري و باطني لردود الفعل الرافضة للتغيير و هي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه.

من خلال هذين التعريفين يمكن القول أن مقاومة التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية، و ينتج عنها رفض الأفراد للتغيير بسبب الخوف من المجهول، و الخوف على مصالحهم التي قد يمسها التغيير.

هذه المقاومة لا تكون سلبية في جميع الأحوال فيمكن أن تكون إيجابية إذا كانت عوائده لا تغطي تكاليفه المادية و المعنوية،و سلبية في حال ما إذا كانت نتائجه في غير صالح المنظمة .[2]

[1] زيد منير عبوي "**إدارة التغيير و التطوير** "ط1،كنوز المعرفة للنشر و توزيع عمان ،الأردن ،2006،ص14.

[2] بلقرع فاطمة " **التغيير و أثره على أداء العاملين**" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإقتصاد التطبيقي جامعة ، 2011/2010 ،ص51.

الفرع الثاني : أشكال مقاومة التغيير التنظيمي :

قد تأخذ مقاومة التغيير التنظيمي عدة أشكال و صور من أكثرها المقاومة و المتخفية "حيث أن الأشكال المستترة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز ، و الإنخفاض المقصود للأداء أو عدم إستغلال الإمكانيات "[1] .

وعلى مستوى الفردي أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالا عديدة تتراوح من كونها مشادة كلامية إلى إحجام عن العمل و عدم التعاون (الإضراب) و يتوقف ذلك على الفرد نفسه و مدى إدراكه لأهمية التغيير التنظيميوالمخاطر و الأضرار التي قد يلحقها التغيير به و بمصالحه و حاجته ،كما يتوقف نوع المقاومة و حدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد و عمق التغيير. و قد تتخذ مقاومة التغيير الأشكال التالية:

-زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير التنظيمي .

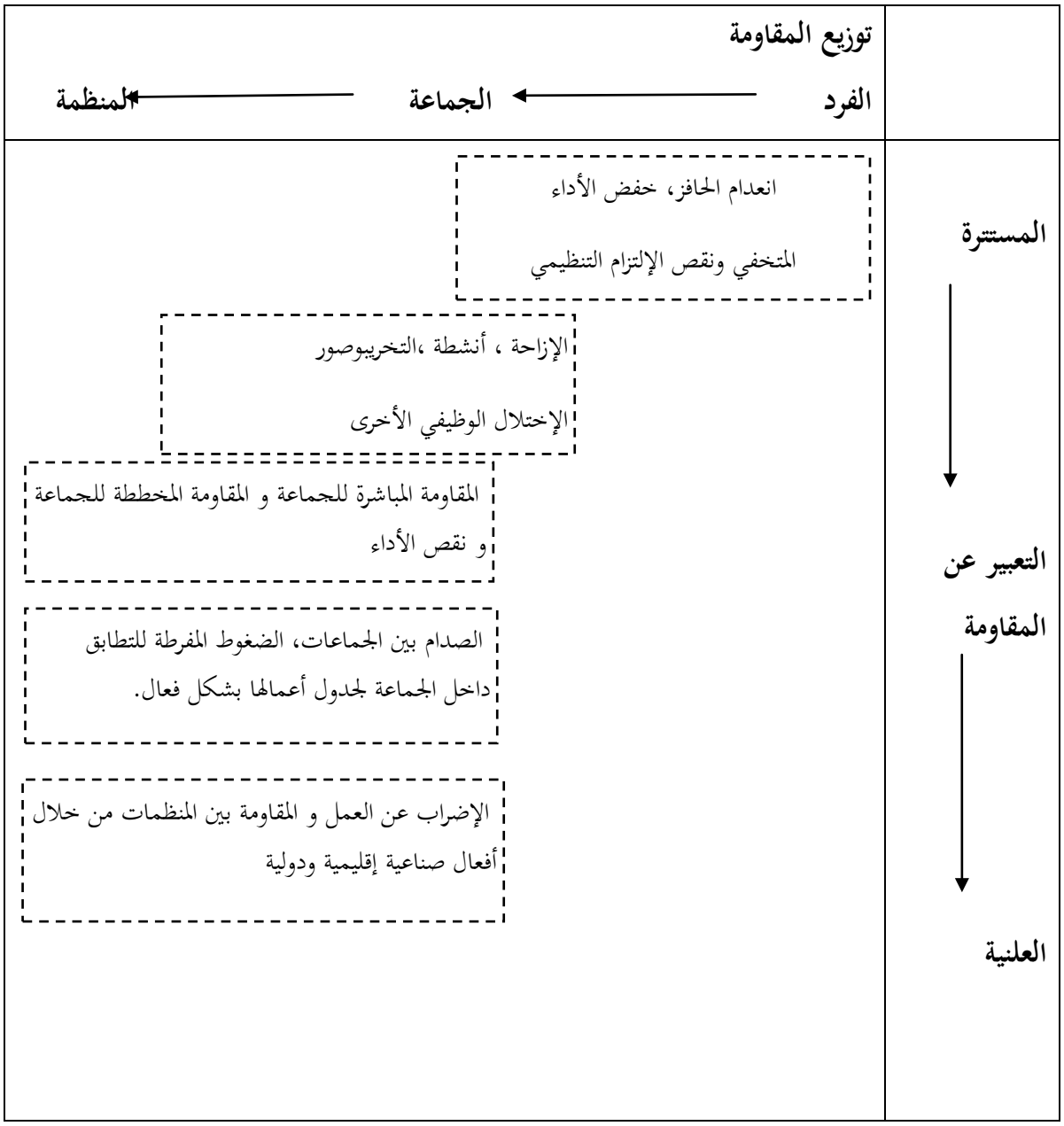
-زيادة معدلات الغياب و التأخير حتى تخريب نظام الإنتاج.

-الميل إلى أنشطة النقابات [2].

[1] نيجل كينج و نيل اندرسن ،" **إدارة الإبتكار و التغيير** " دليل إنتقادي للمنظمات " ،دار المريخ للنشر و الطبع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية 2004،ص320.

[2] حسين حريم ، **السلوك التنظيمي** " **سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال** " ،ط3،دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2009 ،ص513.

الشكل (1-1) : التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة .



المصدر: نيجل كينج و نيل أندسون ، إدارة التغيير و التطوير ، مرجع سابق الذكر ، ص 316.

حسب الشكل نلاحظ أنه كلما اتجهت مقاومة التغيير التنظيمي للإنتظام في شكل جماعي كلما إتجه منحى التعبير عنها نحو الإتجاه العلني كلما كان خطر على المنظمة، وعليه يستوجب التدخل للحد من مقاومة التغيير حيث نلاحظ أن جهود المقاومة عند الفرد تكون في صورة الخفية، إلا أنه يمكن للفرد التعبير عن رفضه للتغيير المقرر بصفة علنية و ذلك بقيامه بما يلي:

-التهجم على أي فكرة أو رأي جديد: أي عند طرح أفكار برنامج التغيير يتم رفضها من خلال التهجم.

-توجيه العديد من الأنشطة من قبل الفرد بعضها ليس له صلة بالتغيير بمعنى أن الفرد يقوم بتوجيه أسئلة بعيدة تمام البعد عن التغيير كصورة عن رفضه و مقاومته لهذا التغيير.

-يلعب الفرد دور الصامت و لا يتفوه بشيء: يمكن أن يكون شكل مقاومة التغيير صمت يتخلله إنزعاج وعدم قدرة الفرد على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح.

-سرعة تحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية، و يحاول خلق مبررات تلغي فكرة التغيير بطريقة غير مباشرة و يطلب توفير ضمانات على نتائج هذا التغيير و جوانبه الإيجابية.

-الإصرار على أن التغيير ليس عادلا، ربما لكونه يضر بحاجاته و مصالحه فيثير الفرد النتائج السلبية للمقترحات المقدمة، و حتى إن كانت هذه النتائج ليس لها صلة بالتغيير بالإضافة إلى إقتراح الفرد حلا سريعا و سطحيا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير[1].

المطلب الثاني: آثار مقاومة التغيير التنظيمي

تجدر الإشارة إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي قد (تطرأ عليها) تنتج عنها آثار إيجابية و آثار سلبية.

الفرع الأول: الآثار الإيجابية

1. تساعد مقاومة التغيير في توفير درجة من الإستقرارو التنبؤ بالسلوك فإذا لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشا أو عشوائيا.

2. يمكن أن تكون مقاومة التغيير مصدر لإثارة وجهات النظر الفردية و الوظيفية مما قد يوفر للمؤسسة فرصة لرصد معلومات مهمة تساهم في التوصل إلى قرارات فعالة ،إذا فمقاومة التغيير تساعد في تحسين قرارات المؤسسة.

الفرع الثاني: الآثار السلبية.

1. إعاقة التكييف و القدرة على تحقيق الأهداف أو إنجاز المهام التنظيمية.[2]

---

[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 389– 390.

[2] مرسي جمال " **الثقافة التنظيمية و التغيير** " ط 16، الدار الجامعية، إسكندرية، 2006، ص 57.

2. إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة، حيث قد يكون ذلك صريحا كما قد يكون ضمنيا و قد يكون مباشرا كما قد يكون غير مباشر[1]

المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير و طرق التعامل معها

أثبتت التجارب التي مر بها تطبيق التغيير أن الأفراد يقاومون التغيير الذي تنوي الإدارة إدخاله، و قد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت إدخاله، و هناك أسباب عديدة وراء هذه المقاومة، مما أدى بالإدارة اللجوء إلى عدة طرق من أجل التعامل مع مقاومة التغيير، و التغلب عليها.

الفرع الأول: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير التنظيمي نجد:

1. **الإرتياح للمألوف و الخوف من المجهول:** هو إبراز أسباب مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي، كونه قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض و مجهول، إعتقادا منهم بأنه سوف يهدد سلوكيات و تصرفات اعتادوا عليها خلال ممارستهم لأعمال كلفوا بها و نجحوا، فقد يخالف الموظف منظمته في إدخال تقنية أو طريقة عمل جديدة، و يقاوم هذا الأمر ظنا منه أن ذلك قد يفقده وظيفته الحالية أو يؤثر على جو عمله أو يحمله عبأ إضافيا[2].

2. **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات و أنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية إستجابته للموقف، و يشعر بالإرتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية، بل يصبح روتينيا و مبرمجا إلى حد ما[3].

3. **سوء الإدراك:** عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي، و كذلك عدم القدرة على إدراك جوانب و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

---

[1] مرسي جمال " **الثقافة التنظيمية و التغيير** " ط 16، الدار الجامعية، إسكندرية، 2006، ص 57.

[2] حسن ابراهيم بلوط " **المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**" ط1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 2005 ص ص345- 346.

[3] زيد منير عبوي،مرجع سبق ذكره، ص 42.

4. **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد أحيانا إرتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغير أو تعديل عليه، لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

5. **الإنتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير التنظيمي أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليدومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد يكون للمرء علاقات ودية و وطيدة مع أفراد و جماعات معينة، و في حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة الضرر[1].

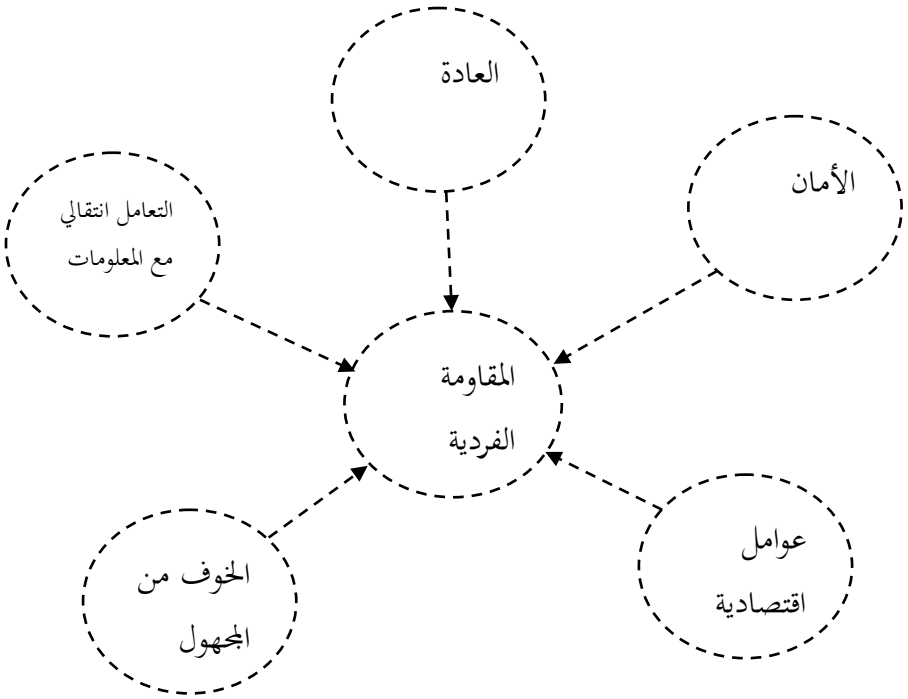
كما يضيف بعض الباحثين تهديد مصالح مكتسبة، الإفتقار للموارد، توفر عدم الثقة، الخوف من الفشل، الضغط على الزملاء بالإضافة إلى تأثير كل هذه العناصر من شأنها أن تكون سببا يحول دون سير عملية التغيير التنظيمي و تكون عائقا أمام تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها.

مما سبق يتضح لنا أن المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات، الشخصيات و الحاجات و فيما يلي يوضح الشكلخمسة أسباب لمقاومة التغيير من قبل الأفراد[2].

[1] زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، صص43،44.

[2] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة " سلوك الفرد و الجماعة** " ط1، دار الشروق، عمان، 2003، ص 352.

الشكل(2-1) العوامل الفردية المؤدية لمقاومة التغيير:



المصدر: ماجدة العطية، " سلوك الفرد و الجماعة "، مرجع سبق ذكره، ص 352.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن للمقاومة أسبابا فردية تتمثل في العادة و هي ما تعود عليه الفرد أو ما يعرف بالإستجابة المبرمجة، لكن حينما يواجه الفرد بالتغيير عن الأمان فيمثل سبب مقاومة الفرد للتغيير من حيث أنه قد يؤدي إلى انخفاض الدخل و يظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر أما عن الخوف من المجهول فينشئ من الغموض و عدم التأكد بدلا مما هو معروف و هو الجو العام الذي يأتي به التغيير و أخيرا نجد التعامل الإنتقائي مع المعلومات و ذلك كون الفرد يشكل عالمه الخاص اعتمادا على مدركاته، بالتالي يقاوم التغيير قصد المحافظة على إدراكه فيسمع ما يرغب بسماعه و يهمل المعلومات التي تتعارض مع عالمه الخاص.

الفرع الثاني: طرق التعامل مع مقاومة التغيير

هناك عدة طرق للتعامل مع مقاومة التغيير في المنظمات منها:

1-التعليم و الإتصال:

و تتضمن مناقشة أمر التغيير مسبقا مع العاملين، و إعلامهم من خلال المناقشات و المذكرات و اللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه و مبرراته و أهدافه و من أبرز إيجابيات هذه الطريقة، أنه عند إقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير و من سلبياتها أنها تستغرق وقتا طويلا خاصة عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

2-المشاركة و الإندماج:

إن المشاركة في برنامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة و الإلتزام بالتنفيذ، و يستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة على مقاومته.

3-الدعم و التسهيل:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، و تقديم الدعم اللازم لهم و إعطائهم فترة راحة بعد التغيير، و إيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية

4-التفاوض و الإتفاق:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير و واضح من عملية التغيير، و بنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من أفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، و إيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

5-الاستمالةو التحكم:

و تشمل استخدام المحاولات و الجهود الخفية للتأثير على الآخرين، و تزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي و عقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم و مساعدة.

6-الإكراه الضمني و الصريح:

تتضمن استخدام قوة السلطة لجعل الناس يتقبلون التغيير و تهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على الخطة[1].

[1] حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص ص392-393.

خاتمة الفصل الأول:

اتضح أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة وراءه ظروف تقضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة من تحولات في المحيط

و من خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي و دواعيه و ردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، و كذا أهمية الموارد البشرية في تعزيزه و إنجاحه، نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إلى التفكير في وسائله و طرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم و دورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، و هو ما يسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير.

مقدمة الفصل الثاني:

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة و تأثيرها على مختلف النواحي الإقتصادية، السياسية والسيولوجية، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط و اختلفت في أخرى إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر إيجابيا أم سلبيا على الفرد و المؤسسة وعلى المجتمع ككل.

و للقيادة جذور غائرة في التاريخ قدم الوجود الإنساني ذاته ارتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد مع باقي أفراد المجتمع، و مع تقدم الفكر الإنساني خاصة الفكر الإداري كان للقيادة و هي أهم جانب في النشاط الإداري الحظ الأوفر من الإهتمام والتنظير حيث تشعبت الدراسات و النظريات و اختلفت الرؤى بين المفكرين.

و مما سبق ذكره سوف نحاول في هذا الفصل الإجابة على التساؤلات التالية:

-ما هي نظريات القيادة ؟

-ما هي أنماط القيادة ؟

المبحث الأول: نظريات القيادة

يعرف التراث السوسيو تنظيمي اختلافا في وجهات النظر، و هذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلفت آراؤها و تفاسيرها لمفهوم القيادة، و قدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى، و سوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة.

المطلب الأول: نظرية السمات

تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص و سمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص و تؤهلهم لكي يكونوا قادة، و من أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية.

1-الخصائص الجسدية: حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة و ضخامة الجسم و قوة البنية وثقل الوزن و وفرة النشاط و الحيوية، و سلامة البدن من العيوب

2-الخصائص العقلية: حيث يكون القادة أكثر ذكاء و إدراك و عمقا من التفكير و أوسع ثقافة والنظرالبعيد و أعمق بصيرة، و أكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم و التفكيرالموضوعي، مع القدرة على الإبداع و الابتكار[1].

3-السمات الاجتماعية: و تتمثل في الاعتماد على النفس و القدرة على تحمل المسؤولية و المشاركة الاجتماعية، كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون و تكوين العلاقات و نيل الحب و الاحترام و الشعور بالأحاسيس الجماعية و مشكلاتها، مع حقائق انبساطية و روح فكاهية و قدرة على رفع معنويات الآخرين و دفعهم حول شخصية و حول الأهداف التي ينادي بها، مع القدرة على السيطرة و إمكانية التأثير في الآخرين.

4-السمات العامة: يتميز بالهندام الحسن و رشاقة المنظر و الخلق الرفيع و السمعة الطيبة و التمسك بالقيم الروحية و الإنسانية و المعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات و النضج الانفعالي و قوة الإدارة والثقة في النفس و القدرة على ضبطها و في الحقيقة إنه إذا كانت هناك سمات شائعة و مشتركة بين القادةإلا أنه لا يمكن التسليم بها لأن السمات و الخصائص و القدرات تختلف من شخص لأخر و من جماعة إلى أخرى و

[1] محمد شفيق " **العلوم السلوكية** " المكتب الجامعي الحديث،دون طبعة،2001، ص236.

ذلك حسب الوظيفة و المركز فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة و القوة الإجتماعية في موقف معين و لدى جماعة بذاتها.

النقد الموجه لهذه النظرية: تعرضت نظرية السمات للإنتقادات:

حيث يعتقد Robbin أن:

- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، و قد تتوافر في القادة و غير القادة، مثل الذكاء، القدرات الجسمية و الحماسة و العزم، الإستقامة، العدل و الطموح، وغيرها...إلخ المر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.
- إن الدراسات و البحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية و التي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية و القيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا منسقا للسمات التي تميز القادة و يمكن تطبيقه بصفة عامة.
- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.
- نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها في من يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة
- أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، و على نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.[1]

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي " **السلوك الفعال في المنظمات** " الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2002 ص ص221-222 .

المطلب الثاني: النظرية الموقفية

يقول أصحاب هذه النظرية و مؤيدها بأن فعالية القيادية لا يمكن أن تغري لنمط محدد قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد [1]، لذا ظهرت نظرية الموقف المدخل الإجتماعي التي يقوم على مفهومها على القول بأن الأساس تحديد خصائص القيادة و اختيار النمط القيادي المناسب المرتبط بطبيعة و خصائص الموقف، و اعتبرت أن البيئة عامل في ذلك إذ تم التركيز على قدرة و كفاءة القادة في التكيف مع الظروف و العوامل البيئية التي يصعب التحكم فيها، و مدى التكيف معها و تحقيق الأهداف.

بدأت هذه النظرية منذ عام 1947 عندما ذكر ستوجيل Stadgill أنه أصبح واضحا أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة و إنما لابد من التطرق للمواقف و قد اتضح من الدراسة التي قام بها Bavelas أن التعرف على القادة يتم إلى حد كبير من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الإتصالات أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة.

و من خلال الأتي سيتم عرض أهم الدراسات و النماذج لهذه النظرية

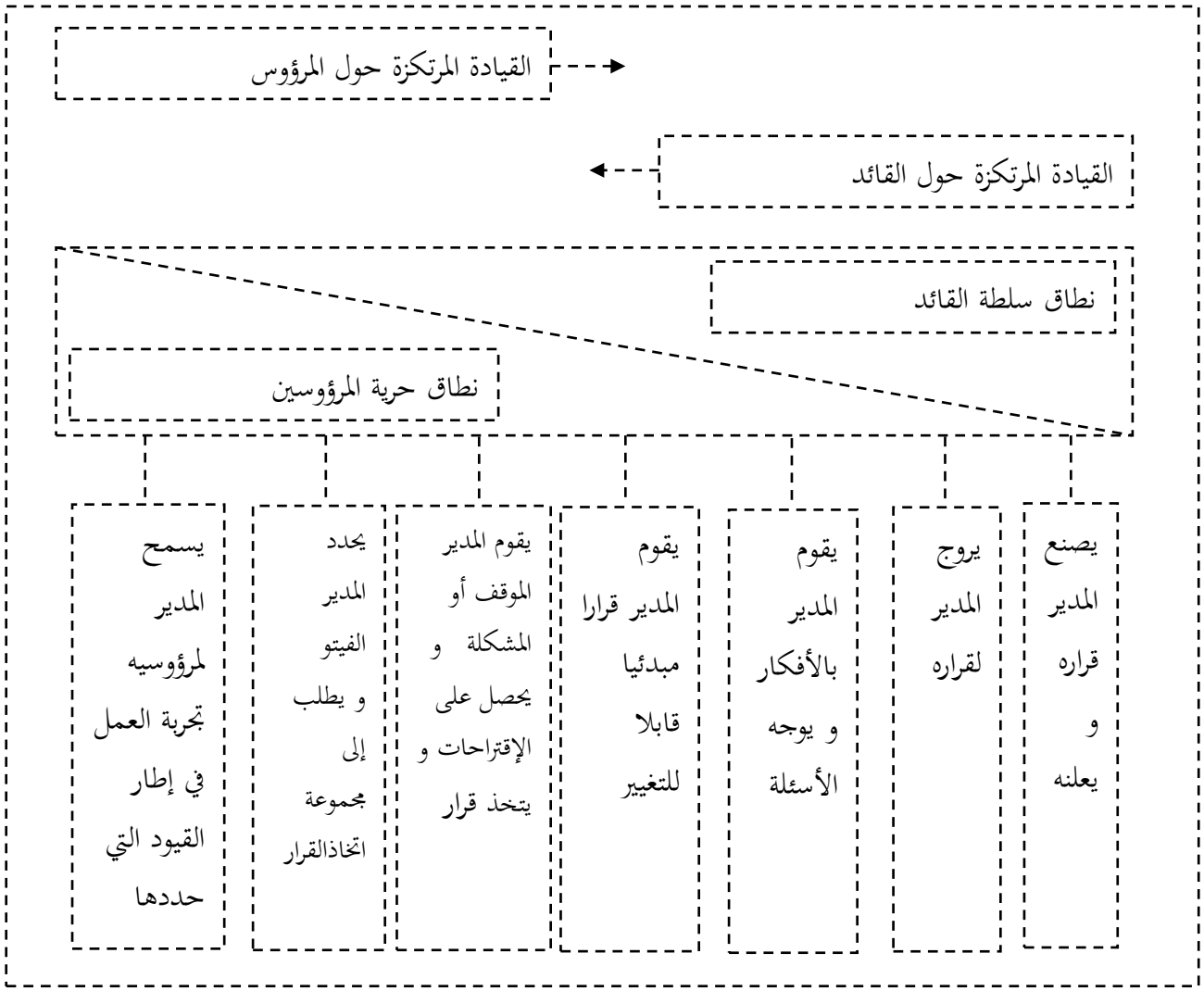
الفرع الأول: نموذج تاينيوم و شميدت

اقترح تاينيوم و شميدت مدى يضم عدة أنماط القيادة يتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة الرئيس و نمط القيادة الديمقراطية التي تتمحور حول السلطة المرؤوس و بذلك فإن النمط القيادي يتغير حسب السلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسه.[2]

[1] بلال خلف السكارنة " **القيادة الإدارية الفعالة** " دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 81.

[2] عبد السلام أبو قحف " **محاضرات في السلوك التنظيمي** " الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 ص 50.

الشكل رقم (1 – 2) يوضح نموذج تاينيوم و شميدت.



المصدر: أحمد سيد مصطفى" إدارة السلوك التنظيمي"رؤية معاصرة، بدون نشر، الإمارات 2000، ص 284.

و يتضمن هذا النموذج أربعة أنماط قيادية و هي:

1. **النمط الإخباري**: يتخذ القرار الذي يراه مناسبا و يخبر المرؤوسين لتنفيذه دون مناقشة.
2. **النمط الترويجي**: يتخذ القرار ثم يروج له و يحاول إقناع مرؤوسيه به ليخفض المقاومة التي قد يجدها.
3. **النمط الإستشاري**: يشارك مع فريق العمل في مناقشة المشكلة و بدائل الحل و يترك لهم حرية اتخاذ القرار.

الفرع الثاني: النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر

يعتبر نموذج فيدلر من أولى المحاولات الجادة إدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفرض وجود علاقة تفاعلية بين هذه المتغيرات و خصائص القائد لتؤثر في إنتاجية الجماعية، و اعتمد على متغيرين أساسيين و هما:

المتغير الأول: و قد تبنى فيدلر في دراسته أسلوبي للقيادة، و هما أسلوب القيادة المرتكز أو المهتم بالعمل، وأسلوب القيادة المهتم بالعاملين.

المتغير الثاني: و يرى فيدلر أن ملائمة الظرف تؤثر فيه ثلاثة أبعاد أساسية و هي:

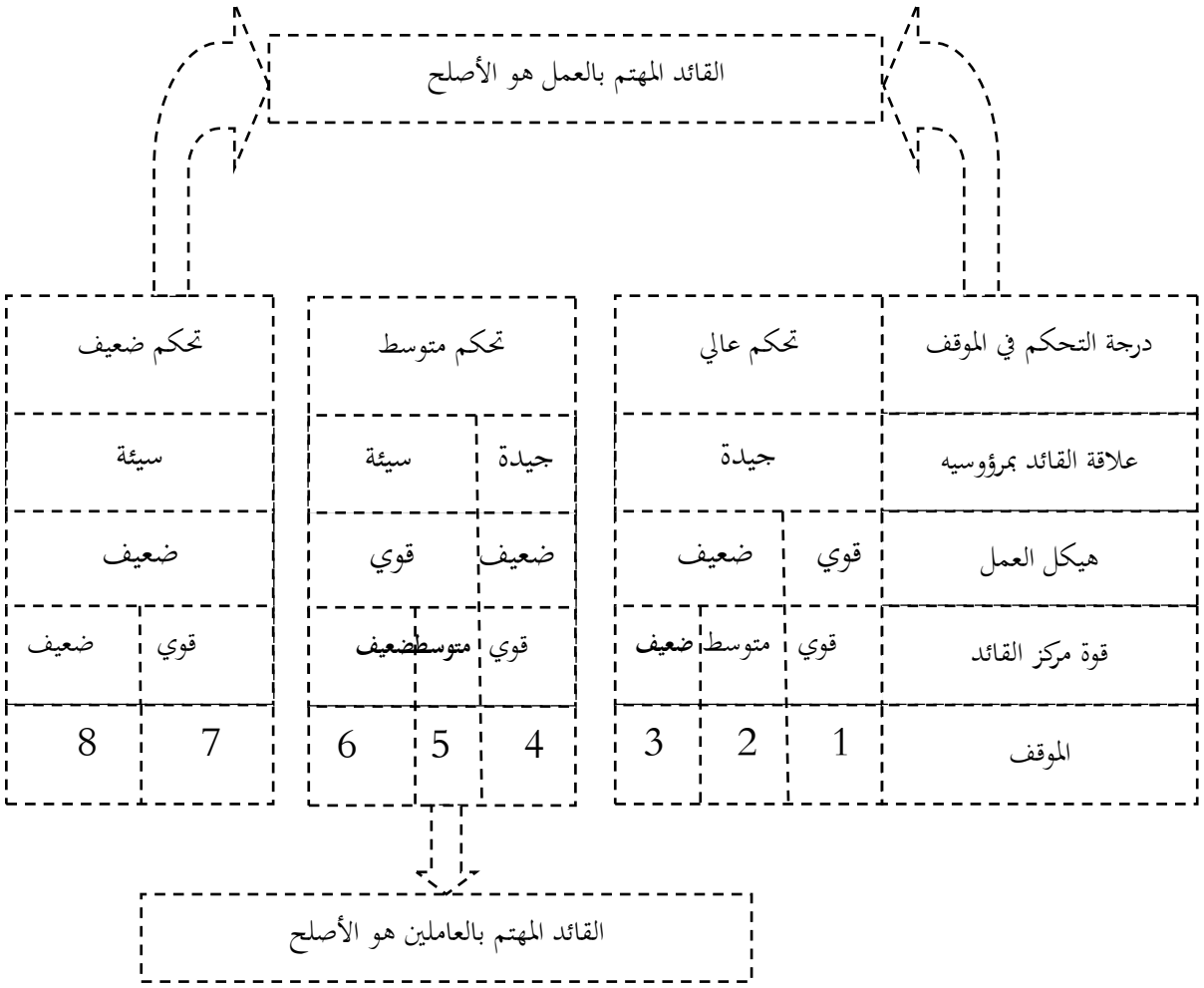
-**العلاقات بين القائد و الإتباع:** و تعني درجة ارتباط الإتباع بقائدهم و ثقتهم فيه و ولائهم له، اعتبره وأهم متغير في تحديد تأثير القائد في جماعته، و أداء أعضائه.

-**وضعية السلطة:** و يعني بها القوة المتضمنة في مركز القيادة أي القوة النواب و العقاب و كل ما يتمتع به القائد في التأثير على الإتباع.

-**هيكلة المهمة:** و يعني بها وضوح المهمة التي كلفت بها الجماعة تحت إشراف القائد و وضوح وضع الخطوات الضرورية لإنجاز المهمة[1].

[1] أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق، ص 285.

الشكل رقم (2 – 2) نموذج فيدلرلإختيار الأسلوب القيادي حسب الموقف[1]



Source :James.g.Hunt et autre. Op ,cit, p 367.

حسب النموذج المقترح لفديلر إذ هناك ثلاث افتراضات للموقف تتحكم في اختيار النمط القيادي هي:[2]

-**في المواقف الصعبة** (**تحكم ضعيف**): حيث أن العلاقة سيئة بين القائد و المرؤوسين، و العمل غير واضح و القائد لا يتمتع بأي سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل و الإنتاج و التسلط فعالا.

[1] راوية حسن " **السلوك في المنظمات** " مطبعة دار الجامعية، اسكندرية، 2004 ص263.

[2] حسن عبد الحميد أحمد رشوان " **القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي** " مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010 ص 71.

-**في المواقف السهلة و المواتية (تحكم عال):** حيث تكون علاقة بين القائد و المرؤوسين والعمل واضح و القائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل و الإنتاج الفعال.

-**في المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة (تحكم متوسط):** حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين، و العمل متوسط الصعوبة، و للقائد قدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالا[1].

و لقد وجهت عدة انتقادات لنظرية فيدلر و هي:

1-أنها تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، حيث أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف و مع ذلك لا يستجيبون للموقف.[2]

2-ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف.

3-افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب.

الفرع الثالث: نظرية المسار– الهدف

يرجع الفضل الأكبر في تطوير هذه النظرية إلى " روبرت ها وس " عام 1971 و التي تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يسير أهداف العاملين، و الذي يبين لهم مسارات و أساليب تحقيق هذه الأهداف، و هذا يعني أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه و نمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء،و على رضاهم الوظيفي و مشاعرهم. تقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما:[3]

---

[1] حسن عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره،ص76.

[2] محمد قاسم القريوني، مرجع سبق ذكره، ص 74.

، حصل على الدكتوراه في الإدارة في عام 1960 من جامعة ولاية أوهايو، و قد ألف أكثر من 130مقالروبرت هاوس1939

[3] سامر جلدة"**السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة** ، ط1،دار أسامة للنشر و التوزيع ،الاردن ، 2009،ص159.

أولا: أنماط القيادية: وفقا لنظرية المسار– الهدف يوجد أربع أساليب للقيادة:

-**السلوك التوجيهي:** التركيز على المهام و متطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام و مسؤوليات و معدلات أداء و أساليب عمل و أساليب مكافأة.

-**السلوك المساند:** توفير المشورة و الرعاية و الاهتمام باحتياجات المرؤوسين و خلق جو عمل إيجابي.

-**السلوك الإنجازي:** توضع هنا أهداف تثير التحدي تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بمرِؤوسيه في تحقيق الأهداف

-**السلوك المشارك:** مشاركة الرئيس المرِؤوسينفي وضع الحلول للمشاكل وتشجيع اقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات[1].

ثانيا : العوامل الموقفية : أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها على وفق نظرية المسار . الهدف و التي تؤثر في السلوكيات المرؤوسين وإنجازهم لما هو مطلوب منهم و هي : [2]

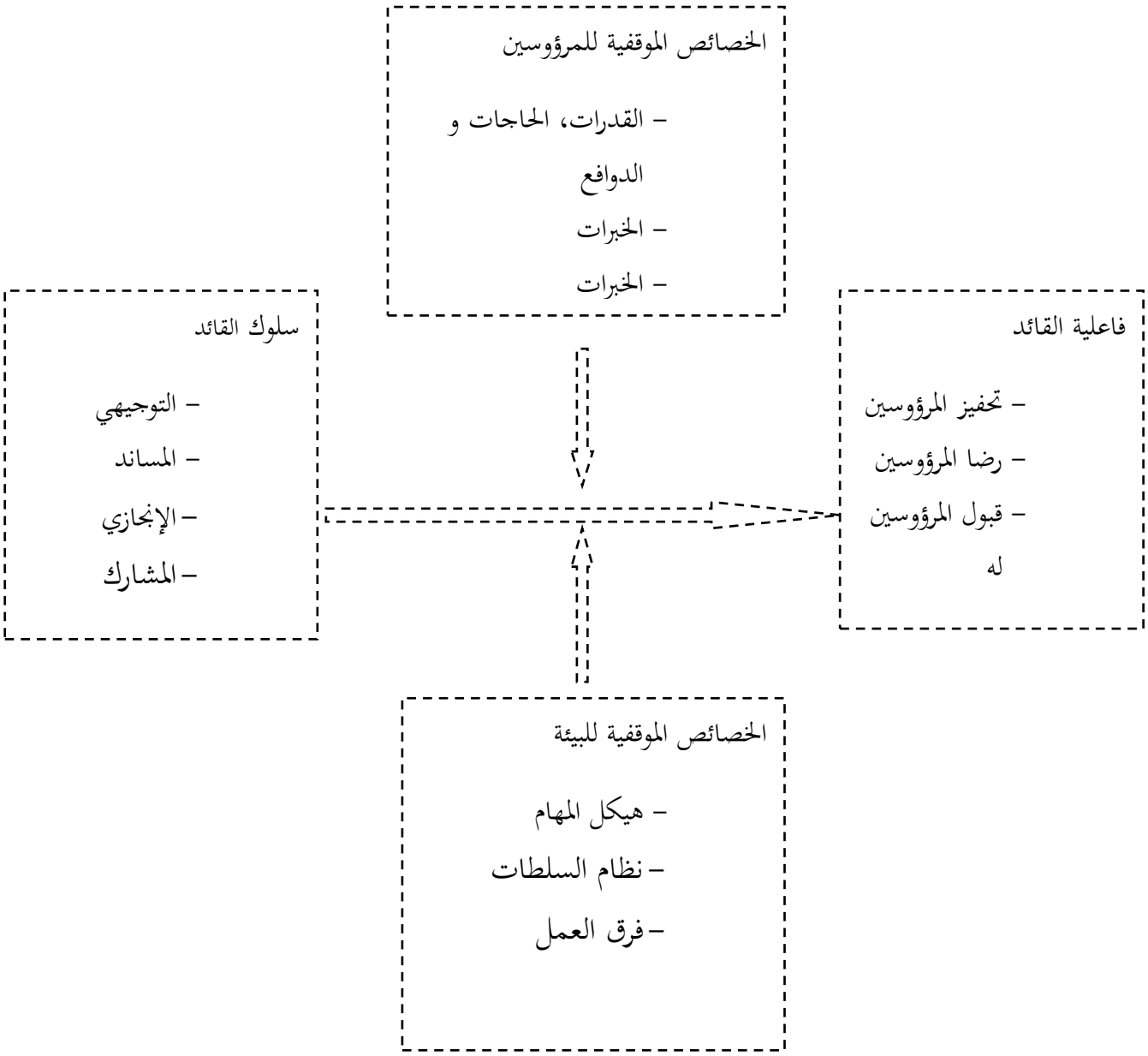
-**الخصائص الشخصية للمرؤوسين** : تتمثل في القدرة ، الحاجة و الدوافع .

-**خصائص بيئية العمل** : و هي كل المتغيرات التي لا تخضع للمرؤوسين مثل هيكلة العمل ، النظام الداخلي للمؤسسة، أعضاء فريق العمل، و يمكن توضيح تلك العوامل الموقفية و سلوكيات القائد وتأثيرها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل الآتي :

[1] محمود سلمان العميان "**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**"،ط4 دار وائل للنشر ،الأردن،2008،ص 274 .

[2] محمد إسماعيل بلال " **السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق** " ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ،2005، ص 294.

الشكل رقم : (3-2) : العلاقة الموقفية في نظرية هاوس :



Source : Robbins, S.P, Organisationnal Behavoir,10th Ed,prentice hall, inc, New Jersey, 2003.

و يمكن القول أن هذه النظريات تقدم إطارا تفاعليا يفيد المديرين في توجيه انتباههم إلى أنه يوجد العديد من الأنماط القيادية البديلة التي ،كما أنه يوجد العديد من خصائص المرؤوسين و العوامل الموقفية التي تؤثر على فعالية أي نمط للقيادة. [1]

المطلب الثالث : النظرية السلوكية :

ينطق أصحاب الاتجاه السلوكي في تقسيم القيادة من أهمية التدريب في خلق قادرين على التفاعل من المرؤوسين و على استشارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل . [2]

استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد بِثر مباشرة في فعالية جماعية للعمل، تفترض هذه النظرية أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد نواكن ليس سماته بل سلوكه الذي يتكون من محصلة التفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته و هذه التحول يعتبر هاما لما ينطوي عليه من اعتقاد بان السلوك يمكن تعلمه، و تغييره ، بينما تعتبر ثابتة لموروثة و هكذا يسعى الباحثون إلى تحديد و تعريف أنماط السلوك و من ثمة أساليب القيادة التي مكنت القائد من التأثير بفاعلية على الآخرين [3].

أما أوجه التي يتم توجيهها لهذه النظرية فأهمها:

- تفترض الدراسات أن هناك علاقة نسبية بين أنماط القيادة و تغيرات الفعالية لكنها لم تتم بمنهجية علمية دقيقة في اختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات.
- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى المرتبطة بالموقف و غيرها، و اعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.
- هناك افتراض ضمن بأن هناك نمطا قياديا أمثل للقيادة هو الذي يحقق الفعالية، و أن هناك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة و متغيرات الفعالية مما يغفل الوضع المعقد لعملية القيادة
- أخفقت في تقديم برهان تجريبي فيما يخص العلاقة بين نمط القيادة و متغيرات الفاعلية [4]

---

[1] محمد إسماعيل بلال،مرجع سبق ذكره،ص 296 .

[2] خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود ، " **نظرية المنظمة** "، دار الميزة ، ط1 ، عمان ، 2000 ،ص224 .

[3] توفيق كريمة، " **تمكين العاملين** (دراسة حالة شركة الاسمنت بصور الغزلان) رسالة الماجستير جام ع الجزائر ،2008/2007 ،ص 33.

[4] منال طلعت محمود، " **أساسيات في علم الإدارة** "، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003 ص 118.

المبحث الثاني: أنماط القيادة:

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية و أخرى لا مركزية و من حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية و أخرى غير رسمية، و حسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا، يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، و طريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، و يحصر هذا التقسيم أنماط القيادة في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الديمقراطي و النمط الأوتوقراطية، و النمط الحر و فيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الأنماط القيادية.

المطلب الأول: القيادة الديمقراطية.

الفرع الأول: مفهوم النمط الديمقراطي

أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي الذي يقوم على ما يسمى بالمكانة القانونية و المقصود بها أن واجبات الرئيس نحو تابعيه و الزوج نحو زوجته و الأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية أو من جانب واحد فقط، لكنها تجري طبقا لقواعد محددة و منظمة تنصب على خدمات و قيود متبادلة[1].

و يطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، و قد ظهر بغية التأكد على أهمية الدوافع السيكولوجية " النفسية و الإجتماعية للتابعين و وجوب مراعاتها[2].

كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

-عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة.
-عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه.
-عندما يكون المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة و يحتاجها القائد .
-عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالمية .
-عندما تكون مساحة القائد و نفوذه بسيطة .

[1] حسن عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 106.
[2] عبد الصمد الاغبري، **الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي**، ط1، دار النهضة العربية السعودية، 2003، ص 526.

-عندما يتوقع القائد ان تكون هناك مقاومة للقرار .

-عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف[1].

الفرع الثاني: أشكال القيادة الديمقراطية

حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة.

-القائد الديمقراطي الذي ينتج قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في وضع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم، و طلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، و هو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد تضع حلولا للمشكلة.

-القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه و لكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه وإذا لقي الإستياء لديهم يعمل على تعديله.

-القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في وضع القرارات ثم يناقش أفضل الطرق لتنفيذه.

-القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في وضع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، و هو سيقبله أي قرار تم عليه الإتفاق بينهم.

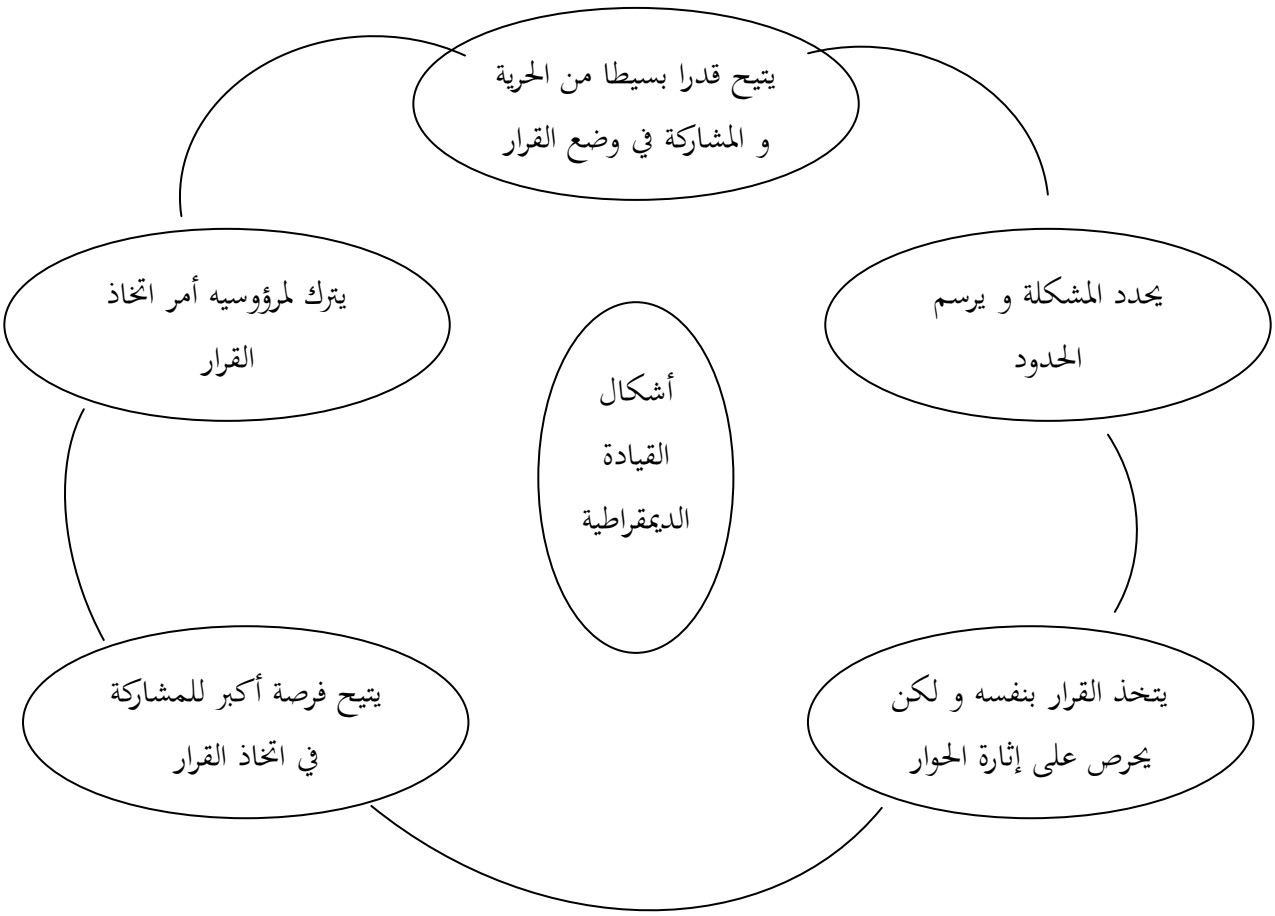
-القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار و لكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه و إذا لقي الإستياء لديهم يعمل على تعديله[2].

و يمكن توضيح هذه الأشكال في الشكل التالي:

[1] حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 170.

[2] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، ط 3، دار الثقافة، عمان، 1999، ص ص 219-220.

الشكل (4 – 2): أشكال القيادة الديمقراطية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

و القائد الديمقراطي هو الذي يتصف بالخصائص الأتية:

-أن يكون موضوعيا في تناوله لآراء الأخرين، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء.

-أن يشجع النقد الذاتي و يسمح بإبداء وجهات النظر.

-يعطي أفراد الجماعة حرية الإختيار، و تقديم الإقتراحات في أي لحظة من اللحظات.

-يعمل على تماسك الجماعة و ترابطها من خلال سلوكه المتفاعل و الذي يمثل نموذجا قدوة لهم.

-يشرف على أمور الجماعة، و يتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد و يعمل على أن تسود روح المودةوالتفاهم بين الأفراد و بين القائد[1].

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 105.

الفرع الثالث: مزايا النمط الديمقراطي للقيادة.

كشفت الدراسات أن الأثار و المزايا الإيجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة الذكر، حيث يذكر محمد سلطان المزايا التالي.

-رفع روح المعنوية للعاملين و إقبالهم على العمل برغبة و نشاط.

-تحقيق الترابط الجماعي و إيجاد جو إجتماعي سليم و تعميق الإحساس بالإنتماء للجماعة.

-تحقيق الإستقرار النفسي و الأمان للعاملين و تنمية روح الإبتكار و العطاء بين العاملين.

-انخفاض معدل الشكاوي و التظلمات و الغياب دوران العمل ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و الأداء[1].

الفرع الرابع: عيوب النمط الديمقراطي للقيادة: و تتمثل فيما يلي:

-أن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.

-كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما و سرعة.

-القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، أو كانوا من الجهلة أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة.

-إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي و لا يتناسب مع الشخصية البيوقراطية للرؤساء[2].

[1] محمد سلمان العميان، مرجع سابق ذكره ص 261.

[2] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 106، ص 107.

المطلب الثاني:القيادة الأوتوقراطية

الفرع الأول: مفهوم النمط الأوتوقراطي*:

هي القيادة التي تملك فيها القائد سلوكا تسلطيا و يتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الأخرين و لو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط و ينفذ و يحدد أساليب العمل و يحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة[1].

و يستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل و التهرب من المسؤولين و هذه الصفات تهيئه للإنقياد و الإعتماد على الغير و تجعله يعمل خوفا من الجزاء و العقاب و ليس حيا في العمل، و لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة و إشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته[2].

الفرع الثاني: أشكال القيادة الأوتوقراطية.

يميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية و هي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

أولا:القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية: توصل ويليم ريدن بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو استبداديا، بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين إلى ترك العمل و الإنسحاب من التنظيم الذي يقوده.

و عليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية و هو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته[3].

---

*__مصطلح أوتوقراطي__: كلمة من أصل يوناني و معناها حكم الفرد الواحد و تعني كلمة (أوتوقراطية) خضوع حقوق الفرد و ممتلكاته لمصلحة الدولة.

[1] المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، **القيادة الإدارية**، دار المعمورة للطباعة و النشر، العراق، 2011، ص 45.

[2] النمر و آخرون، " **الإدارة العامة** ": الأسس و الوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997، ص327.

[3] نواف كنعان ، مرجع سابق ذكره ،ص ص 157-159.

ثانيا: القيادة الأوتوقراطية الحرة: يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه و في طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير و الطويل، و تبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذها ما يريد هو أن ينفذه، فهو يخلق بكفاءة و مهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن و يرفع من مستوى ولاء المرؤوسين و طاعتهم لقيادته[1].

ثالثا: القيادة الأوتوقراطية اللبقة: و هو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار عن طريق الندوات و اللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك صدى العاملين انطباعا بوجود الحرية وإتاحة فرصة المناقشة، و لكن يتخذ القرارات بمفرده[2].

و نمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته و أكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدرا و لو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، و يبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار.

الفرع الثالث: مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة:

هناك جوانب ايجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى، و حسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه (مع بعض النوعيات من الموظفية) و هذا ما أكدته دراسات " ماكموري " و كل من بروم ومان منها:[3]

[1] بلال خلف السكارنة، " **القيادة الإدارية** "، مرجع سبق ذكره، ص 149.

[2] هاشم زكي محمود، **الجوانب السلوكية**" في الإدارة وكالة المطبوعات، الكويت، 1970، ص 248.

[3] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ص ص162 – 167.

-الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون أن تفوض لهم السلطة للتخلص من عبء المسؤولية.

-لموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس.

-الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم و إستجابتهم.

أما جراي فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

-عندما يكون الموظفون جدد و قدراتهم بسيطة.

-عندما يكون القائد خيرا معترفا بقدراته من مجال المشكلة

-عندما يكون الإتصال و التنسيق على درجة بالغة من الأهمية

-إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم و تنسيق مبدئيين

-خلال فترة الأزمات، و في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين[1].

الفرع الرابع: عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة.

من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي:

-مركزية السلطة و الإنفراد في اتخاذ القرارات و عدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إلمام القائد بكل الأمور.

-إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة و إصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادلة والابتكار لدى المرؤوسين و إضعاف روحهم المعنوية مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل.

-إن إتباع القائد الأوتوقراطي لنمط الاتصالات في اتجاه واحد، الاتصالات الهابطة من القائد للمرؤوسين يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية و بالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.[2]

1 حسن محمود حسن ناصر ،**الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين** ،رسالة ماجستر ،إدارة أعمال ،غير منشورة الجامعة الاسلامية ،غزة ،2010،ص44.

2 نواف كنعان ،مرجع سبق ذكره ،ص168.

-استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي لتوقيع العقاب عليهم، التهديد و التخويف، يترتب عليه دفع المرؤوسين إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب و لا بذل أقصى جهده في العمل.

-ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي و ذلك للتخفيف من التوتر النفسي والإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي و التنظيم الغير رسمي.

-إنخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم و التي من مؤشراتها (انعدام رضا العاملين عن العمل و انعدام التعاون و الولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي و التظلمات بين العاملين،ارتفاع معدل غياب عن العمل، ارتفاع معدل دوران العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الإبتكار والإبداع)[1].

المطلب الثالث: القيادة الحرة أو الفوضوية.

الفرع الأول: مفهوم النمط القيادي الحر.

في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة و تركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل على أداء العمل و التصرف و الحركة، و ممارسة النشاط و تحديد المهام، و اتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، و إصدار القرارات، و لا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل سياسة " الباب المفتوح " في الإتصالات بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه، و سهل لهم سيل الإتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلتبس عليهم أمرها[2].

و من بين ما يتميز به القائد في هذا النمط القيادي " الحر " من الصفات نذكر:

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

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

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

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص168- 180.

[2] حسن عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 112.

-قلة توجيه العاملين و أحيانا التهرب من إبداء الآراء و الملاحظات حول العديد من الأمور و الموضوعات التي تعرض عليه[1].

الفرع الثاني: مزايا النمط الحر للقيادة

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا و تأثيرات إيجابية على المرؤوسين و قد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة و توفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى:

-تشجيع الأفراد على التقدم و المساهمة بالفكر المستقل و تحقيق الإبداع الشخصي

-الحصول على الخيرة عن طريق الاستقلالية في العمل

-يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء و نتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين

-قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و علمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الدراسات و الأبحاث[2].

و يضيف كنعان بعض المزايا الأخرى منها

-زيادة الموظف ثقة بنفسه و إقدامه على تحمل مسؤولية أعماله.

-يمكن القائد صغار موظفيه و الجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل و تقسيمها وإيجاد الحل الملائم لها[3].

و هناك من يضيف ما سبق ذكره من مزايا ما يلي:

-نمو الانتماء و الولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة و التفكير الإيجابي و الإبداع.

---

[1] فاروق عيدة فلية، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات** التعليمية ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص 239.

[2] محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص262

[3] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص258

-العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم و حيث إن العلاقات مع القائد تتم بقدر من الحرية و التلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم و بالتالي يسير العمل و يقل العدوات بين أفراد الجماعة و تقل المشاكل و المشاحنات بينهم[1].

الفرع الثالث: عيوب النمط الحر للقيادة

على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا أنه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر منها:

-إن النمط الحر نمط نادر التطبيق و غير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.

-يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث يسود الفوضى، و يفقد التوجيه السليم و الرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله[2].

و يرى كنعان أن الحرية المطلقة دونما إشراف و توجيه من القائد تؤدي إلى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي إلى تفكك جماعة العمل و فقدان روح التعاون بينها، و افتقارها إلى الضبط و التنظيم ما يجعل من الصعب على قيادتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، و هذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج[3]

و يضاف إلى الانتقادات المذكورة آنفا ما يلي:

-اتخاذ القرارات يتم من قبل الإتباع بعشوائية دون علم القائد – أحيانا –

-يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية، ضعف أداء المنظمة و العاملين

-غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ

-تفكك الروابط الإنسانية بين القائد و المرؤوسين

-عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة و القمة و العكس

-غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله

-يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة و الغاية

-الصعوبة في تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية

---

[1] حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 49.

[2] محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262.

[3] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 256.

إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي، إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه و معظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية على التنظيم و على المرؤوسين (تفكك مجموعة العمل، و فقدان التعاون، و الافتقار إلى الضبط و التنظيم،و زيادة الروح الفردية)

إن أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف و المرؤوسين ففي حال وجود تسيب أو تدني في الخدمات أو تحقيق خسائر، فإن النمط الأول قد يكون نافعا لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصا في الأعمال ذات الطبيعة المنطقية، بينما النوع الثاني القيادة الديمقراطية تكون صالحة لطبيعة عمل يحتاج إلى قدر كبير من الإيداع و تبادل الآراء و الأفكار و يصلح النوع الثالث (القيادة الحرة) للجامعات

و الكليات و مراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص و الاستقلالية و الثقة، و العلاقات عادة ما تكون أفقية.[1]

[1] هايل عبد المولي، طشطوش، **أساسيات في القيادة و الإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة و الإدارة**، دار الكندي، الأردن، 2008، ص 74.

خاتمة الفصل الثاني:

تعرضنا إلى هذا الفصل إلى ما قدمه الفكر الإداري من النظريات في محاولة لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية، فكانت النظريات الفردية للقيادة أول ما طرح و التي تفترض أن القائد يتسم بسمات فريدة تميزه عن غيره أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد، لكن هذان المدخلان أهملا الموقف الذي تمارس القيادة إطاره، لتقدم النظريات الموقفية متغيرات الموقف على أنها أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين، و نظرا للتغيرات السريعة و المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات و ظهور متغيرات جديدة، جاءت نظريات القيادة الإدارية الحديثة لتؤكد على ضرورة تحقيق توليفة متوازنة مكونة من القائد و سماته و المرؤوسين و خصائصهم و الموقف و متغيراته لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

و في ظل هذه التحولات ظهرت ثلاثة أنواع من النمط القيادي و هي القيادة الأوتوقراطية ، القيادة الديمقراطية و القيادة الحرة ، و النمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يرتكز على نفوذ القائد بالسلطة.

أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات، بينما نجد أن نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في إتخاذ القرارات وإتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، و قد أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات و عيوب و يرجع إختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل منها ما يخص القائد ومنها ما يخص المرؤوسين و أخرى تتعلق بالموقف .

مقدمة الفصل الثالث:

التغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في القرن الواحد و العشرين ، و نجاح المنظمات في ذلك يعتمد على قدرة القادة فيها على قيادة التغيير .

و من هذا المنطلق سنتطرق إلى دور القيادات في عملية التغيير من خلال إستعراض بعض النماذج أو المداخيل المشهورة التي عنيت بتحديد صفات قادة التغيير الفاعلين .

و هنا جاءت القيادة التحويلية كمفهوم جديد تحمل في مضامينها أفكار و أبعاد متميزة تستطيع من خلالها المؤسسات التماشي مع هذه التغيرات.

و عليه و نظرا للدور البالغ الذي أصبحت تقوم به القيادة التحويلية و المتمثل في المساهمة في نمو و تميز و زيادة المؤسسات و عليه و سنتطرق في هذا الفصل إلى القائد و عملية التغيير في المبحث الأول و إلى القائد التحويلي ودوره في قيادة التغيير في المبحث الثاني من هذا الفصل .

و بالتالي فالهدف من هذا الفصل التوصل إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة من أهمها :

-ما هي نماذج قيادة التغيير ؟

-ما هي طبيعة القائد التحويلي ؟

-ما هو دور القائد التحويلي في إنجاح التغيير ؟

المبحث الأول : نماذج قيادة التغيير

لقد اهتم الباحثون في مجال القيادة اهتماما بالغا في تحديد الأدوار و الآليات و السمات التي يحتاج غليها القادة للعبور بمنظماتهم من منظمات تقليدية إلى منظمات القرن الواحد و العشرين و فيما يلي نستعرض بعض من النماذج المشهورة التي عنيت بدور القيادة في عملية إدارة التغيير .

المطلب الأول : نموذج جون كوتر لقيادة التغيير

ينسب هذا النموذج في قيادة التغيير إلى جون كوتر * وهو البروفيسور في كلية هارفارد لإدارة الأعمال ، و عمل مستشارا في العديد من المنظمات لتنفيذ مشروعات التغيير ، و خلص من تجاربه إلى أن كثير مبادرات التغيير تفشل بسببين رئيسين : الأول وجود كثير من أوجه القصور الذاتية في المنظمات و التي يتطلب التغلب عليها القيام بأكثر من خطوة لإحداث التغيير ، السبب الآخر يعود إلى إدارة عملية التغيير تتطلب قادة و ليس مديرين.

لذا يقدم كوتر في كتاب قلب التغيير منهجية مكونة من ثماني خطوات لإحداث التغيير تعتمد على النموذج القديم والمشهور لكير تلوين الذي يضع ثلاث مراحل لإحداث التغيير : إذابة الجليد ، إدخال التغيير ، إعادة التجميد بالإضافة لاعتماده على فرضيات علماء السلوك حول تعامل و ردود أفعال الناس نحو التغيير و هي على النحو التالي (التأمل ← شعور ← التغيير) [1]

*جون كوتر مؤلف 15 كتابا منها : "قيادة التغيير"1986 ، "قلب التغيير"2002 و آخرها كتاب "جليدنا يذوب"2006 .

[1]Kotter John, "**The heart of change** :Real life stories of how people chang" Harvard Business School press,2002, P101 -p102

و يلخص جدول رقم (1-3) تلك الخطوات الثمانية و ما تتضمنه من إجراءات:

جدول (1 – 3) ملخص لمراحل نموذج جون كوتر للإدارة

المرحلة	الخطوات	كيف يتم إنجازه في كل خطوة	الهدف منه الإنجاز
المرحلة الأولى: إذابة الجليد	1. إيجاد شعور بالحاجة للتغيير	1. القضاء على مظاهر الشعور بالرضا الوظيفي 2. تحديد أساليب التغيير من خلال إظهار نقاط الضعف 3. أخذ قيادة المنظمة للتغيير مأخذ جد	هدفت هذه الخطوة إلى: لإيجاد ضغط قوي للتأمل في الحاضر للتخلص منه
	2. إيجاد تحالف قوي لقيادة التغيير	1. فريق التوجيه من القيادات العليا 2. فرق التوجه الميدانية و تتولى التنسيق و وضع الخطط موضع التغيير	هدفت هذه الخطوة إلى: بناء فرق عمل تقود التغيير على أن تكون هذه الفرق مشكلة بطريقة صحيحة و يجمعها هدف مشترك و لديها قدر مناسب من الثقة المتبادلة
	3. تطوير الرؤية و الإستراتيجية	1. يتولى فريق التوجيه وضع الرؤية و بناء إستراتيجية 2. يتولى فريق التوجيه الميداني وضع الخطط و الميزانيات	تهدف هذه الخطوة إلى: وضع صور جذابة و مرغوب فيها للتغيير المطلوب تحقيقه و الطريقة التي سيتم استخدامها لتحقيق تلك الرؤية
	4. توصيل الرؤية إلى كافة أفراد المنظمة	1. نشر الرؤية	تهدف هذه الخطوة إلى: الاستخدام الفعال لكافة وسائل الاتصال اللفظي و غير اللفظي

المرحلة الثانية: إدخال التغيير	5. تمكين العاملين لتنفيذ التغيير	1. إزالة الصعوبات و المعوقات في كافة الجوانب سواء الهيكل التنظيمي أو مهارات العاملين أو أساليب العمل أو حتى إزالة القادة المقاومين للتغيير 2. تشجيع المخاطرة و الإبتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة و التعامل البناء مع الفشل و التعلم البناء في الخبرات	تهدف هذه الخطوة إلى: توفي البيئة المناسبة لتنفيذ الرؤية
	6 – تحقيق مكاسب صغيرة	1. الحفاظ على الحماس نحو الرؤية من خلال تحقيق مكاسب سريعة	هدفت هذه الخطوة إلى: إثبات أن الإستراتيجية الجديدة سوف تنجح من خلال تحقيق بعض المكاسب و النجاحات المبكرة لاسيما و أن نتائج التغيرات سوف تأخذ وقتا طويلا حتى تظهر
المرحلة الثالثة: إعادة التجميد	7. عدم التوقف عن العمل	1. إضافة المزيد من الموارد 2. انضمام المزيد من المديرين 3. تبسيط الهيكل التنظيمي	هدفت هذه الخطوة إلى: الحفاظ على قوة الدافع للتغيير و منع الإنتكاسة خاصة في ضوء تحقيق بعض النجاحات
	8. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة	1. توضيح النتائج بشكل ملموس 2. الانفتاح و المناقشة لكافة القضايا 3. عدم التمسك بالموظفين الذين لا يتبنون الثقافة الجديدة	يعتقد كونتر أن ثقافة التغيير إذا تغيرت السلوكات و حققت هذه السلوكات نتائج إيجابية، لذلك يرى أن تغيير الثقافة يكون في آخر مراحل إدارة التغيير فبعد تحقيق المكاسب تتغير السلوكات و بالتالي تتغير القيم التي تدعم السلوكات الجديدة

المصدر: المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية،ص426.

يعتبر نموذج جون كوتر من النماذج العملية و التي أسهمت في توضيح كيفية حدوث التغيير و يحظى بقبول واسع في البرامج التدريبية حيث يسهل تدريب القادة على تلك الخطوات، حيث يكون بمثابة دليل استرشادي يقيس فيه القادة جدوى ما قاموا به من عمليات[1].

المطلب الثاني: نموذج DISC لقيادة التغيير

إن أصعب ما يواجه برامج بناء قيادة التغيير في المراكز المتخصصة في هذا المجال هو وضع مقاييس تقيس مدى توافر الطاقات الكامنة و الرغبة و القدرة على القيادة، و لقد شاع استخدام نموذج (DISC) لقياس و تحليل أنماط الشخصية القيادية، و هذا النموذج ظهر في العشرينات من القرن الماضي على يد عالم نفسي في جامعة كولومبيا يدعى William Marston كان يستخدم في قياس و تحليل الشخصية بشكل عام إلا أن استخدام في مجال الأعمال لقياس الشخصية القيادية في الأونة الأخيرة و تم تطويره من قبل العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى أن شاع استخدامه في مراكز التدريب المتخصصة و أصبح يعرف الأن بالجيل الثالث من تقييم الشخصية القيادية باستخدام نموذج (DISC).

و على غرار النماذج السلوكية المشهورة في الإدارة يتم قياس أنماط الشخصية من خلال بعد الإهتمام بالعمل مقابل الإهتمام بالناس إلا أن هذا النموذج يضيف بعد آخر هو بعد التكيف مع التغيير و عليه هناك أربعة أنماط قيادية و هي[2]:

المسيطر (Dominant) و المؤثر (Influential) و المستقر (Steady) و الحذر (Cautions) ويوضح الشكل رقم (1-3) هذه الأنماط حيث يقيس المحور درجة القدرة على التكيف مع التغيير و عليه يكون لدينا أربعة أنواع من القادة:

المسيطر (Dominant): و يظهر في المربع العلوي الأيسر، و هذا النوع من القادة يحب التغيير و سريع في التكيف معه و محب للعمل و يركز على إنجاز المهام

[1]Kotter John, **the heart of chang** , op. cit. p-p 118 –278.

[2] السويدان طارق ،" **التدريب و التدريس الإبداعي** " الكويت: شركة الإبداع الفكري ،2008.(على الخط) تاريخ الاطلاع: 2017/03/14:
https : //www. Slideshare.net/provostahmed

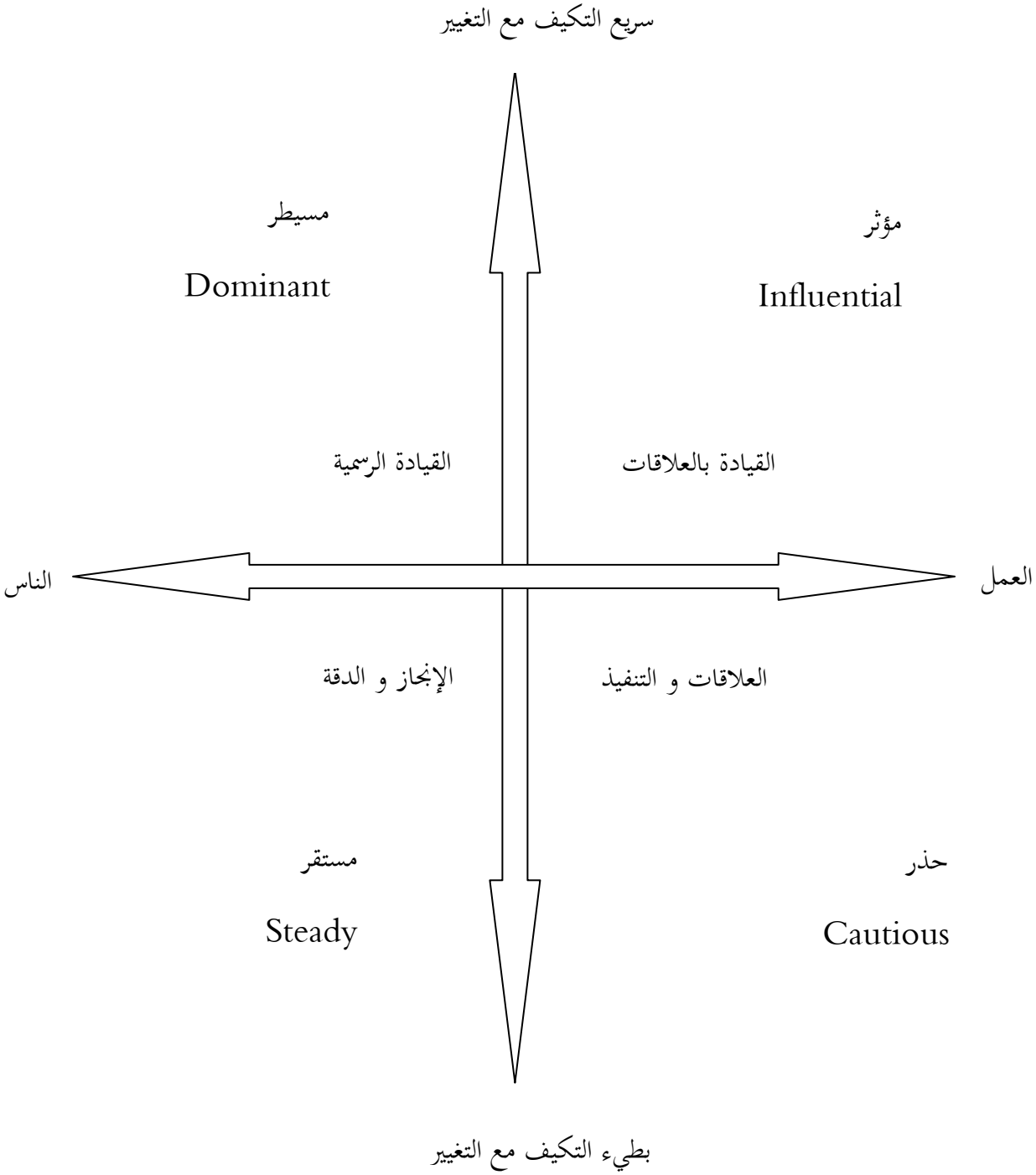
المؤثر (**Influential**):و يظهر في المربع العلوي الأيمن، و هذا النوع من القادة يحب التغيير و سريع التكيف معه و منفتح على الآخرين و يهتم بالعلاقات الإنسانية في العمل

المستقر (**Steady**): و يظهر في المربع السفلي الأيسر، و هذا النوع من القادة لا يحب التغيير و بطيء في التكيف معه و يحب العمل و إنجاز المهام

الحذر (**Cautious**): و يظهر في المربع العلوي الأيمن، و هذا النوع من القادة لا يحب التغيير و بطيء في التكيف معه و منفتح على الآخرين و يهتم بالعلاقات الإنسانية[1].

[1] السويدان طارق،"**التدريب و التدريس الابداعي** "،مرجع سبق ذكره.
https : // www. Slideshare.net/provostahmed /21 :14

الشكل رقم (1-3) : نموذج DISC سريع التكيف مع التغيير



Sugerman, Jeffrey and Mark, ScuLLARD AND EmmaWithehn (2011) the 8 Dimension of leadership: **Disc strategies for Becoming a Better leader** A. Berett. Koehler publishers p 390.

جدول رقم (2 –3): الأنماط الشخصية القيادية حسب DISC:

ب– مؤثر Influential	أ – مسيطر Dominant
1. يستمتع بمخالطة الأخرين	1. قيادي حريص على العمل
2. محبوب و قيادي	2. قوي الشخصية
3. بارع في الإلقاء	3. يقبل التحدي
4. يحفز من حوله	4. سريع في اتخاذ القرار
5. كثير الإنتاج و سريع الإنتاج من خلال الأخرين	5. يكسر التعليمات لمصلحة العمل
6. يترك انطباعا جيدا لدى من يقابله لأول مرة	6. يحب أخذ المزيد من الصلاحيات
7. يحب مساعدة الأخرين	7. لا تضايقه التغيرات الجذرية
8. يفضل أن يشاركه الأخرون في إدارة عمل	8. يفضل أن يدير العمل و يواجه الأخرين
9. مستمتع جيدا	9. يبرز في الأنشطة الجماعية
10. يخالف الدوافع بطرق ذكية	10. يحل المشاكل بحزم و بدون مراعاة مشاعر
11. يحرك الأخرين دون أوامر مباشرة	11. أوامره واضحة و مباشرة
12. يمل من الروتين و نفس العمل و يحب الإبداع	12. يمل من استمرار عمل بعد 4 إلى 5 سنوات
13. يصلح الأعمال القيادية الطويلة المدى	13. يصلح للأعمال القيادية قصيرة المدى
Cautious د – حذر	Steady ج – مستقر
1. يحب الأعمال التنفيذية التي فيها احتكاك بالناس و حريص على رضاهم	1. من السهل توقع كيف سيتصرف
2. محبوب و علاقاته واسعة	2. يفضل البقاء في عمل واحد
3. لا يضايقه أن يراقبه رئيسه في العمل	3. لا يحب كثرة التغيرات
4. حسن المعشر و الكلام	4. لا يتشتت في أعمال كثيرة بل ينهي مهمة قبل البدء بأخرى
5. يقدم العلاقات و رضا الناس على الإنجاز	5. ولاؤه عال للجهة التي يعمل فيها و يدافع عنها
6. مطيع لمن فوقه	6. لا يحب العجلة في العمل
7. يقف لتقييم العمل باستمرار	7. هادئ و مهدئ للآخرين
8. يفكر بحذر حتى لا يخسر علاقاته	8. يحب التطور المتدرج
9. مرن مع الأخرين	9. لا يحب الأوامر و يحب الأنظمة و يلتزم بها
10. لا يضايقه العمل الروتيني	

المصدر: المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة و التنمية الإدارية مرجع سبق ذكره ص 437.

كما ينظر بعض الباحثين ينجح النمط المؤثر للقيادة في المستويات الإدارية العليا كم يكون فعالا في مشروعات التغيير بعيدة المدى في حين أن النمط المسيطر ينجح في الإدارات الوسطى و في مشروعات التغيير السريعة أو قصيرة المدى[1].

المطلب الثالث: مدخل قيادة التغيير من خلال الموازنة بين المتناقصات

يذكر كل من بنكر و يكفيلد في كتابهما القيادة بالثقة في وقت التحول أن أحد الأسباب في قيادة التغيير هو التوفيق بين إدارة الجانب المادي للتغيير و بين إدارة الجانب الإنساني للتغيير، كما يعتقدان أن معظم المديرين مهرة في الجانب المادي للتغيير، فلقد تلقوا تدريبهم للتعامل مع القضايا التنظيمية و التشغيلية، و كذلك يتم تقدير أدائهم و مكافآتهم تبعا لمقدرتهم على الإبتكار و تحقيق النتائج الملموسة، و لكنهم يفشلون في الجانب الإنساني للتغيير من حيث التعامل مع تداعيات التغيير على الموظفين.

و عليه يرى بنكر و يكفيلد أن العنصر المهم للقادة للنجاح في وقت التغيير هو ترسيخ الثقة، و إن بناء الثقة لا يتحقق إلا من خلال المهارة في الموازنة بين ستة متناقضات هي كما يلي[2]:

1- الموازنة بين تحريك التغيير و بين التلاؤم الشعوري مع التغيير:

إن تحريك التغيير يتطلب القدرة على إدارة المبادرة نحو التغيير، و المحافظة على التسارع، كما أن الأمر يتطلب تحقيق التلاؤم الشعوري مع التغيير و القادة المهرة في كلا الجانبين سيوجدون مناخا يمكن للناس فيه العمل معا مهما كانت الظروف قاسية.

إن هؤلاء القادة يعتنقون رؤية التغيير و يفلحون في توصيل رؤيتهم و حماستهم و طاقتهم إلى الآخرين، و في الوقت نفسه يفتحون الباب على مصراعيه أمام أنفسهم و أمام الآخرين للتعبير عن الشكوك و المخاوف.

---

[1]Sugerman, Jeffrey and Mark, (2011) **the 8 Dimension of leadership**. A Better leader. A. Berett. Koehler publishers p 390

[2]kerry. A. Bunker and Wakefield, Michael (2005) **leading with Authenticity in time of transition**. CCL press. USA p 268.

و هكذا تصل الثقة و الالتزام إلى مستويات أرقى و تكتسب مبادرة التغيير مزيدا من التسارع مع مضي الناس في عملية تنفيذها.

2- الموازنة بين الإلحاح على السرعة و بين الصبر الواقعي:

إن من أهم واجبات قادة التغيير هو إيصال مطلب السرعة القصوى في إحداث التغيير للمعنيين بالتغيير، فالشعور بإلحاح الزمن يشجع تدفق الطاقة الإيجابية و يزيد الإنتاجية، و على الجانب الأخر فإن الصبر لا يقل أهمية، فالصبر الواقعي يقتضي معرفة متى و كيف ينبغي أن تبطئ المسيرة حتى يتمكن أن يزعزع التزامهم و يعرقل عملية التغيير[1].

3- الموازنة بين صلابة القائد و تعاطفه:

إن صلابة القائد تعني مواجهته للتحديات مواجهة صريحة لا تردد فيها، إنها تعني الحسم و الوقوف ثابتا تجاه المقاومة، و أما تعاطفه فهو الحساسية الدقيقة المتجاوبة و التفهم العميق لمشاعر و تجارب الآخرين، فالقائد المتعاطف هو القادر على وضع نفسه موضع الآخرين و التفكير بعقلياتهم آخذا في الاعتبار الحدود الحاكمة لكل فرد، و هو القادر على تقويم النتائج. و هو يدرك كم يؤدي ضعف التعاطف إلى زعزعة المعنويات و إضعاف اندفاع الناس.

4- الموازنة بين إظهار التفاؤل و التمسك بالواقعية و الصراحة:

يؤدي القادة دورا جوهريا في الحفاظ على تفاؤل الناس بنجاح التغيرات الكبرى، إنهم يحتاجون إلى رؤية آثارها الإيجابية و توصيل تلك الرؤية إلى الآخرين، فعندما تحاصر الناس ضغوط التغيير فإنهم يتجهون إلى قادتهم لاستمداد الطاقة و الثقة، فالقادة المتفائلون ملتزمون التزاما حقيقا بالتغيير الذي يطالبون الناس بتنفيذه و يسري تفاؤلهم إلى الناس.

صحيح أن التفاؤل مطلب مهم و لكن القائد المتوازن لا يتفاءل تفاؤلا أعمى. فتفاؤله متزن مع واقعيته و صراحته و هكذا يستطيع قراءة الموقف كما هو بالفعل

[1] Kerry and Michael : **leading with Authenticity in time of transitionop**,**cit ;** pp 262-270

5- الموازنة بين الاعتماد على النفس و الثقة بالآخرين:

إن القادة المعتمدين على أنفسهم يستمدون هذه الخصلة من إيمانهم بقدراتهم و مهاراتهم الذاتية، إنهم معتادون على العمل مستقلين و كثيرا ما يجدون فخرهم في المقدرة على الانطلاق و التوصل إلى الأهداف و حدهم و أما الثقة بالآخرين فتعني تمكين الآخرين من تأدية أدوارهم من المهمات و المشاريع دون تدخل أو مبالغة في ممارسة الإدارة. و في مواقف التغيير المعقدة يغدو من المهم جدا للقادة أن يأتمنوا الآخرين حتى يقدموا وجهات نظرهم وخبراتهم الخاصة.

6- الموازنة بين الاعتماد على الخبرات الماضية و بين القدرة على مفارقة المألوف:

في خضم الأزمات، يميل القادة إلى الاعتماد على المقومات و المقدرات التي أوصلتهم في الماضي إلى النجاح، لكن المبالغة في الإعتماد على الطرق المجربة قديما يمكن أن تحبس القادة ضمن استراتيجيات لا تصلح للوضع الحاضر، والفشل في إدراك الظروف التي تتطلب أساليب جديدة يمكن أن يكون كارثة مدمرة.

لذلك ينبغي أن تتوافر لدى القائد مقدرة كبيرة على التحرر من نطاق الراحة و تحدي أنماط العمل و التفكير المفضلة، و باختصار: المقدرة على التفكير و القيام بما ينبغي القيام به و ليس بما يرغب القيام به[1].

المطلب الرابع: المدخل التحويلي لقيادة التغيير

يرى الباحثون أنصار المدخل التحويلي في القيادة أنه من السهل على المدير أن يقود إدارته أو منظمته في حالة الهدوء و الثبات و غالبا ما يستخدم المديرون في هذه الظروف ما يسميه علماء القيادة التبادلية بمعنى أن العلاقة بين المدير و الموظفين هي علاقة تبادلية تقوم على تبادل المنافع فإذا حقق الموظفون الأهداف يعطون مكافآت تشبع احتياجاتهم و إذا لم يتم تحقيقها يتم حرمانهم من هذه المكفآت أو يحصلون على مكافأة سلبية.

و لكن عندما تكون المنظمة في حالة عدم استقرار و تحتاج إلى أسلوب أكثر إنسانية و أكثر اهتمام بحاجات موظفيها و أكثر مراعاة للجوانب الأخلاقية و أكثر تشاركية و هذا ما يقوم عليه المدخل التحويلي في القيادة.

[1] Kerry and Michael : leading with Authenticity in time of transition,op,cit, p 270.

و بشكل مختصر يمكننا وصف المدخل التحويلي في القيادة بأنه مدخل يصف كيفية قيام القادة بتطوير و تنفيذ التغيرات المهمة في المنظمات.[1]

فهو ينظر إلى القادة على أنهم أدوات تغيير فهم الذين يبدؤونه و يقومون بتنفيذه داخل المنظمات من خلال الإنتباه إلى وجهات النظر المعارضة داخل المنظمة و إلى التهديدات خارجها، فهم يسعون إلى إحداث حالة من عدم الإستقرار و عدم التأكد للدفع لقضية التغيير إلى السطح، و يتطلب المدخل التحويلي أن يكون القادة مدركين لعلاقة سلوكهم بحاجات أتباعهم فهم يحرصون على إلهام أتباعهم لإنجاز مهمات عظيمة و يجعلون اهتماماتهم بمصالحهم الخاصة يتعدى إلى الإهتمام بمصالح الآخرين و لكي ينجح القادة في ذلك لابد أن يكونوا نماذج قوية لأتباعهم و يملكون منظومة قوية من القيم الأخلاقية النبيلة و واثقين من أنفسهم و أكفاء و متسامحين مع من يختلف معهم مما يجعلهم محل ثقة من الجميع.

كما أن القادة التحويليين يملكون رؤية مستقبلية واضحة و مثيرة للحماس لمنظماتهم كما ينظر إليهم كمهندسين اجتماعيين بمعنى أنهم يقومون بتوضيح القيم و الأعراف اللازمة لنجاح الرؤية المستقبلية و ينخرطون في تشكيل تلك المعاني المشتركة للقيم المطلوبة.

على الرغم من أن المدخل التحويلي لا يقدم خطوات محددة يتبعها القادة لإحداث التغيير إلا أن هناك أربع سمات هي محور اتفاق بين معظم علماء القيادة التحويلية و هي:

1. **الكاريزما أو التأثير المثالي:** فالقادة التحويليون يمارسون التأثير المثالي بحيث يكونون قدرة لتابعيهم فهم يظهرون إصرار لا ينقطع و عزيمة لا تلين على متابعة تحقيق الأهداف المرغوبة، كما يظهرون مستويات مرتفعة من التعامل الأخلاقي و يضحون بمصلحتهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة و يتقاسمون النجاح و الشهرة مع إتباعهم و كنتيجة لذلك يحظى هؤلاء القادة بإعجاب و احترام و ثقة مرؤوسيهم الذين يسعون لمحاكاة قادتهم و التطابق معهم عاطفيا.

[1] اليوسفي، أحمد و نعسان عبد المحسن **"اختيار أثر العدالة التنظيمية و الثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية و التبادلية سلوكيات المواطنة التنظيمية** "دراسة حالة مجلة بحوث جامعة عدد 32 ،سوريا ،حلب ،2008 ص 426.

2. **التحفيز الإلهامي**: يقوم القائد التحويلي بشحذ همم التابعين لتحقيق رؤية مستقبلية لمنظماتهم تتسم بالتحدي و التفاؤل و إمكانية التحقيق في نفس الوقت.

3. **الحافز الذهني**: تشير هذه الخاصية إلى تشجيع القائد للتابعين لكي يكونوا مبدعين و متحدين لكل ما هو سائد و مألوف، فهو يساندهم في محاولاتهم تبني أساليب بطرق جديدة لحل مشكلات المنظمة و يعزز من ثقتهم بأنفسهم مما يعزز من روح الفريق بين تابعيه.

4. **الاهتمام الفردي**: و يعني هذا البعد أن يعطي القائد انتباها شخصيا لتابعيه و أن يبني علاقة شخصية مع كل منهم و يتصرف القادة كالمديرين و المستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم فهم يتيحون لهم فرص التعلم و التجريب و التمكين مع منحهم الثقة الكاملة بأنفسهم

لقد حظيت القيادة التحويلية بكم كبير من الدراسات التجريبية و التي أظهرت هذا النوع من القيادة حققت كثير من النتائج الإيجابية منها على سبيل المثال لا الحصر زيادة رضا الموظفين، تعزيز الثقة في القيادة، زيادة الإنتاجية وتشجيع الإبداع و الإبتكار.

كما يشير كثير من العلماء السابق ذكرهم إلى أن القيادة التحويلية يمكم تعليمها للأفراد في كل المستويات داخل المنظمة و يمكن استخدامها في التوظيف و الاختيار و الترقية و التدريب و التطوير.

و الجدير بالذكر أن من الإسهامات الرائدة و التي حققت استخدامات واسعة مقياس القيادة المتعددة الأبعاد الذي طوره كل من باس وافوليو 1992 م و الذي يقيس سلسلة أبعاد متصلة من القيادة تمتد من القيادة بمفهوم عدم التدخل و مرور بالقيادة التبادلية و تنتهي بالقيادة التحويلية و التي تقاس بالأبعاد الأربعة المذكورة سابقا.[1]

[1] اليوسفي أحمد و نعسان عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، صص426-428.

المبحث الثاني: القائد التحويلي و دوره في قيادة التغيير

نظرا لضعف فعالية الأنماط التقليدية للقيادة و عدم تماشيها مع متطلبات و تحديات العصر الحالي، كان لزاما على المؤسسات البحث و التحول إلى نمط قيادي آخر أكثر فعالية ألا و هو النمط القيادي التحويلي، و نظرا للأهمية التي أصبحت تكتسبها القيادة التحويلية على مستوى المؤسسات قمنا في هذا المبحث بالتطرق إلى كل ما يتعلق بهذا المفهوم الحديث، بدءا بنشأة و مفهوم القيادة التحويلية مرورا بأهمية و الأبعاد الخمسة التي ترتكز عليها وصولا في الأخير إلى طبيعة القائد التحويلي.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية و عناصرها

الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية

أولا: مفهوم التحويل لغة

وردمفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حول، بتشديد الواو أي بتحويل الأمور و تحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره و تحول من موضع إلى موضع و حال عن الشيء نفسه يحول حولا بمعنيين: يكون تغييرا، و يكون تحولا.

ثانيا: مفهوم التحويل اصطلاحا

فلم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية و يعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات و وجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات.

و ربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح و ما يعنيه بالنسبة لكل باحث و على الرغم من كل هذه الاختلافات فقد اتفقوا جميعا على ضرورة الأخذ بهذه النظرية و فيما يلي نستعرض أهم التعريفات التي قدمت لها:

- يعرف " burns " 1978 القيادة التحويلية بأنها العملية التي بمقتضاها يعمل كلا من القادة و المرؤوسين على الارتقاء بمستوى الأخلاقيات و التحفيز لبعضهم البعض، كما يرى أن القائد التحويلي يعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية مثل: العدالة، المساواة، العدل، السلام، الإنسانية[1].
- في حين يعرفها " bass " 1990 القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام و الارتقاء بمصالح المرؤوسين، و عندما يعمل القادة على توليد مزيد من الاهتمام و الإدراك والقبول لغرض و رسالة المؤسسة من قبل المرؤوسين[2].
- و يرى الباحث " trofion " أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسين من أجل الإنجاز و التطوير الذاتي و العمل على تنمية و تطوير الجماعات و المؤسسة كلها.
- و تعني القيادة التحويلية من وجهة نظر (rafferty and griffin) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات و يحول الأفراد و النظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي.
- أما " conger " فينظر للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا، و تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة[3].
- و أشار فيرهوم إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، و الرؤى المشتركة، و القيم، لرفع القائد و المرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، و التحفيز، و رفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
- و يعرف مشهور بن ناصر العمري القيادة التحويلية أنها هي القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية للعاملين ترفع الروح المعنوية و تنشط سيادة القيم و تثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة و إبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال و إن العاملين لدى هؤلاء القادة يشعرون بالثقة و الولاء

---

[1] محمد كريم حسني سعيد خلف، **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة** ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص23.

[2] نهاية التلباني و آخرون، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات القسنطينية في قطاع غزة** ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، غزة، المجلد 27: العدد الرابع، 2013، صص 736- 737.

[3] حافظ عبد الكريم الغزالي، **أثرالقيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية** ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012. صص 25- 26.

والإعجاب و الإحترام لقائدهم يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط نظرتهم اتجاه الأمور المهمة و الأساسية و كذلك اتجاه قيمة و مكانة عملهم مع الأخذ بعين الإعتبار أهداف المؤسسة التي هي مكملة لأهدافهم.[1]

- و يعرف " بيرنز " القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القيادة و المرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز و النضج إلى أعلى المستويات و تجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة [2]، و تسند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر تمثل فيما يلي:

التغيير: و يعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة إلى مؤسسة أكثر فعالية.

الإبداع: حيث تستند إلى التفكير الإبداعي كل المشاكل المعقدة التي تواجهها إيمانا منها بأن الإبتكار هو جوهر الإبداع.

إن روح المخاطرة ما يميز القائد التحويلي و هو القدرة على خوض المغامرات و قبول التحدي و الإستمتاع بالمواقف المعقدة[3].

- و يعرفها الغامدي (1432) بما يأتي: يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات و تشكيل و إعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية.

الفرع الثاني: عناصر القيادة التحويلية:

حدد " Rhinesmilh " بعض العناصر الأساسية لعملية القيادة التحويلية كما يلي:

1. **إدارة التنافس**: و تمثل في إدارة التنافس العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة باستخدام المعلومات العلمية والعالمية بما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، و تشمل عملية إدارة التنافس ما يلي:

- وضع معايير النجاح الحاكمة و الشاملة.

---

[1] محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، **القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري** ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008،ص 148.

[2] محمد بزيع حامد بن النويلي العازمي، **القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع** : دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2006، ص 27.

[3] إياد حامد، **أثر القيادة التحويلية في إطار التغيير المنظمي** ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، دمشق، المجلد 27: العدد الرابع، 2011، ص 39.

- وضع نظام معلومات شخصية و نظم معلومات تنظيمية.
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.[3]

2. **إدارة التعقيد:** و تعني قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير و مستوى الغموض أو تباين الأهداف و المصالح و اتساع المساحة الجغرافية و يمكن للقائد التحويلي إتباع الخطوات التالية:

- إدارة العلاقات المناسبة لكل طرف.
- استخدام الحدس في حالة غياب المعلومات لإتخاذ القرار المناسب
- تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح مهما كان تباينها

3. **تكييف المؤسسة مع التوجه العالمي:** و يمكن للقيادة التحويلية تحقيق التكيف مع التوجه العالمي من خلال القيام بما يلي:

- صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه عالي بكل مستوياته و أبعاده
- تحديد رسالة المؤسسة لتعكس التوجه العالي
- إحداث تغيير في ثقافة التنظيمية لتلاءم والتوجه العالي

4. **إدارة فرق العمل:** و يتم ذلك من خلال بناء و تشكيل فرق عمل تمثل كافة التخصصات و المستويات الإدارية و الخلفيات الحضارية و الثقافية لتكون المؤسسة قادرة على التعامل و التفاعل مع مثيلاتها من المؤسسات العالمية.

5. **إدارة المفاجآت و عدم التأكد:** التغيير المستمر هو إحدى سمات هذا القرن، و لهذا فعلى القيادة التحويلية أن تطور من استعدادها و قدرتها على إدارة المفاجآت و التغيرات المستمرة لتتمكن من الإستجابة لمتطلبات المنافسة العالمية الحادة.

6. **إدارة التعليم و التدريب المستمر:** و هذا يتطلب وجود نظام تعليمي و تدريبي قادر على جعل الأفراد والمؤسسة على اتصال دائم و مستمر مع التوجهات و المستجدات و التغيرات العالمية، نظام يمكن من تطوير قدرات العاملين و يرتقي بفاعلية المؤسسة لتتمكن من الإستمرار بل و المنافسة على مستوى العالم.

و يتبين مما سبق أن عملية القيادة التحويلية تتطلب قدرات متقدمة في مجالات القيادة و الإدارة و التقنية و المعرفة و التنمية المهنية و التكيف و المواءمة بالقدر الذي يمكن من نقل المؤسسات الحالية من واقعها إلى واقع أفضل، وبما يمكن أيضا من القدرة على قيادة مؤسسات المستقبل[1].

المطلب الثاني: طبيعة القائد التحويلي:

تختلف طبيعة القائد التحويلي من غيره من القادة سواء من ناحية الخصائص التي تتميز بها و الوظائف و الدور الكبير الذي يلعبه على مستوى المؤسسة، فهو يحفز، يشجع، يمكن المرؤوسين في سبيل تحقيق زيادة مؤسسة.

- مفهوم القائد التحويلي:

وفقا للعالم bass فإن القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها.

و يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، و هو الذي يهيء المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى مستوياته.

و يعرفه " الهواري " بأنه القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز و التنمية الذاتية، و الذي يروج في الوقت ذاته لعملية تنمية و تطوير الجماعات[2]

فالقائد التحويلي هو القائد الذي يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه و بين أعضاء الجماعة، و الرؤية تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء التي يؤديها أعضاء الجماعة للمؤسسة التي ينتمون إليها[3]

---

[1] ياحو منال، **نمط القيادة التحويلية و دورها في تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2014-2015، ص 30.

[2] صالح بن محمد الربيعة، **كفايات القيادة التحويلية كمديري مدارس التحويلية**، مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، سعودية، 2010، ص 44.

[3] سيد الهواري، **القادة صناع القرار مركز بيمك**، مصر، 2004، ص 75.

كما يعرف القائد التحويلي على أنه ذلك القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته و إلهامه في التأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين حول كيفية الأداء و يثق بهم، و يستخدم الكثير من الوسائل الغير اعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال المرؤوسين[1].

2- خصائص القائد التحويلي:

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

يحدد bass عدد من الخصائص المميزة للقائد التحويلي و هي:

- يثيرون اهتمام زملائهم و مرؤوسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة.
- يطورون مرؤوسيهم إلى مستوى عال من القدرات والقوى الكامنة.
- يحفزون زملائهم و مرؤوسيهم للنظر إلى ما وراء مصالحهم و اهتماماتهم الخاصة.

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

- وكيل للتغيير، و التغيير في نظره رحلة و ليس نقطة وصول.
- محب للمخاطرة المحسوبة
- قادر على التعامل مع الغموض و المرافق المعقدة
- باحث يضع الفرضيات و يفحصها
- ينطلق من نظريات رهينة توجه سلوكه[2].

كما يضيف العجمي أن خصائص القائد التحويلي منها ما يلي:

- أنه قادر على نقل الناس من حوله نقلة حضارية.
- أن أهدافه عالية و معاييره مرتفعة.

---

[1] سهيلة عباس، **القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز**، الطبعة الألى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 29.

[2] صالح بن محمد الربيعة، مرجع سبق ذكره،ص ص44- 45.

- أنه يتمتع باحترام من الأخرين و يحبون أن يقلدوه.
- أنه يدير المعاني و القيم بطلق الشعارات و المصطلحات.
- أنه يتصف بالديمقراطية[1].

و يذكر السلمي أن القائد التحويلي يتصف بقدرته على الإسهام في تحويل العاملين إلى منتجين فاعلين متميزين، و بقدرته على تحقيق تغيير جوهري في سلوكها الوظيفي[2].

كما يحدد (helland and sandal) ستة خصائص للقائد التحويلي و ذلك على النحو التالي:

1. القدرة على التركيز و الإنتباه:

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء و الإنتباه لما يقوله الأخرين بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها ليس هذا فحسب بل أنه يعمل على جعل الأخرين ينتبهون لها.

2. تحمل المخاطرة:

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة و تحمل المخاطرة و التي لا تعني البلاهة و الغباء فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة و يرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى و لو كانت مؤلمة، و يكشف الحقيقة للآخرين حتى و لو لم يريدوا سماعها و لا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل و هو بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الإستفادة منها مستقبلا.[3]

[1] العجمي محمد حسنين، **القيادة الإدارية و التنمية البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، صص 89- 90.

[2] صالح بن محمد الربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

[3] حافظ عبد الكريم الغزالي، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**، مرجع سبق ذكره، ص 32.

3. الثقة بالنفس و الأخرين:

أي أنه يثق بالأخرين و يثق الأخرون به بعيدا عن التسلط و الدكتاتورية فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالأخرين و العمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات.

4. احترام الذات:

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم و المثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله و تصرفاته، و يؤمن دائما بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن الانسجام مع الأفعال يولد الثقة و الإحترام و التقدير و الولاء عند الأخرين.

5. القدرة على الإتصال:

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور و يعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بالقدرة على الإتصال و إيصال المعنى للأخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

6. الإحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل موظفيه أكثر قيمة و يسعى من خلال العمل على الإرتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، فضلا عن ذلك فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الإنسجام و التعاون بين الأفراد و الجماعة و رفع روح المعنوية بين أعضائها[1].

و عليه فإن هذه الخصائص تشكل نقاط فارقة بين القائد التحويلي و القائد التقليدي و من أجل توضيح هذه الفروقات الموجودة بينهما نقدم الجدول التالي:

[1] حافظ عبد الكريم الغزالي،" **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**"، مرجع سبق ذكره، صص32-33.

الجدول رقم (3–3) : المقارنة بين القائد التقليدي و القائد التحويلي.

الأبعاد السلوكية	القائد التقليدي	القائد التحويلي
علاقته و تفاعله مع الوضع الراهن	يرغب في إبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع الراهن دون إحداث تغيرات جوهرية	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
القابلية على المحاكاة و المماثلة للأخرين	التوجه اتجاه الأخرين و محاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية و رؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل
الثقة بالأخرين	عدم الرغبة في الإندماج مع الأخرين و الإقتناع بهم	تكريس الجهود و إثارة الحماس و الرغبة في عمل المخاطر
الخبرة	الخبرة في استخدام المتوفر له من وسائل و ما محدد من الأطر و أساليب ليحقق الأهداف	خبرة في استخدام الوسائل غير الإعتيادية و تجاوز المألوف و التقليدي في أساليب العمل
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسين البيئي	لا يركز على التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسين و التحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن
وضوح الأهداف	ضعف الوضوح في وضع الأهداف و عدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل و تحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية
أساس القوة ومصادرها	قوة الموقع و القوة الشخصية المعتمدة على الخبرة و المركز الإجتماعي	قوة الشخصية المعتمدة على الخبرة و إعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة و البطولية
العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجتماع في الأراء و الإعتماد على الأوامر و التوجيهات المباشرة	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم و تنفيذ التغيرات الجذرية

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز، مرجع سبق ذكره، ص30، ص 31.

3- وظائف القائد التحويلي في النظر التطبيقي:

يقوم القائد التحويلي بعدة وظائف داخل المؤسسة و هي:

1. إدراك الحاجة إلى التغيير:

و يظهر ذلك من قدرته على إقناع الأخرين بالحاجة للتغيير، و استشارة عقول العاملين لتحديد أهدافهم و تطوير احتياجاتهم، و بالتالي قبول أفكار التغيير و دعمها، و يسعى القائد التحويلي للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف و تفوق ما هو متوقع منهم من طرف المؤسسة فالقائد التحويلي عنصر تغيير محب للمخاطر، لا يحب الإستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور.

2. صياغة الرؤية و الرسالة:

إذ تتطلب القيادة رؤية، و تمثل الرؤية القوى التي توفر معنى و غاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة، و القادة التحويليون، قادة لهم رؤية، و الرؤية أساس لعملهم، و يشكل صياغة و إيصال رؤية واضحة على الوضع المستقبلي المرغوب خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، و القائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء و العاملين والمؤسسة إلى مستوى الطموح الذي يراه في الأفق البعيد، مما يجعله يطلب كتابة ذلك و الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية.

3. إختيار نموذج التغيير:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة، التي يتوقع أن تثبت فعاليتها تحت ظروف مفردات بحيث تكون ملائمة للواقع العملي[1].

4. صياغة الإستراتيجية:

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي و الرسالة التي أعدها فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ في التهديدات المتوقعة و الفرص المتاحة و نقاط القوة و الضعف و يكون باستطاعتها مواجهة المنافسين و التفوق

[1] محمد يزيع حامد بن تويلي العازمي، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع، مرجع سبق ذكره، ص 34.

عليهم،و تستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير و إيجاد تحالف بين مجموعة من الأفراد و إعطائهم سلطة لقيادة التغيير و العمل بصورة جماعية كفريق واحد.

5. تعبئة الإلتزام من خلال الثقافة:

لتحقيق الرؤية و الرسالة الإستراتيجية لا يمكن أن يتم في ظل الأداء و الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح مختلفا تماماً و أصبح يتطلب إلزاماً برؤية و رسالة و استراتيجية جديدة و هكذا فإن القائد التحويلي يجب أن يكون قادراً على ترويج أفكاره و المتمثلة في الرؤية و الرسالة و الإستراتيجية الجديدة للعاملين معه ليس هذا فقط و أنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار و التحمس لها و هذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة و عزماً أكيد من العاملين على تبنيها.

6. إدارة الفترة الإنتقالية:

و تمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم و أن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة[1].

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القائد التحويلي و موقفه منها

الفرع الأول: تحديات القائد التحويلي:

من أبرز التحديات التي تواجه القائد الإداري بصفة عامة و التحويلي بصفة خاصة هي:

1. المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية و بالتالي أصبح ضروري على كل المنظمات أن تهيء نفسها للسيطرة على أكبر القيادات التحويلية للتغلب على تحدي المنافسة و العمل على الإحتفاظ بموقعها في السوق و تنميته و تأكيده في مواجهة كل التحديات و المتغيرات و ذلك عن طريق البحث و التطوير الذي يؤدي إلى التفوق و التميز باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

[1] شريف أحمد حسين عباس، سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص ص 31 – 32.

2. العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات و الإتصالات إلى أن أصبح العالم يشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، خاصة من حيث الإتصالات و المعاملات المالية و التجارية و السياسية و الإقتصادية و العسكرية والثقافية، و لمواجهة هذا التحدي على القيادات أن تسعد من خلال إحداث التحويل اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة و منفتح في نفس الوقت، و القيادات التحويلية تعمل على استغلال الإمكانات المتاحة و تخفيض التكاليف و تحاول أداء أعمالها في أقل وقت ممكن.

3. القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد:

عندما تسود المنافسة و عدم الإستقرار تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل. و هنا يجب البحث عن حلول مثلى للمشكلات و محاولة تطبيقها، فعلى القيادات التحويلية عدم ترك أي فرصة تضيع و عدم تبديد أي مورد أو السماح بهدر للوقت باعتباره مورد استراتيجي.[1].

4. **الجودة الشاملة:**

لقد أصبحت الجودة في المنتج أو في الخدمة هي مقياس التقدم و التميز و الإزدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، كما أصبحت هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، و من هنا بدأ القادة التحويليون يسعون للحصول على شهادات الإيزو المختلفة.

5. **إتخاذ القرار في عالم متغير:**

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤيا مستقبلية واضحة و آلية و إستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال فقط على اتخاذ القرار، و إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات و الخطة التي وضعوها للمنظمة و المتمثلة في الرؤيا و الرسالة و الأهداف و الإستراتيجيات

[1] أحمد السيد الكردي، **دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير**، نص منشور على الموقع، تاريخ التحميل 24-02-2017.
http : // www etsabya.com/Forum.php ? action = view & id=47

و لابد للقائد الذي يحاول تحقيق إنجازات غير اعتيادية بمستوى يفوق التوقعات و يتفق مع متطلبات القرن الحادي و العشرين، أن يتبنى الأفكار الحديثة و أن يصقل مواهبه لاكتساب المهارات الجديدة التي تؤهله للتعامل مع التقنيات الحديثة و تسهل عليه استيعاب المتغيرات المستقبلية و تساعد على تحويل منظمته إلى مصاف المنظمات العالمية.[1].

الفرع الثاني: موقف القائد التحويلي من التحديات التي تواجهه

يمكن تلخيص التغيير في موقف القائد التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما يلي:[2]

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤيا مستقبلية جديدة بعيدة المدى مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف و توضع لها الإستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
- لابد أن يقوم بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم و تشجيعهم على فهم الرؤيا والرسالة التنظيمية و الإستجابةلاستراتجيتها و العمل نحو إنجاز الأهداف.
- يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير و تزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المنظمة و تطوير قدرتها على المنافسة.
- القائد التحويلي يفكر و يحفز و يشجع العاملين، و يتبنى تحقيق الأهداف بنشاط و بطريقة مبتكرة ويعمل ما يمكنه لتحسين و تغيير النظم و التنظيمات القائمة.
- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له و للمنظمة و ليس من منطلق التوجيه الذي يقوم عليه القيادة التقليدية. و هذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة و إستراتجيتها.
- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع و روح المخاطرة.

[1] محمد بزيع بن حامد العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[2] سالم بن حسن القحطاني، **القيادة الإدارية، التحول نحو النموذج القيادي العالمي** ، دار مرمر للنشر، الرياض – السعودية، 2001، ص ص127-129.

المطلب الرابع: دور القائد التحويلي في نجاح التغيير

يعتبر القائد الإداري المحرك الأساسي و المحور الأكثر أهمية التي ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات وبالتالي القيادات أن تكون على مستوى التحديات التي وضعت أمامها، و هي مطالبة في ظل هذه البيئةال تناسبية بإعادة النظر في أساليب القيادة التقليدية و إعطاء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحث على الإبتكار و التجديد اهتماما أكبر بحيث تكون قادرة على التعامل مع المتغيرات و قيادة التحولات.

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، و هي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، و توسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم و قبولهم لرؤية و أهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتيكي، و الإهتمام الفردي، و التشجيع الإبداعي[1].

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

1. صياغة الرؤية:

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

[1] مشهور بن ناصر العمري ،" **العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية و مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة**"، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية ،ص 12.

2. الإستراتيجية:

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

3. الإتصال:

يعتبر الإتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المنظمة التي تمر بعملية تحول لعملية الإتصال لإيضاح الوضع المستقبلي، فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات و متطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، فقد كتب DunphyStace an أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المنظمة للمستقبل، و هناك حاجة للتأكد بأنه تم الإتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لمن يهم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنظمة، حيث لابد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله أن ويتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية.[1]

4. إلتزام و قناعة القيادة:

يتوقف نجاح التغيير على مدى إلتزام و قناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة برنامج للتغيير، من تحسين الوضع التنافسي للمنظمة و هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم و مؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، و الحصول على ولاء و إلتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير أحد أهم أدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير لتكيف مع بيئة و ظروف عدم التأكد التي يخلفها التغيير و يتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة، فقد أكدت الدراسات أن أسباب العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير لذا يبرز دور القائد في تخفيف حدة مقاومة التغيير[2].

[1] بلال خلف السكارنة،مرجع سبق ذكره ،ص 342.

[2] أسامة خيري " القيادة الإدارية " الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان،2013، ص 345.

5. التحفيز و الإلهام:

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

6. تمكين العاملين:

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

خلاصة الفصل الثالث:

نستخلص من ما تم عرضه في هذا الفصل أن للقائد و عملية التغيير مكانة هامة على مستوى المؤسسات وهذا نظراً لمساهمته الفاعلة في تحقيق أهدافه باعتباره مسؤول عن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المسطرة، ويتألف القائد وعملية التغيير من نماذج هي: نموذج جون كوتر لقيادة التغيير و نموذج Disc لقيادة التغيير و المدخل التحويلي في القيادة، و للقيادة عناصر أساسية و هي شخص يتميز عن الجماعة و هو القائد، أعضاء الجماعة إضافة إلى الموقف أو الظروف الذي يمارس القائد فيه دوره و أخيراً الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

غير أن في ظل التحديات البيئية الراهنة و اشتداد المنافسة لم يعد القائد يتماشى مع هذه التحولات، بل أصبحت المؤسسات تحتاج إلى قائد من نوع خاص و مميزات خاصة أيضا تنتجها المؤسسة سبيلاً لها، فهو القائد الذي يتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا، للدفع بالمؤسسة إلى التميز والريادة في مجال الأعمال، هذا ما يطلق عليه باسم القائد التحويلي.

في حين أنه لتحقيق القائد التحويلي لأهدافه المطلوبة يستخدم العديد من الأساليب التحفيزية و القيادية التي تساعد في خلق مناخ مشجع و محفز للعمل.

مقدمة الفصل:

بعد العرض النظري و الذي تم طرحه من خلال ثلاث فصول، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى كل ما يخص التغيير التنظيمي، في حين تم تخصيص الفصل الثاني إلى الاتجاهات النظرية للقيادة، في حين تم تخصيص الفصل الثالث إلى القائد و عملية التغيير، كل هذا يبقى مجرد مفاهيم نظرية لابد أن يتم تطبيقها للاستفادة منها، كما أن التطبيق لا يمكن أن يأتي من الفراغ بل يعتمد على مجموعة من الأطر النظرية.

لذلك كان من المنطقي أن نخصص الفصل الرابع إلى الدراسة الميدانية باعتبارها وسيلة لتفعيل الجانب النظري بحيث من خلال القيام بها نسعى لمطابقة و اختيار ما توصلنا إليه في الجانب النظري على واقع الدراسة.

و قد وقع اختيارنا على مؤسسة بوفال كأحد المؤسسات الوطنية الهامة و التي استطاعت الصمود في وجه المنافسة القوية و كل العثرات التي مرّ بها الاقتصاد الوطني، و هي تتشكل من أربع وحدات كل وحدة مستقلة عن الأخرى، و قد تم دراسة وحدتين و هما وحدة المضخات و المسبك بالبرواقية.

و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى كل من المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية بالإضافة إلى تقديم لمحة عن مؤسسة بوفال و كذا الوحدتين اللتين تمت فيهما الدراسة، و كذا اختيار فرضيات الدراسة و هذا من خلال معالجة المعلومات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة.

المبحث الاول:وصف التعريف بالمؤسسة Poval/spa [1]

تعتبر مؤسسة Poval/spa من المؤسسات العريقة في الاقتصاد الجزائري، و هي لا تأخذ أهميتها من ذلك فحسب، و إنما ترجع أهميتها لقدرتها على توفير بعض متطلبات القطاع الفلاحي و الزراعي.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة Poval/spa

أولاً: نشأة مؤسسة Poval/spa

برأس مال اجتماعي يقدر ب 1.200.000.000. دينار جزائري، دخلت في الاقتصاد الجزائري شركة ذات أسهم لإنتاج المضخات و الصمامات Poval/spa، عقب التحول القانوني الذي عرفته المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري ENPMH[2] سنة 1983 م، و التي تم إنشاءها بموجب المرسوم رقم 07/83 المؤرخ في جانفي 1983 م و الذي نص على إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية SONACOM [3] التي تم إنشاءها بموجب الأمر 150/67 المؤرخ في 09 أوت 1967 م، و التي كانت تضم مُرَكّب المضخات والصماماتبالبرواقية ولاية المدية الذي بدأ إنجازه في نوفمبر 1971 م، و تم تدشينه من طرف الرئيس الراحل " **هواري بومدين** " في 29 أفريل 1976 م، فمؤسسة SONACOM كانت امتداد لمؤسسة SIMIA [4] للعتاد الفلاحي و التي أنشأت سنة 1937 م في فترة الاستعمار الفرنسي للجزائر.

و تتمثل المهمة الأساسية لمؤسسة Poval/spa في إجراءات البحوث و التنمية ثم إنتاج و تسويق معدات الري بما فيها المركبات و اللواحق و مقرها الاجتماعي واقع بالمنطقة الصناعية بالرويبة ولاية الجزائر العاصمة، كما أنها تتكون من خمسة وحدات إنتاجية، أربعة بالبرواقية ولاية المدية، و وحدة براقي بولاية الجزائر العاصمة، من خلال منتجاتها المتنوعة استجابة لمتطلبات السوق، تعد مؤسسة Poval/spa تصمم من الصناع الأوائل في هذا المجال على مستوى المغرب العربي، ذلك أن مؤسسة Poval/spa تصمم و تنتج مضخات أفقية

---

[1] - Poval/spa : pompes & Vannes Algériennes Société par action.

[2] - EN-PMH: Entreprise Nationale de Production des Matériels Hydrauliques.

[3] - SONACOM : Société Nationale de Construction d'Outils Mécaniques.

[4] - SIMIA : Société d'installation du Matériels industrielles & Agricoles.

أحادية الخلايا، و مضخات أفقية متعددة الخلايا، و مضخات غاطسة، و مضخات عمودية، و مضخات معبأة بالمياه، و محاور للماء الساخن، و مضخات خاصة بالمحروقات، و مضخات هوائية تعمل على الطاقة الناتجة عن الرياح.

أما ضمن سلسلة الصمامات التي تصنعها نجد عدة تشكيلات من الصمامات المائية و البترولية، والحنفيات، والمحاجب الأوتوماتيكية، و أصمة عدم الرجوع، و أصمة المصفاة، و مفاصل التمديد والتفكيك، و صنابير، وأعمدة الحرائق، و عتاد الطرقات، و قطع خاصة أخرى، و تجدر الإشارة إلى أن منتجات مؤسسة Poval/spa المصنعة أساسا طبقا لترخيص أوروبي (إيطالي و ألماني) تغطي احتياجات ثلاثة قطاعات كبرى هي: الفلاحة و الري، و قطاع المحروقات.

تعريف المؤسسة:

بوفال هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم رأسمالها يقدر ب 120 مليار سنتيم متخصصة في إنتاج عتاد الري، تقع في المنطقة الصناعية بالبرواقيةولاية المدية و مقرها المركزي متواجد بالرويبة في الجزائر العاصمة، تقوم هذه المؤسسة بعدة أنشطة في مجال الري و المحروقات حيث أنها تنتج المضخات و الصمامات بمختلف أنواعها و أشكالها، و لها ورشات خاصة بصيانة العتاد و وحدات تقوم بتحويل المواد الخام إلى منتجات يتم توريدها إلى الأسواق المحلية و الأسواق الخارجية، أي أنها تمد إلى مختلف ولايات الوطن و تُصدّر إلى مجموعة من دول الخارج.

كان عدد عمالها في سنة 1975 عند إنشائها 3600 عامل موزعين على مختلف الوحدات و بعد الإصلاحات الاقتصادية و دخول الاقتصاد الوطني في مرحلة اقتصاد السوق سنة 1994 انخفض عدد العمال ليصبح سنة1996 حوالي 1400 عامل، و تضم مؤسسة " بوفال " ستة وحدات إنتاجية هي:[1]

- وحدة المسبك بالبرواقية.
- وحدة الصّمامات بالبرواقية.
- وحدة المضخّات بالبرواقية.

[1]www.poval.com.dz.10:45.15/04/2017

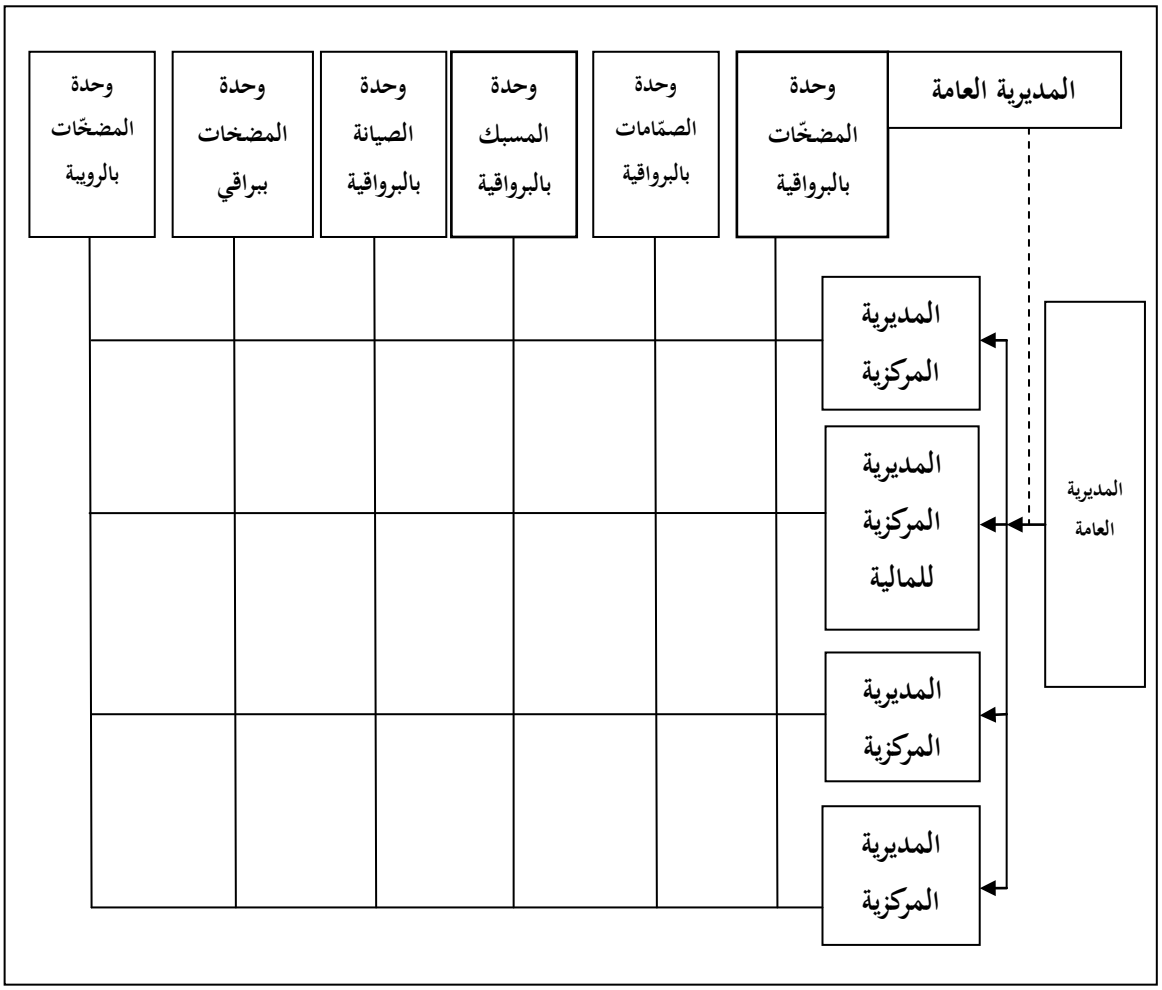
- وحدة الصيانة بالبرواقية.
- وحدة المضخّات بالرويبة.
- وحدة المضخّات ببراقي.

بالإضافة إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة Poval/spa

تشرف المديرية العامة الموجودة في المنطقة الصناعية بالرويبة شرق الجزائر العاصمة على تسيير ستة وحدات إنتاجية، و هي تتكون من أربعة مديريات مركزية للموارد البشرية و التسويق و المالية و الإنتاج، حيث تشرف كل مديرية منها على المديريات الفرعية التابعة لها في كل وحدة إنتاجية، و الشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (1 – 4) الهيكل التنظيمي لمؤسسة Poval/spa



أساس وحداتها الإنتاجية المنتشرة عبر كل ولاية المدية و ولاية الجزائر العاصمة و هي: حيث تمثل كل نقطة تقاطع في الشكل أعلاه مديرية فرعية للمديرية المركزية التي تقع في سطرها في الوحدات الإنتاجية التي تقع في عمودها ممّا يسهل على هذه المديريات المركزية الإشراف على مديرياتها الفرعية التي تعود [1] إليها في كل أمور الوحدات الإنتاجية التي تقع فيها، فرغم وجود مدير فرعي لكل مديرية فرعية فإنه لا يجوز له اتخاذ أي إجراء قبل الرجوع إلى المديرية المركزية التي تصادق عليه أو ترفضه، فالمؤسسة تعتمد مركزية اتخاذ القرار.

UPG : Unité Pompes de Berrouaghia.

UVB : Unité Vannes de Berrouaghia.

UFB : Unité Fonderie de Berrouaghia.

UMB : Unité Maintenance de Berrouaghia.

UPR : Unité Pompes de Rouiba.

UPB : Unité Pompes de Baraki

ثالثا: أهداف و وظائف مؤسسة بوفال " poval "

أهداف المؤسسة:

إن من أهم الأهداف التي تسعى مؤسسة بوفال لتحقيقها ما يلي:

- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني بالاندماج مع المؤسسات الوطنية الكبرى في تحقيق مخطط التنمية التي تنتهجها الجزائر.
- المساهمة في قطاع المحروقات و تزويده بالمنتوجات التي يحتاجها حيث من بين منتجات المؤسسة ما يستخدم لذلك.

[1] www.poval.com.dz.10: 45.15/04/2017

- العمل على تلبية حاجيات الطلب المحلي و بالتالي محاولة توسيع حصتها في السوق المحلية و تقوية علاقتها التجارية.
- تحسين نوعية المنتجات بشتى أصنافها قصد مواجهة المنافسة.
- السعي إلى التوسع عبر السوق الدولية و محاولة كسب متعاملين جدد سواء زبائن أو ممولين و ذلك بعرض منتجاتها على الصعيد الدولي و استعدادها لتقديم تسهيلات فيما يتعلق بعمليات العبور والتصدير و كذا الاستيراد.
- السعي إلى المحافظة على وفاء الزبون بتقديم الخدمة الحسنة لما بعد البيع.

وظائف المؤسسة:

من التعريف السابق لمؤسسة " بوفال " نستنتج أن مهمتها أو وظائفها الرئيسية هي العملية الإنتاجية أي أنها تقوم بعملية تحويل المدخلات من شكل أو نمط إلى آخر و المتمثل في المنتجات النهائية الموجهة للبيع وتعتمد على طريقتين في الإنتاج حسب الطلب و الإنتاج الدائم حيث أنها تنتهج الطريقة الأولى للمنتجات غير المطلوبة في السوق بكرة، أما الثانية فتنتهجها للمنتجات المطلوبة بكثرة و يتم التعرف على الطلب الدائم من خلال الدراسات التي يقوم بها مسيرو المؤسسة، و بما أن مؤسسة بوفال هي مؤسسة إنتاجية فإنها تقوم بجميع الوظائف الأخرى التي تعتمدها المؤسسات الصناعية و ذلك حتى تستطيع تحقيق وظيفتها الرئيسية، وتتمثل هذه الوظائف في:

الشراء: و مهمتها تموين المؤسسة بكل متطلبات الإنتاج.

التخزين: و تعتبر وظيفة مكملة الشراء و الإنتاج.

الإنتاج: و تهتم بتحويل المدخلات.

التوزيع: و تهتم بصرف المنتجات إلى الأسواق و دراسة هذه الأخيرة.

حيث توجد في المنطقة الصناعية لمدينة البرواقية بولاية المدية، التي تبعد بحوالي 120 كلم جنوب الجزائر العاصمة أربعة وحدات إنتاجية تابعة لمؤسسة Poval/spa تقوم بنشاطها الإنتاجي في هذه المنطقة و فيما يلي إشارة إلى القدرة الإنتاجية لهذه الوحدات:

- **وحدة المضخات بالبرواقية UPG**: تعتبر هذه الوحدة أكبر و أهم الوحدات الإنتاجية لمؤسسة Poval/spa، حيث تمثل منتجاتها نسبة 60 % من إجمالي رقم أعمال المؤسسة، بتشكيلتها الإنتاجية المكونة من مضخات المياه بأنواعها المختلفة (أفقية، عمودية، غاطسة، أحادية و متعددة الخلايا) والمضخات البترولية، فهي بذلك تنتج ما لا يقل عن 30.000 ألف مضخة سنويا بحوالي 574200 ساعة عمل سنويا.
- **وحدة الصمّامات بالبرواقية UVB**: لتلبي هذه الوحدة الإنتاجية احتياجات قطاع الري و الصناعة الكيميائية، و مصانع تكرير البترول، فهي تنتج ما لا يقل عن 90.00 صمام سنويا بمختلف أنواعه وأحجامه بالإضافة إلى 35.00 قطعة للاستعمالات المختلفة (الري و المحروقات)، كما تنتج حنفيات الصمام الخاصة بالري و المحروقات، و العتاد الخاص بمقاومة الحرائق، و مجموعة من الملاحق الخاصة بالأنابيب و كل ذلك بقدرة إنتاجية تقدر ب 1.138.000 ساعة عمل سنويا.
- **وحدة المسبك بالبرواقية UFB**: تقدر القدرة الإنتاجية لوحدة المسبك بالبرواقية ب 6.000 طن سنويا تلبي من خلالها احتياجات السوق الوطني من أغطية مجاري المياه المختلفة و العتاد الموجه لتهيئة الطرقات، كما أنها تلبي احتياجات الوحدات الإنتاجية للمؤسسة، بإنتاجها لبعض القطع الخاصة التي تدخل في صناعة المضخات و الصمامات.
- **وحدة الصيانة بالبرواقية UMB**: تبلغ قدرتها الحقيقية 110.000 ساعة عمل سنويا تتخصص في صناعة قطع الغيار و الأدوات و إعادة توزيع المحركات الكهربائية، و تجديد تجهيز المسابك والتجهيزات الميكانيكية و مختلف صناعات المراحل، و بذلك توفر وحدة الصيانة لعملاء المؤسسة في مختلف أنحاء الوطن خدمات ما بعد البيع التي تمثل سياسة تسويقية ناجحة لمنتجات المؤسسة حتى بعد بيعها.[1]

المطلب الثاني: دراسة وحدة المضخات بالبرواقيةUPG

تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية من أهم الوحدات الإنتاجية لمؤسسة بوفال " Poval " فالمبيعات التي تحققها منتجات هذه الوحدة تمثل 60 % من رقم الأعمال الذي تحققه الوحدات الإنتاجية الأخرى للمؤسسة

[1]- www.poval.com.dz.10 :45 .15/04/2017

مجتمعة، لهذا ستتم دراسة الحالة التي تدعم جهود هذا البحث في هذه الوحدة الإنتاجية و عليه لابد من تعريفها و توضيح المستويات التنظيمية لهذه الوحدة الإنتاجية و هذا ما سنبينه فيما يلي:

أولاً: تعريف وحدة المضخات:

هي وحدة من وحدات مؤسسة بوفال " Poval " تم إنشاؤها سنة 1994 تعتبر من أنشطة الوحدات في المركب بحيث تتمتع بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 20.000 مضخة في السنة، وظيفتها الأساسية تكمن في: إنتاج و تسويق المعدات الهيدروليكية و كذا لوحاتها و مركباتها منها:

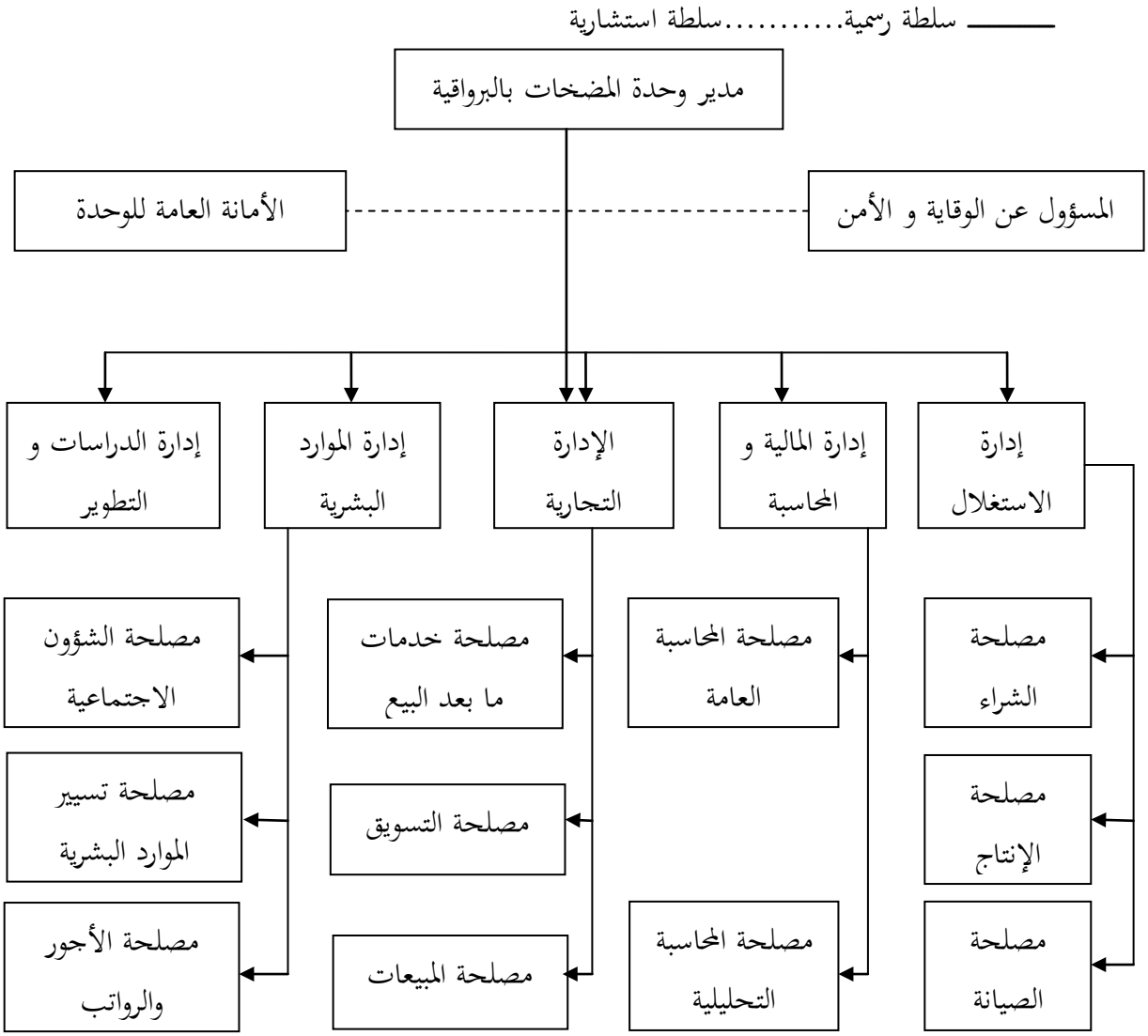
* مضخات أفقية أحادية و متعددة الخلايا.
* مضخات التطهير.
* المضخات الغاطسة.

كما تعتبر مؤسسة المضخات من الأوائل على مستوى المغرب العربي في هذا المجال.

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية

يظهر الهيكل التنظيمي مراكز السلطة في وحدة المضخات بالبرواقية و يحدد المسؤوليات المترتبة عنها وفق المستويات التنظيمية حيث تعتمد الوحدة على التوزيع العمودي للسلطة فكلما نزلنا إلى مستوى تنظيمي أقل أصبح تابعا للمستوى التنظيمي الأعلى منه من حيث سلطة القرارات و تلقي الأوامر و الشكل الآتي يصف الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية.

الشكل رقم (2 – 4)الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية



المصدر: معلومات داخلية مقدمة من إدارة الإنتاج لوحدة المضخات.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن لوحدة المضخات بالبراوقية نوعين من السلطة الأولى استشارية تعطيها لمستشارها القانوني والمسؤول عن الوقاية والأمن بالوحدة و الأمانة العامة للوحدة، و الثانية رسمية تمتد من مدير الوحدة إلى مدراء الإدارات و رؤساء المصالح، و هذا الشكل النموذجي من الهياكل التنظيمية يتميز بالدقة في توزيع الصلاحيات الوظيفية و تحديد المسؤوليات المترتبة عن ذلك، و هو الأمر الذي يجسده الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية، و فيما يلي شرح لمكونات الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة.

3-1الوظائف المساعدة: تربطها خطوط متقطعة بالهيكل التنظيمي كما يظهر في الشكل السابق، فهي وظائف استشارية لا يكون لها أثر مباشر في العملية الإنتاجية للوحدة و هي:

- **الأمانة العامة للوحدة:** تقع تحت السلطة المباشرة لمدير الوحدة فهي تساعد في الأعمال الإدارية، وتعتبر حلقة وصل بينه و بين باقي الوظائف الأخرى في الوحدة و من بين مهامها:

* تنظيم اللقاءات مع مدير الوحدة، و ترتيب كل مواعيده.
* تسجيل البريد الصادر و الوارد و توزيعه.
* تلقي الفاكسات و الرد على الهاتف.
* الترتيب المحكم للوثائق و الملفات الخاصة بمدير الوحدة من عملاء و موردين.
* استقبال و توجيه المتعاملين مع الوحدة من عملاء و موردين.

- **المستشار القانوني:** يتابع هذا المستشار جميع المنازعات القانونية الداخلية و الخارجية للوحدة، والتي تمنحه الحق في القيام بالمهام التالية:

* السهر على التطبيق الفعلي للقانون الداخلي للوحدة.
* تمثيل الوحدة في المحاكم و المجالس القضائية.
* رفع الدعاوي القضائية للوحدة كالمتابعات التي تنتج عن عدم استيفاء الشيكات البنكية.
* المتابعة القانونية للمناقصات التي تطرحها أو تدخلها الوحدة.
* التسوية القانونية للمنازعات مع العاملين الذين تم تسريحهم.

- **المسؤول عن الوقاية و الأمن بالوحدة:** يعمل رفقة معاونيه من أعوان الأمن بالوحدة على ضمان الأمن داخل الوحدة ليلاً و نهاراً، و تسجيل كل شيء يدخل أو يخرج من الوحدة يومياً، بالإضافة إلى تدخله عند حدوث أي أمر من شأنه أن يشكل خطراً على العاملين بالوحدة.[1]

[1] معلومات داخلية مقدمة من إدارة الإنتاج لوحدة المضخات.

3-2 الوظائف الرئيسية: ترتبط الوظائف الرئيسية بخطوط مستمرة كما يظهر الشكل السابق، و هي على النحو التالي:

- **مدير وحدة المضخات بالبرواقية:** هو المسؤول المباشر عن الوحدة، حيث يقع على عاتقه القيام بالمهام التالية:
  - قيادة و توجيه مدراء الإدارات الوظيفية بالوحدة.
  - المشاركة في وضع الأهداف القصيرة و الطويلة للوحدة، و العمل على تنفيذها.
  - توقيع الوثائق بالوحدة كالشيكات و عقود العمل.
  - ترأس الاجتماعات على مستوى الوحدة، و حضور اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة.
- **إدارة الاستغلال:** تضم هذه الإدارة العمالة المنتجة في الوحدة بحيث تختص بإنتاج كمية الأصناف التي تم إدراجها في برنامج و خطط الانتهاج في آجالها المحدد، و تنبثق المصالح التالية:

أ. **مصلحة الإنتاج:** تعمل على تسيير العملية الإنتاجية في الوحدة.

ب. **مصلحة الصيانة:** تهتم بصيانة تجهيزات الإنتاج و تغيير كل قطع الغيار الضرورية.

ج. **مصلحة الشراء:** يقع على عاتقها اختيار مصادر التموين و تلبية الاحتياجات من المواد الأولية بالكميات و النوعية اللازمة و في الوقت المناسب.

- **إدارة المحاسبة و المالية:** تعتبر هذه الإدارة من أهم الإدارات في الوحدة، و حيث تتابع كل النشاطات التي تقوم بها الوحدة، و هي تحتوي على مصلحتين رئيسيتين هما:

أ. **مصلحة المحاسبة العامة:** يتم في هذه المصلحة تسجيل العمليات التي تقوم بها الوحدة من بيع وشراء وانتهاج في الدفاتر المحاسبية للوحدة، كما أنّها ملزمة بتسوية العمليات الجبائية للوحدة مع إدارة الضرائب وتسيير خزينة الوحدة، و تشرف على عمليات الجرد في نهاية كل دورة استغلال، بالإضافة إلى قيامها بإعداد الميزانية الختامية للوحدة.

ب. **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تقوم هذه المصلحة بجمع المعلومات من كل المصالح التابعة للوحدة من أجل تحميل التكاليف و حساب سعر التكلفة لكل المنتجات، و الحصول على دورة الاستغلال وتسيير مخزونات الوحدة من مواد أولية و منتجات، بالإضافة إلى تحليل وتسجيل الانحرافات بين ما حقق و ما كان مسطراً من أهداف إنتاجية.

- **إدارة الموارد البشرية:** تعمل هذه الإدارة على تحديد احتياجات الوحدة من الموارد البشرية من العتاد والكفاءات المطلوبة، و ذلك بناء على برنامج الإنتاج المحدد سابقا و تتكون من ثلاث مصالح هي:

أ. **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** يقع على عاتقها تنفيذ قرارات التوظيف و الاشراف على مداومة العاملين بتسجيل الحضور و الغياب، و كشف أي مشكل يحدث في الوحدة والعمل على حله.

ب. **مصلحة الأجور:** مهمتها الأساسية أعداد الأجور و المرتبات الخاصة بالعاملين في الوحدة حسب ساعات العمل و المداومات المسجلة لكل شهر آخذة بعين الاعتبار المكافآت والحوافز الممنوحة وحتى العقوبات التي تستوجب خصما معينا من الراتب الشهري للفرد.

ج. **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** ستشرف هذه المصلحة على المنشآت الاجتماعية و الثقافية والصحية والرياضية بالوحدة، كما أنّها تحضر الملفات الخاصة بالضمان الاجتماعي وملفات التقاعد و تتلقى الطلبات المتعلقة بالمناسبات الخاصة كالزواج و الوفاة التي يستحق عليها الفرد مبالغ معينة.

- **إدارة الدراسات و التطوير:** تتم في هذه الإدارة كل الدراسات و البحوث التي تحدد نمط الإنتاج في الوحدة، فهي تضع المخططات الخاصة بالمضخات المراد إنتاجها بكل تفاصيلها، و تضع مقاييس وأبعاد القطع الخاصة بالمضخات التي ترسل فيما بعد إلى إدارة الاستغلال لتقوم بتنفيذها، كما تشرف على كل أنواع المضخات التي تنتجها الوحدة وفق تراخيص الإنتاج الأجنبية، و تعمل على إجراء التعديلات التي سيطلبها العملاء، هذا إلى جانب مراقبتها لجودة المضخات المنتجة.[1]

- **الإدارة التجارية:** لها دور كبير في تحديد السياسات الإنتاجية للوحدة، فهي تقوم بالدراسات والأبحاث التسويقية التي تحدد الأهداف الإنتاجية للوحدة، و فيها يتم تقدير حجم المبيعات السنوية للوحدة وتتفرع عنها ثلاث مصالح هي:

أ. **مصلحة خدمات ما بعد البيع:** تقدم هذه المصلحة خدماتها لعملاء الوحدة كتصليح وتغيير المضخات التي فيها عطل خلال مدة الضمان، أو حتى التي تقع خارج مدة الضمان حرصا منها على إرضاء عملاء الوحدة، و تقدم معلومات عن النقائص منتجات الوحدة لإدارة الدراسات و التطوير لكي تستغلها في تحسين جودة منتجات الوحدة.

[1] معلومات داخلية مقدمة من إدارة الإنتاج لوحدة المضخات.

ب. مصلحة التسويق: تهتم هذه المصلحة بمتابعة التطورات التي تحدث في مبيعات الوحدة، والتي تعتمد عليها في إعداد الميزانية التقديرية لمبيعات السنة القادمة،و تدرس اقتراحات العملاء من ناحية نوعية المنتج المطلوب، و مقارنة منتجات الوحدة مع منتجات المنافسين لها لمعرفة الوضعية التنافسية لمنتجات الوحدة في السوق.

ج. مصلحة المبيعات: لهذه المصلحة دور هام في تصرف منتجات الوحدة، فهي تشرف على عمليات البيع المباشر وتلقي الطلبيات من عملاء الوحدة، كما تبرم عقود البيع مع الموزعين المعتمدين.

ثالثا: أهداف الوحدة

تنبثق أهداف وحدة المضخات بالبرواقية من الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة Poval/spa و التي تساير التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني، و تحاول من خلالها الوحدة التكيف مع الأوضاع الراهنة، و نجد من تلك الأهداف:

- **العمل على رقم أعمال الوحدة:**

حيث يتم تحديد رقم الأعمال السنوي من طرف المديرية العامة للمؤسسة، يكون على الوحدة بلوغه في ضوء ما هو متاح لها من إمكانيات مادية و بشرية، و يكون عليها تقديم مبررات مقنعة عند عدم بلوغ هذا الهدف، خاصة و أنه مرتبط بحصول المدير و العاملين تحت إمرته على الحوافز المادية.[1]

- **العمل على تلبية الاحتياجات المحلية من المضخات:**

تهدف الوحدة إلى تغطية السوق الوطني من المضخات لأن هذا المجال من السوق لا يزال يعاني نقصاً، خاصة المضخات الموجهة للمحروقات.

[1]- www.poval.com.dz.10 :45 .15/04/2017

- **العمل على رفع صادراتها:**

فالوحدة تهدف من خلال تقديمها لتسهيلات متعلقة بعمليات التصدير إلى كسب متعاملين جدد سواء كانوا زبائن أو ممولين، و بذلك تكون لها حصة سوقية مهمة خارج الوطن.

- **مسايرة التكنولوجيا الحديثة في مجال الإنتاج:**

حيث أدخلت المؤسسة عدة آلات مبرمجة بواسطة الإعلام الآلي، بغية تطوير وسائل الإنتاج و تحديثها لمسايرة المنافسة، و التقليل من تكلفة الإنتاج.

- **العمل في إطار التنمية المستدامة:**

حيث شاركت المؤسسة في عدة اتفاقيات وطنية و دولية تهدف للحفاظ على البيئة، و هي إحدى المتطلبات التي يجب أن تسايرها المؤسسة المعاصرة، و وحدة المضخات بالبرواقية تسعى للتقليل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بالبيئة، و على الرغم من تسببها بجزء ضئيل في هذا التلوث البيئي الذي تحدثه بشكل أكبر مؤسسات أخرى.

- **تحسين ظروف العمل:**

رغم ما قد يحدثه هذا الهدف من تراجع في أرباح الوحدة ظاهريا، إلاّ أنها توفر الرعاية الصحية اللازمة للعاملين، و تعتبرها من أولوياتها لما لذلك من أثر على السير الحسن لنشاطات الوحدة.

المطلب الثالث:دراسة وحدة المسبك بالبرواقيةUFB

إن كبر حجم مؤسسة بوفال " poval " و تعدد وحداتها دفع بنا إلى دراسة وحدة من وحداتها هي وحدة المسبك بالبرواقية و المتخصصة في إنتاج الهياكل بمختلف أنواعها و أشكالها كما تعتبر وحدة المسبك من أكبر الوحدات في بونال، حيث أنه تمون مختلف الوحدات بمختلف الهياكل و أنواعها.

أولا: تعريف وحدة المسبك

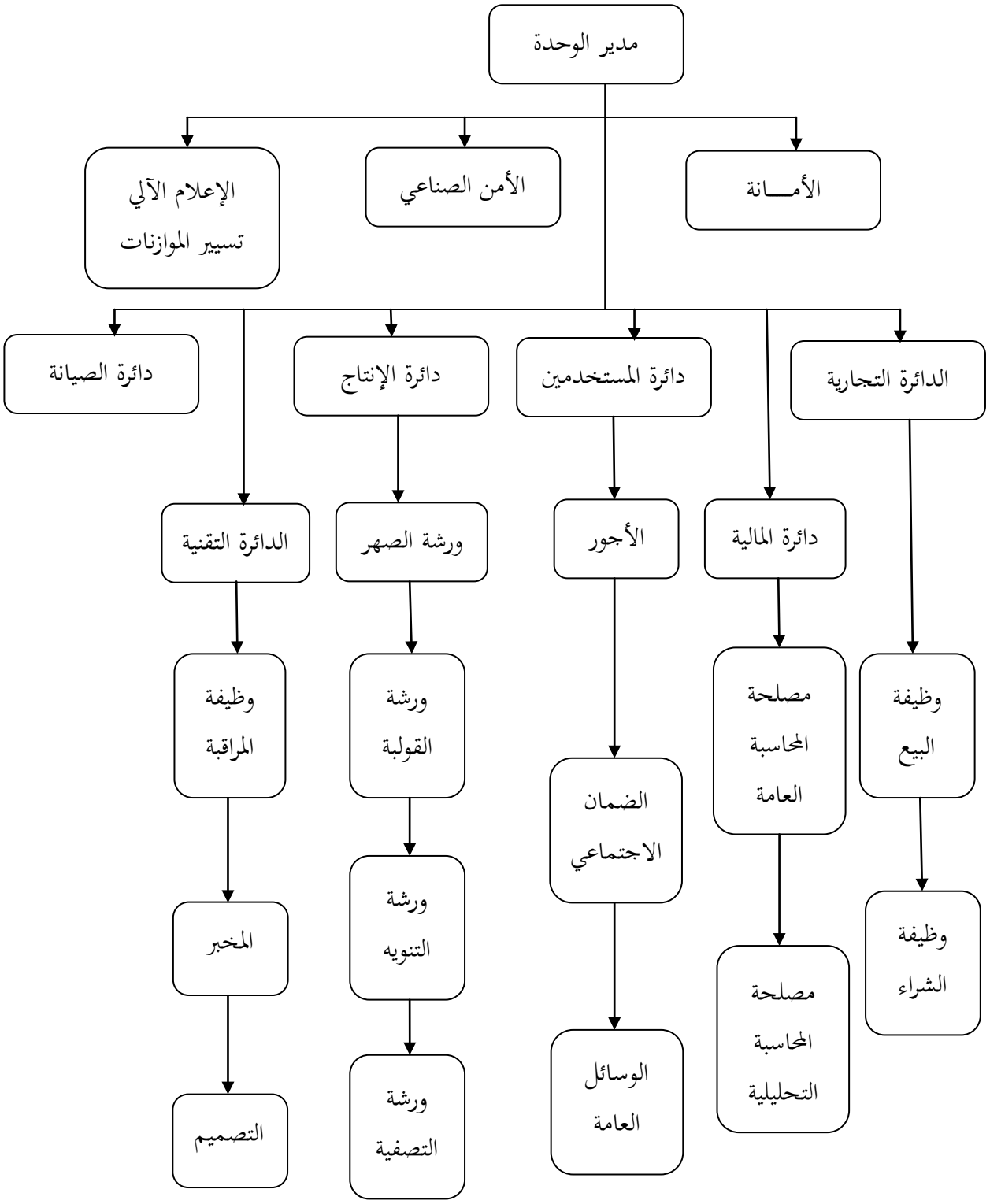
وحدة المسبك هي جزء من مؤسسة بوفال أي أنها من وحداتها، و طبيعتها الأساسية تكمن في إنتاج مختلف أنواع الهياكل أو الإطارات الخارجية مثل هياكل الصمامات، هياكل المضخات...إلخ، وفق أشكال وأحجام مختلفة، تقع هذه الوحدة بالمنطقة الصناعية بالبرواقية ولاية المدية، و تعتمد في تسييرها على التسيير الذاتي وذلك لأنها مرت بالمراحل المختلفة للإصلاحات الاقتصادية، و يبلغ عدد عمالها حتى سنة 2009 حوالي 401 عامل، و تتكون هذه الوحدة من ستةدوائر في هيكلها الإداري حيث تختص كل دائرة في جزء من إدارة نشاط الوحدة، بالإضافة إلى هذه الدوائر توجد وظيفة تساهم في إنجاح عمل الوحدة و تعتبر مستقلة عن الدوائر الأخرى و هي وظيفة تسيير الموازنات حيث أنها تابعة مباشرة لمدير الوحدة.[1]

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة المسبك

سبق و أشرنا أن وحدة المسبك تتكون من ستة دوائر تأخذ كل واحدة منها على عاتقها مهمة تسيير جزء من شؤون المؤسسة، كما أن كل هذه الدوائر تسعى لتحقيق أهداف الوحدة و تحقيق مستوى عال من الأداء وحتى نبين مهمة كل دائرة و هدفها في التسيير الداخلي للوحدة سنقوم بتوضيح الهيكل الإداري لوحدة المسبك وتحليل دوائرها و التعرف عليها.

[1] معلومات داخلية مقدمة من إدارة الإنتاج لوحدة المضخات.

الشكل (3 – 4) الهيكل التنظيمي لوحدة المسبك



المصدر: أمانة إدارة وحدة المسبك

إن التنظيم الإداري لوحدة المسبك يأخذ الشكل الهرمي في التسيير أي ما يسمح بتفويض السلطة من الهيئات العليا إلى الهيئات التنفيذية،و من السابق نلاحظ أن للوحدة مصلحة تسيير الموازنات و التي تعتبر مستقلة عن باقي الدوائر الأخرى.

و حتى نتعرف على وظائف الدوائر المختلفة نلخصها في التعاريف التالية:

1. **مدير الوحدة:** هو موظف إداري بوحدة المسبك، و يعتبر المدير هو المسؤول الأول للوحدة.
2. **مصلحة تسيير الموازنات:** تعتبر هذه المصلحة جديدة العهد في التنظيم الإداري لوحدة المسبك، وكان الهدف من إنشائها هو مراقبة التسيير داخل الوحدة، بالإضافة إلى تسهيل عمل المدير لمراقبة أعمال الدوائر الأخرى.
3. **الدائرة التجارية:** تقوم هذه الدائرة بدور الوسيط بين الوحدة و المحيط الخارجي حيث أنها تنقسم إلى مصلحتين هما مصلحة الشراء و مصلحة البيع، فوظيفة المصلحة الأولى تكمن في تموين الوحدة أوشراءماتحتاجه من مواد أولية و استثمارات بينما مصلحة البيع فمهمتها تسويق المنتجات إلى مختلف الأسواق.
4. **دوائر المحاسبة و المالية:** تكمن مهمة هذه الدائرة في تسيير الشؤون المالية للوحدة، حيث تنقسم إلى مصلحتين هما:

- **مصلحة المحاسبة العامة:** تشرف على كل الأعمال اليومية و الشهرية أو الدورية التي تقوم بها الوحدة من سجلات و استثمارات...إلخ.
- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تقوم هذه المصلحة بتحليل المعلومات و دراستها و خاصة المستمدة من مصلحة المحاسبة العامة، و الهدف الذي تعمل على تحقيقه هو التقليص من التكاليف بأكبر قدر ممكن وكشف الانحرافات و تحديد مسؤولياتها، كما أنّها تساهم في تحسين التسيير و مراقبته و ذلك من خلال إعطاء بعض الاقتراحات الخاصة بالانحرافات الحاصلة في الوحدة.

5. **الدائرة التقنية:** تكمن وظيفة هذه الدائرة في القيام بمراجعة المنتج و مراقبة مدى مطابقته للمعايير التقنية المطلوبة و خاصة تلك المتعلقة بأذواق المستهلكين و السوق، كما أنّها تقوم بمهام تطوير منتجات الوحدة وتحسين جودتها و مواصفاتها.[1]

[1] معلومات داخلية مقدمة من إدارة الإنتاج لوحدة المضخات.

6. **دائرة المستخدمين:** تشرف على هذه الدائرة مجموعة من الموظفين حيث يقومون بتسيير مختلف شؤون المستخدمين و تحليل و دراسة القضايا المهنية كما تقوم هذه الدائرة بمتابعة أداء العمال و تحديد نقاط الضعف و نقاط القوة و إعداد بطاقات الأجور و تسجيل غيابات العمال كما أنها تدرس احتياجات الوحدة فيما يخص المستخدمين.

7. **دائرة الإنتاج:** هي الدائرة التي تشرف و تدير مختلف مراحل تحويل المواد الأولية إلى منتجات وتتلخص مهمتها في التحويل (الإنتاج) و ذلك باعتمادها على أربع ورشات هي (الصهر – القولبة – التنويه – التصفية).

8. **دائرة الصيانة:** هي الدائرة التي تهتم بصيانة العتاد و يشرف عليها موظفون ذوي كفاءة عالية في هذا المجال.

ثالثاً: أهداف و وظائف الوحدة

- **أهداف الوحدة:**

إنّ لوحدة المسبك عدة أهداف تسعى لتحقيقها باستعمال الموارد المتاحة لديها، حيث أن للوحدة أهدافا خاصة أي أهداف تخص بتطوير الوحدة و تأهيلها للمنافسة و أهداف عامة و التي تساهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية التي تنتهجها الدولة الجزائرية و خاصة في المرحلة الراهنة مرحلة اقتصاد السوق، و من بين الأهداف التي تسعى وحدة المسبك لتحقيقها نذكر ما يلي:

–العمل على تحقيق هدفها المنشود من نشاطها و المتمثل في الربح و الاستمرارية و كذا محاولة تطوير منتجاتها و تنويعها حتى تستطيع مواجهة أو منافسة المؤسسات المحلية و الأجنبية.

–تساهم في التقليل من الاعتمادعلى الخارج و المساهمة في القضاء على الاحتكار الاقتصادي.

–المساهمة في تحقيق نسبة اندماج عالية داخل المؤسسة الأم.

- **وظائف الوحدة:**

إنّ الوظيفة الرئيسية لوحدة المسبك تتمثل في إنتاج الإطارات الخارجية و الهياكل لمختلف الصمامات والمضخات بمختلف أنواعها و أشكالها، حيث تمر مرحلة التصنيع لمنتجاتها عبر عدة ورشات و ذلك حسب تخصص كل ورشة، فهناك مثلا ورشة تقوم بصهر الحديد بنوعين (FGS,FGL) و ورشة تقوم بعملية القولبة و ذلك حسب مخطط و حجم الهيكل المراد صنعه، و أخرى خاصة بالتصميم وأخرى خاصة بالتصفية

ليصبح منتجا تام الصنع قابل للتسويق، و تتمثل الوظيفة الأساسية للوحدة في الإنتاج بالإضافة إلى الوظائف المساعدة المتمثلة في وظيفة الشراء و وظيفة البيع حيث تقوم وظيفة الشراء بتمويه الوحدة بالمواد الأولية التي تحتاجها، أمّا وظيفة البيع و التي تعتبر آخر لملكية المنتج فتهتم ببيع المنتجات إلى الزبائن المحليين و الخارجيين (التصدير)، كما أن للوحدة وظائف مساعدة أخرى تعتمدها في تسيير نشاطها يتمثل في الإدارة و النقل ... إلخ.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

قبل الخوض في كل من وصف عينة دراستنا واختبار الفرضيات ارتأينا تخصيص هذا المبحث لاستعراض أهم الخطوات و الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها، و هذا من خلال توضيح كل من أدوات الدراسة والتي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات التي تخدم البحث، و كذا شرح كيفية سير الدراسة الميدانية و مختلف الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة المعلومات المجمعة، إضافة إلى ذكر الحدود المختلفة لهذه الدراسة.

المطلب الأول: أدوات و نموذج الدراسة

أولاً: أدوات الدراسة

بناءاً على طبيعة المعلومات المراد الحصول عليها، و بما يطابق أسلوب البحث المتبع و من أجل تحقيق مقاصد الدراسة، و نظراً لعدم توفر المعلومات المتعلقة بها، اعتمدنا في دراستنا التطبيقية على الاستبيان و هذا كالآتي:

* **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أسس أدوات البحث العلمي،لذا تم تصميم استبيان اشتمل على جزئين رئيسيين و هما:

* **الجزء الأول:** و قد تم تخصيص هذا الجزء للمعلومات الشخصية الوظيفية لأفراد العينة و ضمت: الجنس، السن، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الوظيفة في المؤسسة.

* **الجزء الثاني:** و تم تخصيصه لتشخيص مدى اتصاف خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة و هذا من خلال طرح مجموعة من العبارات تتعلق بالخصائص الستة لخصائص القائد وبلغ عدد العبارات 23 عبارة بمعدل أربعة عبارات لكل خاصية بحيث:

العبارات من 1 إلى 4 تشخص خاصية القدرة على التركيز و الانتباه.

العبارات من 5 إلى 8 تشخص خاصية تحمل المخاطرة.

العبارات من 9 إلى 12 تشخص خاصية الثقة بالنفس.

العبارات من 13 إلى16 تشخص خاصية احترام الذات.

العبارات من 17 إلى 20 تشخص خاصية القدرة على الاتصال و الإقناع.

العبارات من 21 إلى 23 تشخص خاصية الإحساس بالآخرين.

و تقابل كل عبارة من العبارات أربعة درجات (مهم جداً، مهم، محايد، غير مهم، غير مهم إطلاقاً) و قد تم إعطاء كل درجة من الدرجات السابقة سلم محدد، و هذا حتى يتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي:
مهم جداً (5)، مُهِم (4)، محايد (3)، غير مهم (2)، غير مهم إطلاقاً (1)
و تعتبر الإجابة بكل من مهم جداً و مهم بالإيجاب و تعني أن تلك السمة متوفرة في مسؤول الوحدة من وجهة نظر المستقصى منه، في حين أن محايد و غير مهم و غير مهم إطلاقاً تعبر بالسلب، و تعني أن تلك السمة غير موجودة في قائد التغيير من وجهة نظر المستقصى منه.

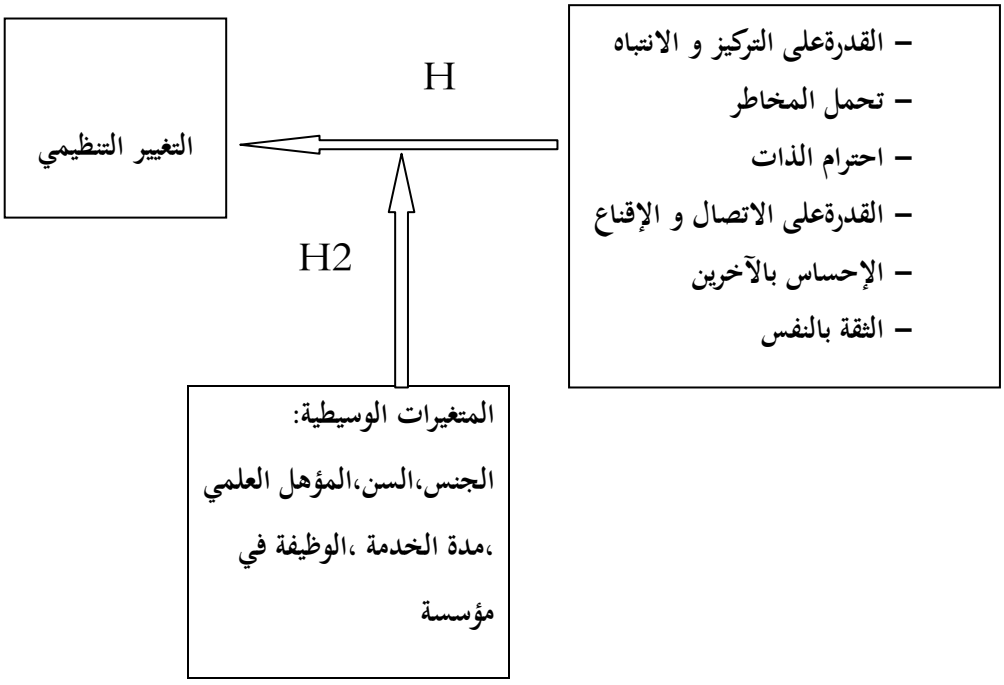
ثانيا: نموذج الدراسة:

قمنا بصياغة نموذج الدراسة بشكل رياضي و هذا كالأتي:

- **المتغير المستقل:** و المتضمن خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة والمتمثلة في: القدرة على التركيز و الانتباه، تحمل المخاطر،احترام الذات،القدرة على الاتصال والإقناع،الإحساس بالآخرين،الثقة بالنفس.

-**المتغير التابع**:و المتمثل في التغيير التنظيمي .

المتغيرات الوسيطية :الجنس ،السن ،المؤهل العلمي ،مدة الخدم ،الوظيفة في المؤسسة.



ثالثا: تقييم أداة القياس .

قبل توزيع الاستبيان تم عرضه على أربعة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ،متخصصين في المجال من أجل التأكد من صحة العبارات و طريقة صياغتها وكذالك منهجية و شكل الاستبيان و بعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح و التوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان.

1- الثبات النهائي للاستبيان

جدول رقم (1-4)يمثل معامل الثبات:

مجموع العبارات	ألفا كرونباخ
23	85%

2-نتائج اختبار الثبات: عند تطبيق اختبار المصداقيةو ثبات ألفا كرونباخ وجدنا أن قيمته بلغت (0.85) أي 85% و هي قيمة مقبولة معبرة عن صدق الأداة ،و يعني ثبات الاستبيان .

المطلب الثاني: سير الدراسة الميدانية:

التوجه إلى المؤسسة التي تقرر إجراء الدراسة فيها و هذا من أجل أخذ الموافقة، و بعد طرح إشكالية البحث على مدير المؤسسة و توضيح كيفية إجراء الدراسة تم التوجيه إلى وحدتين من أصل أربع وحدات تابعة للمؤسسة و هذا من أجل القيام بدراسة حالة مؤسسة بوفال (وحدة المضخات، وحدة المسبك) و في المرة القادمة تم إحضار الاستبيان و القيام بتوزيعه في كلا الوحدتين دون أن تكون هناك أي اضطرابات أو ظروف استثنائية تؤثر على الإجابات المقدمة من طرف المسؤولين، و قد تم تخصيص أحد المسؤولين لمرافقتي في هذه المهمة، و تم إعطاء مهلة يومين لاسترجاع استمارات الاستبيان و بعد اقتضاء اليومين تم الحصول على عدد قليل منها، ممّا اضطرنا إلى تمديد الفترة إلى يوم آخر للحصول على باقي الاستمارات، و في الأخير حصلت الطالبتان على 19 استمارة من وحدة المضخات. في حين تم استرجاع باقي الاستمارات من وحدة المسبك والبالغ عددها 30 استمارة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات قامت الطالبتان بمراجعتها في الحاسوب، و قد تمت العملية وفق مقياس اخت ليكرخو الخمس درجات من بين أنسب المقاييس الخاصة، حيث تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية كما يلي:

مهم جداً (5)، مُهِم (4)، محايد (3)، غير مهم (2)، غير مهم إطلاقاً (1).

- التكرارات و النسب المئوية: و ذلك لأجل معرفة توزيع خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الوظيفة في المؤسسة).
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.
- اختبار Indendentsamples T-Test و استخدمنا هذا الاختبار لإجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المفترض ذو القيمة 3مع المتوسط الحسابي الذي يأخد قيمته انطلاقا من العينة ، و تم استخدام اختبار ANOVA لرصد الفروقات بين المتغيرات الشخصية لأفراد العينة .

المطلب الرابع: حدود الدراسة الميدانية:

تمثلت حدود دراستنا الميدانية في أربع حدود و التي يتم ذكرها كما يلي:

الحدود المكانية: و تتمثل في المكان الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية و قد وقع اختيارنا على المؤسسة الاقتصادية العمومية المتخصصة في إنتاج عتاد الري و المسماة " بوفال " و الكائن مقرها بالبرواقية، وبالتحديد تمت دراستنا في كل من وحدة المضخات و المسبك.

الحدود الزمنية: و تعني الوقت الذي اسْتُغْرِقَ في إعداد الدراسة و جمع المعلومات،طيلة شهر جانفي،فيفري،مارس 2017، و بمعدل مرتين في الأسبوع، و في الاسبوعين الاخرين تم توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان على أفراد العينية.

الحدود الموضوعية: تناولنا في دراستنا مجموعة من العبارات و هذا من أجل مدى معرفة خصائص القائد الفعال و دورها في عملية نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة، و التي بلغ عددها 23 عبارة لكل من الوحدتين (وحدة المضخات و المسبك).

الحدود البشرية: و يقصد بها تحديد مجموعة الأشخاص الذين ستجرى عليهم الدراسة، و نظراً لضيق الوقت واستحالة دراسة كل مجتمع البحث، اقتصرت الدراسة على 30 مسؤول من إدارة الإنتاج في كل من وحدة المضخات و المسبك.

و قد تم اختيار عينة ميسرة و المتكونة من المسؤولين التنفذيين للمؤسسة .

.

المبحث الثالث: تحليل البيانات و النتائج

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية: تبين الجداول من 1 إلى 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب كل من الجنس، السن، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الوظيفة في المؤسسة.

الفرع 1: التوزيع حسب الجنس

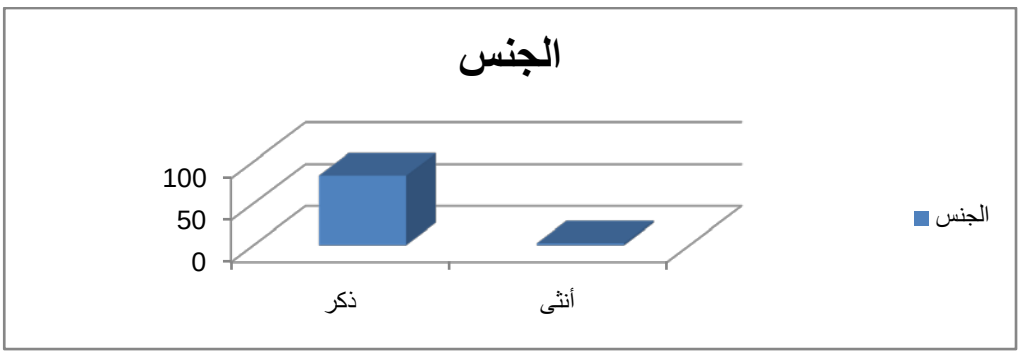
جدول رقم (2-4) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير / الوحدة	وحدة المضخات والمسبك	
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	25	% 83.3
أنثى	5	%16.7
مجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

و يمكن تمثيل معطيات الجدول اعلاه في الشكل الاتي :

الشكل رقم(4-4)يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



المصدر :مخرجات البرنامج الاحصائي (spss)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور أي بنسبة 83.3 % بينما نسبة الإناث 16.7 % و نظرا أن هذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس و الذي يتطلب مجهودات عضلية و بنية قوية تتوفر لدى الذكور بدل الإناث، السبب راجع إلى الوظائف التي توفرها المؤسسة تتناسب مع فئة الذكور

الفرع 2: التوزيع حسب السن:

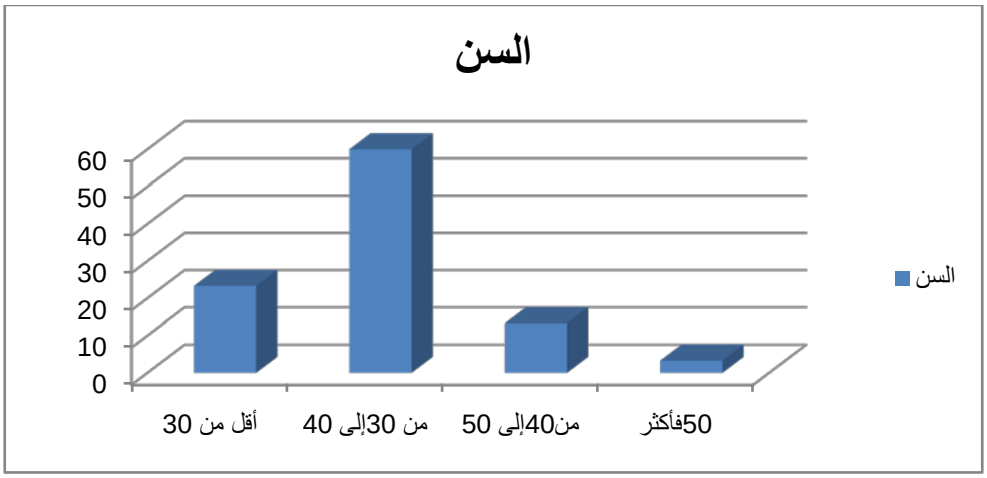
جدول رقم (3–4) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

المتغير / الوحدة	وحدة المضخات والمسبك	
الجنس	التكرار	النسبة %
أقل من 30سنة	7	% 23.3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	% 60
من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	% 13.3
50 سنة فأكثر	1	% 3.3
مجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

و يمكن تمثيل معطيات الجدول اعلاه في الشكل الاتي:

الشكل رقم(5-4)يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



المصدر :مخرجات البرنامج الاحصائي (spss)

من خلال الجدول (3-4) نجد أن أفراد العينة الذين لديهم سن أقل من 30 سنة يمثلون نسبة 23.3 % و هي نسبة تسمح لنا بالقبول أن المؤسسة تتركز على العنصر الشبابي، في حين نجد ما نسبته 60% من أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 – 40 سنة، في حين بلغ عدد أفراد العينة التي تقع أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة 4 أفراد و هم يمثلون نسبة 13.3 % أما من السن 50 فأكثر هم يمثلون نسبة 3.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، و هي نسبة ضئيلة راجعة إلى سياسة التقاعد المبكر للعمال التي تنتهجها المؤسسة في الآونة الأخيرة

الفرع 3: التوزيع حسب المؤهل العلمي:

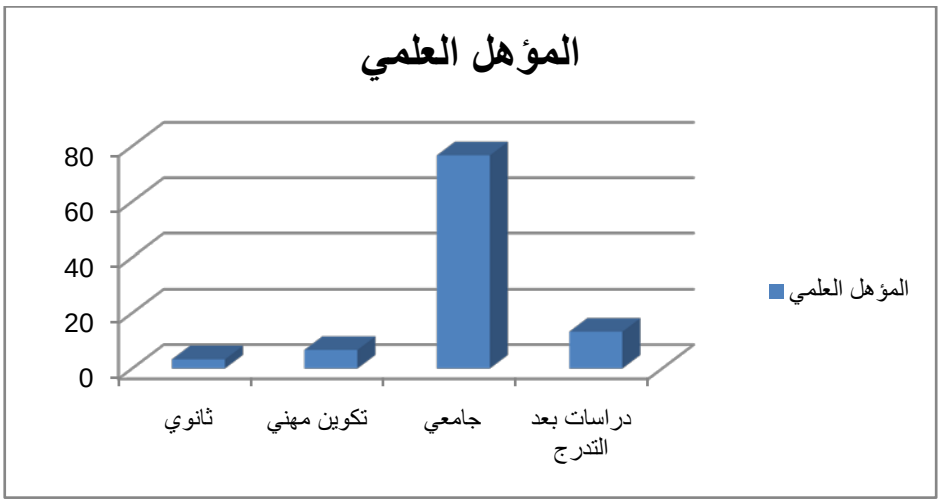
جدول رقم (4–4) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الوحدة / المتغير	وحدة المضخات والمسبك	
	التكرار	النسبة %
ثانوي	1	% 3.3
تكوين مهني	2	% 6.7
جامعي	23	% 76.7
دراسات بعد التدرج	04	% 13.3
مجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل الأتي :

الشكل رقم (4–6)يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :



المصدر :مخرجات البرنامج الإحصائي (spss)

تبين نتائج الجدول (4-4) أن النسبة الغالبة هي لحملة شهادة الجامعة أي ما مقداره 76.7 % وهي نسبة مرتفعة و هذا راجع إلى كون المؤسسة تتجه لتوظيف حاملي الشهادات الجامعية في حين أن نسبة حاملي شهادات دراسات التدرج 13.3 % و الذين عددهم 4 أفراد و هذا راجع كون مؤسسة توفر إمكانية تكوين إطاراتها على مستويات بعد التدرج، من خلال التعاقد مع مختلف المعاهد التي توفر معهد التكوين، أما النسبة الأقل هي لحملة شهادة التكوين المهني أي ما مقداره 6.7 % و هذا نظرا لاحتواء المنطقة على مركز تكوين مهني يتم فيه تدريس تخصصات تخدم بشكل قليل طبيعة المهام المزاولة كما بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم مؤهل علمي فرد واحد بنسبة 3.3 % و هذا راجع إلى طبيعة المستوى التنظيمي المستهدف من قبلنا وهذا مستوى تنفيذي، بحيث أن غالبية العمال تكون لديهم مستويات دراسية متوسطة.

الفرع 4: التوزيع حسب مدة الخدمة:

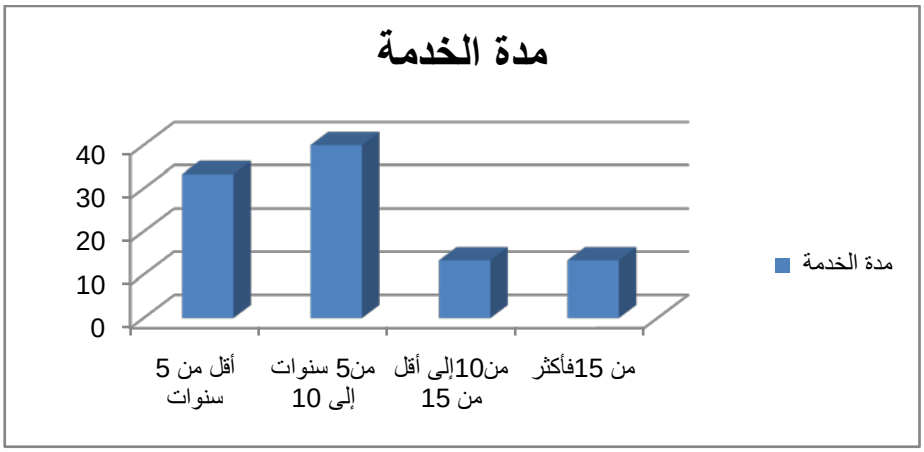
جدول رقم (5-4) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

المتغير / الوحدة	وحدة المضخات والمسبك	
مدة الخدمة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	% 33.3
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة	12	% 40
من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	% 13.3
من 15 سنة فأكثر	4	% 13.3
مجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

و يمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل الأتي :

الشكل رقم (7-4)يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة:



المصدر :مخرجات البرنامج الإحصائي (spss)

يتضح من الجدول(5-4) أعلاه أن مفردات العينة الذين لديهم مدة الخدمة من 5 سنوات فأقل يمثلون ما نسبته 33.3% من إجمالي أفراد العينة و هذا راجع إلى أن المؤسسة في الآونة الأخيرة لم تعد توظف العمال بنسبة كبيرة كما كان في السابق و إنما بشكل قليل، بينما 40% مدة الخدمة لديهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، كما تشير أيضا معطيات الجدول أن مدة الخدمة تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة قد أخذت نسبة مقدارها 13.3% بينما 4 أفراد من إجمالي مفردات العينة من الخدمة لديهم من 15 سنة فأكثر و هم يمثلون ما نسبته 13.3% و هي نسبة قليلة نوعا ما راجعة إلى السياسة التي تنتهجها المؤسسة و هي الإحالة على التقاعد المبكر.

الفرع 5: التوزيع حسب الوظيفة في المؤسسة:

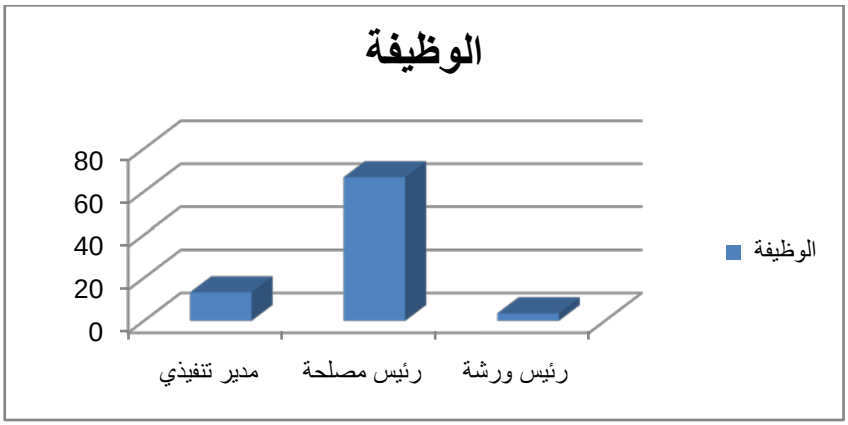
جدول رقم (6–4) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة

المتغير / الوحدة	وحدة المضخات والمسبك	
الوظيفة في المؤسسة	التكرار	النسبة %
مدير تنفيذي	4	% 13.3
رئيس مصلحة	20	% 66.7
رئيس ورشة	6	% 20
مجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

و يمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل الأتي :

الشكل رقم (8–4)يوضح توزيع أفراد العينة حسبالوظيفة في المؤسسة:



المصدر :مخرجات البرنامج الإحصائي (spss)

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة المدير التنفيذي 13.3% و عددهم 04 أفراد نظرا أن كل وحدة من وحدات المؤسسة و التي يبلغ عددها 4 وحدات لديهم مدير تنفيذي، في حين نسبة رئيس المصلحة و التي بلغ مقدارها 66.7% و هي نسبة مرتفعة لوجود عدد هائل من الأفراد بينما رؤساء الورشة و الذي بلغ عددهم 6 أفراد تقدر نسبتها 20% و هذا راجع إلى أن رؤساء الورشة كانوا يزاولون نشاطاتهم و أيضا وجود عدد قليل منهم في الورشة.

و في الأخير لم يكن بإمكاننا استقبال مدير المؤسسة للأسف.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية:

الخصائص	الرقم	العبارات	المتوسط	انحرا ف معياري
القدرة على التركيز و الانتباه	1	قدرة قائد التغيير على الاستماع	4.40	0.770
	2	قدرة قائد التغيير على تحويل رؤيته إلى واقع ملموس	4.33	0.479
	3	تعامل قائد التغيير مع المواقف الغامضة و المعقدة	4.33	0.758
	4	قدرة قائد التغيير على تقدير إمكانيات و مجهودات الآخرين	4.50	0.509
المتوسط العام للقدرة على التركيز و الانتباه			4.391	0.386
تحمل	5	قدرة قائد التغيير بالمخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	4.03	0.964

المخاطرة	6	يشجع قائد التغيير على حل مشكلات بطرق مبتكرة	4.17	1.020
	7	يواجه قائد التغيير الشدائد بشجاعته للحفاظ على مستوى أفضل	4.53	0.681
	8	اعتبار قائد التغييرالتجارب السابقة مفيدة لحل المشكلات	4.53	0.571
المتوسط العام تحمل المخاطرة			4.316	0.545
الثقة بالنفس	09	تمتع قائد التغييربثقة ذاتية عالية	4.33	0.661
	10	امتلاك قائد التغيير الثقة في فترات مرؤوسيه	4.20	0.887
	11	تمتع قائد التغيير بمهارات قيادية تعزز الثقة به	4.47	0.681
	12	امتلاك قائد التغيير دوما خاصية التفاؤل بالمستقبل	4.23	0.679
المتوسط العام للثقة بالنفس			4.3083	0.46277
احترام	13	يحوز قائد التغييرعلى احترام الآخرين والإعجاب به	4.07	1.048

الذات	14	قدرة قائد التغييرعلى جعل العاملين يشعرون بقدرتهم على تحقيق أهداف التغيير	4.40	0.498
	15	توافق أقوال قائد التغييرمع أفعاله	4.50	0.731
	16	اعتماد قائد التغيير على نفسه في تحقيق مصالحة الشخصية	3.33	1.446
المتوسط العام لاحترام الذات			4.075	0.569
القدرة على الاتصال والإقناع	17	يركز قائد التغيير على التعليم الذاتي المستمر	4.43	0.817
	18	يسعى قائد التغيير إلى جعل مرؤوسين يحققون أهداف تفوق ما هو متوقع	3.90	1.125
	19	يعمل قائد التغييرعلى دعم روح الفريق الواحد للعمل الجماعي	4.63	0.490
	20	يعلم قائد التغيير العاملين على أهداف التغيير الداخل	4.37	0.669
المتوسط العام للقدرة على الاتصال و الإقناع			4.333	0.518
الاحساس بالأخرين	21	يحس قائد التغيير بمشاعر العاملين	*3.97*	*1.066*

	22	يراعي قائد التغيير الفروق الفردية بين المرؤوسين	3.93	*1.048*
	23	يغرس قائد التغيير الحماس و الالتزام لدى العاملين	4.43	0.817
المتوسط العام للإحساس بالآخرين			3.083	0.518
المتوسط العام لجميع الخصائص			4.084	0.386

جدول رقم (7–4) نتائج اختيارات T لمعرفة أهمية خصائص القائد لإنجاح التغيير التنظيمي

المصدر :من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

المطلب الثالث :اختبار الفرضيات الدراسة الميدانية.

الفرع 1:اختبار الفرضية الأولى :التي تنص على أن:للقائد خصائص تتمثل على:القدرة على التركيز و الانتباه ،تحمل المخاطرة الثقةبالنفس ،احترام الذات ،القدرة على الاتصال والإقناع ، الإحساس بالآخرين.

اولا :اختبار الفرضية الإجرائية الأولى :و الذي ينص على وجود خاصية القدرة على التركيز و الانتباه للقائد الفعال التي تطبق لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.

جدول (8-4) **نتائج اختبارات T لمعرفة أهمية خاصية القدرة على التركيز و الانتباه لإنجاح التغيير التنظيمي.**

الخصائص	الرقم	العبارات	المتوسط	انحراف معياري	نتائج اختبار T		
					قيمة T	مستوى المعنوية	النتيجة
القدرة على التركيز و الانتباه	1	قدرة قائد التغيير على الاستماع	4.40	0.770	9.96	0.000	معنوي
	2	قدرة قائد التغيير على تحويل رؤيته إلى واقع ملموس	4.33	0.479	15.23	0.000	معنوي
	3	تعامل قائد التغيير مع المواقف الغامضة و المعقدة	4.33	0.758	9.63	0.000	معنوي
	4	قدرة قائد التغيير على تقدير إمكانيات و مجهودات الآخرين	4.50	0.509	16.15	0.000	معنوي
المتوسط العام للقدرة على التركيز و الانتباه			4.391	0.386	19.714	0.000	معنوي

المصدر :من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

- يتضح من الجدول السابق أن العبارة (1) و التي تشير إلى أن خاصية قدرة قائد التغيير على الاستماعأن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط (4.40) و انحراف معياري (0.770) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.40) معنوية، كما تشير نتائج الجدول اذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية الاستماع.

- أما العبارة (2) و التي تشير إلى خاصية قدرة قائد التغيير على تحويل رؤية الى واقع ملموس ان إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط (4.33) و انحراف معياري (0.479) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح

الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.33) معنوية ،كما تشير نتائج الجدول اذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية تحويل رؤيته الى واقع ملموس.

– أما العبارة (3) و التي تشير إلى خاصية قدرة قائد التغيير على التعامل مع المواقف الغامضة و المعقدة أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط (4.33) و انحراف معياري (0.758) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.33) معنوية . كما تشير نتائج الجدول اذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية التعامل مع المواقف الغامضة و المعقدة.

– أما العبارة (4) و التي تشير إلى خاصية قائد التغيير على تقدير امكانيات و مجهودات الاخرين أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط (4.50) و انحراف معياري (0.509) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.50) معنوية ،كما تشير نتائج الجدول اذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية تقدير امكانيات و مجهودات الاخرين.

–نلاحظ أن كل العبارت الاربعة المتعلقة بخصائص القدرة على التركيز و الانتباه معنوية ما يؤكد قبولها ، كما يتضح من خاصية القدرة على التركيز و الانتباه أن اجابات أفراد العينة كانت بمتوسط عام (4.391) و انحراف معياري (0.396)و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) وبما أن هذه القيمة (4.391)معنوية ، كما تشير نتائج الجدول اذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية القدرة على التركيز و الانتباه.

ثانيا:اختبار الفرضية الاجرائية الثانية: الذي ينص على وجود خاصية تحمل المخاطرة للقائد الفعال التي تطبق لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.

الجدول (9-4) **نتائج اختبارات T لمعرفة أهمية خاصية تحمل المخاطرة لإنجاح التغيير التنظيمي.**

الخصائص	الرقم	العبارات	المتوسط	انحراف معياري	نتائج اختبار T		
					قيمة T	مستوى المعنوية	النتيجة
تحمل المخاطرة	5	قدرة قائد التغيير بالمخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	4.03	0.964	5.86	0.000	معنوي
	6	يشجع قائد التغيير على حل مشكلات بطرق مبتكرة	4.17	1.020	6.26	0.000	معنوي
	7	يواجه قائد التغيير الشدائد بشجاعته للحفاظ على مستوى أفضل	4.53	0.681	12.32	0.000	معنوي
	8	اعتبار قائد التغيير التجارب السابقة مفيدة لحل المشكلات	4.53	0.571	14.69	0.000	معنوي
المتوسط العام تحمل المخاطرة			4.316	0.545	13.230	0.000	معنوي

المصدر :من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss).

– أما العبارة (5) و التي تشير إلى أن خاصية قائد التغيير بالمخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط (4.03) و انحراف معياري (0.964) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) وبما أن هذه القيمة (4.03) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.

– أما العبارة (6) التي تشيرالى ان خاصية قائد التغيير على حل المشكلات بطرق مبتكرة فكانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (4.17) و انحراف معياري (1.020) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي

افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.07) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية حل المشكلات بطرق مبتكرة.

– أما العبارة (7) و التي تشير الى ان خاصية قائد مواجهة قائد التغيير الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى افضل فكانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (4.53) و انحراف معياري (0.681) وهي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.53) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية الشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.

– أما العبارة (8)و التي تشير الى ان خاصية اعتبار قائد التغيير التجارب السابقة مفيدة لحل مشكلات فكانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (4.53) و انحراف معياري (0.571) وهي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.53) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية اعتبار التجارب السابقة مفيدة لحل المشكلات.

– يتضح من خاصية تحمل المخاطرة أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط عام(4.316) و انحراف معياري عام(0.545) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة معنوية كما تشير نتائج الجدول فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية تحمل المخاطرة.

ثالثا:اختبارالفرضية الاجرائية الثالثة: و الذي ينص على وجود خاصية الثقة بالنفس للقائد الفعال التي تطبق لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.

الجدول (10-4) **نتائج اختبارات T لمعرفة أهمية خاصية الثقة بالنفس لإنجاح التغيير التنظيمي**

خصائص	الرقم	العبارات	المتوسط	انحراف معياري	نتائج اختيار		
					قيمةT	مستوى المعنوية	النتيجة
الثقة بالنفس	09	تمتع قائد التغيير بثقة ذاتية عالية	4.33	0.661	11.050	0.000	معنوي
	10	امتلاك قائد التغيير الثقة في فترات مرؤوسيه	4.20	0.887	7.413	0.000	معنوي
	11	تمتع قائد التغيير بمهارات قيادية تعزز الثقة به	4.47	0.681	11.789	0.000	معنوي
	12	امتلاك قائد التغيير دوما خاصية التفاؤل بالمستقبل	4.23	0.679	9.950	0.000	معنوي
المتوسط العام للثقة بالنفس			4.308	0.462	15.485	0.000	معنوي

المصدر :من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

-أما العبارة (9) و التي تشير إلى أن خاصية تمتع قائد التغيير بثقة ذاتية عالية كانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (4.33) و انحراف معياري (0.661) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) وبما أن هذه القيمة (4.33) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية تمتعه بثقة ذاتية عالية.

- أما العبارة (10) و التي تشير إلى أن خاصية امتلاك قائد التغيير الثقة في قدرات مرؤوسيه كانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (4.20) و انحراف معياري (0.887) وهي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.20) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية الثقة في قدرات مرؤوسيه.

– أما العبارة (11) و التي تشير إلى أن خاصية تمتع قائد التغيير بمهارات قيادية تعزز الثقه به كانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (4.47) و انحراف معياري (0.681) وهي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.47) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية التمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به.

– أما العبارة (12) و التي تشير إلى أن خاصية امتلاك قائد التغيير دوما خاصية التفا ؤل بالمستقبل كانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (4.23) و انحراف معياري (0.679) وهي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.23) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية التفاؤل بالمستقبل.

– يتضح من خاصية الثقة بالنفس أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط (4.308) و انحراف معياري (0.462) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.308) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية الثقة بالنفس.

نلاحظ ان كل قيم المتوسطات ذات معنى(sigاقل من 0.05)

رابعا: اختبار الفرضية الاجرائية الرابعة : و الذي ينص على وجود خاصية احترام الذات للقائد الفعال التي تطبق لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.

الجدول (11-4) **نتائج اختيارات T لمعرفة أهمية خاصية احترام الذات لإنجاح التغيير التنظيمي**

الخصائص	الرقم	العبارات	المتوسط	انحراف المعياري	نتائج اختبار T		
					قيمة T	مستوى المعنوية	النتيجة
احترام الذات	13	يحوز قائد التغيير على احترام الآخرين والإعجاب به	4.07	1.048	5.573	0.000	معنوي
	14	قدرة قائد التغيير على جعل العاملين يشعرون بقدرتهم على تحقيق أهداف التغيير	4.40	0.498	15.389	0.000	معنوي
	15	توافق أقوال قائد التغيير مع أفعاله	4.50	0.731	11.238	0.000	معنوي
	16	اعتماد قائد التغيير على نفسه في تحقيق مصالحة الشخصية	3.33	1.446	1.262	0.217	غير معنوي
المتوسط العام لاحترام الذات			4.075	0.569	10.345	0.000	معنوي

المصدر :من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

- أما العبارة (13) و التي تشير إلى أن خاصية قائد التغيير على احترام الاخرين و الاعجاب بهم أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط (4.07) و انحراف معياري (1.048) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) وبما أن هذه القيمة (4.07) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية احترام الآخرين له و الإعجاب به.

– أما العبارة (14) و التي تشير إلى أن خاصية قدرة قائد التغيير على جعل العاملين يشعرون بقدرتهم على تحقيق أهدافالآخرينكانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (4.40) و انحراف معياري (0.498) وهي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.40) معنوية، كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية جعل العاملين يشعرون بقدرتهم على تحقيق أهداف التغيير.

– أما العبارة (15) و التي تشير إلى أن خاصية توافق أقوال قائد التغيير مع أفعاله فكانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (4.50) و انحراف معياري (0.731) وهي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.50) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية توافق أقواله مع أفعاله.

– أما العبارة (16) و التي تشير إلى أن خاصية اعتماد قائد التغيير على نفسه في تحقيق مصالحه الشخصية كانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (3.33) و انحراف معياري (1.446) وهي قيمة مساوية تقريبا للمتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (3.33) غير معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة لا يملك خاصية اعتماده على نفسه لتحقيق مصالحه الشخصية.

– يتضح من خاصية احترام الذات أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط (4.075) و انحراف معياري (0.569) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.075) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد له خاصية احترام الذات على مستوى هذه المؤسسة.

خامسا: اختبار الفرضية الاجرائية الخامسة:و الذي ينص على وجود خاصية القدرة على الاتصال و الاقناع للقائد الفعال التي تطبق لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.

الجدول (12-4) **نتائج اختبارات T لمعرفة أهمية خاصية القدرة على الاتصال و الاقناع لإنجاح التغيير التنظيمي**

الخصائص	الرقم	العبارات	المتوسط	انحراف المعياري	نتائج اختبار T		
					قيمة T	مستوى المعنوية	النتيجة
القدرة على الاتصال والإقناع	17	يركز قائد التغيير على التعليم الذاتي المستمر	4.43	0.817	9.607	0.000	معنوي
	18	يسعى قائد التغيير إلى جعل مرؤوسين يحققون أهداف تفوق ما هو متوقع	3.90	1.125	4.382	0.000	معنوي
	19	يعمل قائد التغيير على دعم روح الفريق الواحد للعمل الجماعي	4.63	0.490	18.252	0.000	معنوي
	20	يعلم قائد التغيير العاملين على أهداف التغيير الداخل	4.37	0.669	11.195	0.000	معنوي
المتوسط العام للقدرة على الاتصال و الإقناع			4.333	0.518	14.089	0.000	معنوي

المصدر :من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

-أما العبارة (17) و التي تشير إلى أن خاصية تركيز قائد التغيير على التعليم الذاتي المستمر الأن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط (4.43) و انحراف معياري (0.817) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح

الذي افترضناه (3) وبما أن هذه القيمة (4.43) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية التركيز على التعليم الذاتي المستمر.

– أما العبارة (18) و التي تشير إلى أن خاصية قائد التغيير الى جعل المرؤسيين يحققون أهداف تفوق ما هو متوقع فكانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (3.90) و انحراف معياري (1.125) وهي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (3.90) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية جعل المرؤوسين يحققون أهداف تفوق ما هو متوقع على مستوى هذه المؤسسة.

– أما العبارة (19) و التي تشير إلى أن خاصية قائد التغيير على دعم روح الفريق للعمل الجماعي الواحد فكانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (4.63) و انحراف معياري (0.490) وهي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.63) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية دعم روح الفريق الواحد للعمل الجماعي.

– أما العبارة (20) و التي تشير إلى أن خاصية اعلام قائد التغيير العاملين على أهداف التغيير داخل المؤسسة فكانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (4.37) و انحراف معياري (0.669) وهي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.37) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية إعلان العاملين على أهداف التغيير داخل المؤسسة.

– يتضح من خاصية القدرة على الاتصال و الإقناع أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط (4.333) وانحراف معياري (0.518) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.333) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد له خاصية القدرة على الاتصال والإقناع على مستوى هذه المؤسسة.

سادسا:اختبار الفرضية الإجرائية السادسة: و الذي ينص على وجود خاصية الإحساس بالآخرين و الإقناع للقائد الفعال التي تطبق لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة.

الجدول(13-4) **نتائج اختبارات T لمعرفة أهمية خاصية الإحساس بالآخرين لإنجاح التغيير التنظيمي.**

خصائص	الرقم	العبارات	المتوسط	انحراف معياري	نتائج اختبار T		
					قيمة T	مستوى المعنوية	النتيجة
الاحساس بالأخرين	21	يحس قائد التغيير بمشاعر العاملين	3.97	1.066	*4.966*	0.000	معنوي
	22	يراعي قائد التغيير الفروق الفردية بين المرؤوسين	3.93	1.048	4.877	0.000	معنوي
	23	يغرس قائد التغيير الحماس و الالتزام لدى العاملين	4.43	0.817	9.607	0.000	معنوي
المتوسط العام للإحساس بالآخرين			4.11	0.518	0.881	0.000	معنوي

المصدر :من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

– أما العبارة (21) و التي تشير إلى أن خاصية احساس قائد التغيير بمشاعر العاملين كانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (3.97) و انحراف معياري (1.066) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) وبما أن هذه القيمة (3.97) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد على مستوى هذه المؤسسة له خاصية الإحساس بمشاعر العاملين.

– أما العبارة (22) و التي تشير إلى أن خاصية مراعاة قائد التغيير الفروق الفردية بين المرؤوسين كانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (3.93) و انحراف معياري (1.048) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) وبما أن هذه القيمة (3.93) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد له خاصية تراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين.

– أما العبارة (23) و التي تشير إلى أن خاصية قائد التغيير الحماس و الالتزام لدى العاملين كانت إجابات أفراد العينة بمتوسط (4.43) و انحراف معياري (0.817) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح

الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.43) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد له خاصية الحماس و الالتزام لدى العاملين.

- يتضح من خاصية الإحساس بالآخرين أن إجابات أفراد العينة كانت بمتوسط (4.11) و انحراف معياري (0.518) و هي قيمة أكبر من المتوسط المرجح الذي افترضناه (3) و بما أن هذه القيمة (4.11.) معنوية كما تشير نتائج الجدول إذن فالقائد ليس له خاصية القدرة على الاحساس بالاخرين على مستوى هذه المؤسسة.

الفرع 2: اختبار الفرضية الثانية :

و من خلال هذا المبحث سوف نقوم باختيار كل من صحة و خطأ الفرضيات التالية:

اختيار تباين اتجاهات أجوبة المسؤولين حول خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى مؤسسة " بوفال " تبعا للمتغيرات الديمغرافية: الجنس ، السن ،المؤهل العلمي ،مدة الخدمة ،الوظيفة في المؤسسة.

اولا:اختبار الفرضية الاجرائية الاولى:

$\mathbf{H_0}$لا يوجد تباين في اتجاهات أجوبة المسؤولين لمؤسسة " بوفال " حول خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

$\mathbf{H_1}$يوجد تباين في اتجاهات أجوبة المسؤولين لمؤسسة " بوفال " حول خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الجدول رقم (14-4) نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لمتغير الجنس:

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DLL	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	مستوى الدلالة	النتيجة
الجنس	خارج المجموعات	0.028	1	0.028	0.184	0.674	غير معنوية
	داخل المجموعات	4.297	28	0.153			
المجموع		4.326	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

و من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لانمستوى دلالة المحسوبة(0.674) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) نقبل الفرضية العدمية H_0و نرفض الفرضية البديلة H_1

ثانيا :اختبار الفرضية الاجرائية الثانية

H_0لا يوجد تباين في اتجاهات أجوبة المسؤولين لمؤسسة " بوفال " حول خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة تبعاً لمتغير السن عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H_1يوجد تباين في اتجاهات أجوبة المسؤولين لمؤسسة " بوفال " حول خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة تبعاً لمتغير السن عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الجدول رقم (15-4) نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لمتغير السن:

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DLL	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	مستوى الدلالة	النتيجة
السن	خارج المجموعات	0.407	3	0.136	0.900	0.454	غير معنوية
	داخل المجموعات	3.918	26	0.151			
المجموع		4.325	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول أعلاه أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأن مستوى الدلالة المحسوبة (0.454)أكبر من مستوى الدلالة (0.05) نقبل الفرضية العدمية H_0و نرفض الفرضية البديلة H_1.

الفرع 3: اختبارالفرضية الاجرائية الثالثة

H_0لا يوجد تباين في اتجاهات أجوبة المسؤولين لمؤسسة " بوفال " حول خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H_1يوجد تباين في اتجاهات أجوبة المسؤولين لمؤسسة " بوفال " حول خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الجدول رقم (16-4) نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي:

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DLL	متوسط المربعات	قيمة فيشرF	مستوى الدلالة	النتيجة
المؤهل العلمي	خارج المجموعات	0.151	3	0.050	0.314	0.815	غير معنوية
	داخل المجموعات	4.173	26	0.161			
المجموع		4.325	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لان مستوى الدلالة المحسوبة (0.815)أكبر من مستوى الدلالة (0.05) نقبل الفرضية العدمية H_0و نرفض الفرضية البديلة H_1.

رابعا: اختبار الفرضية الاجرائية الرابعة:

H_0لا يوجد تباين في اتجاهات أجوبة المسؤولين لمؤسسة " بوفال " حول خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة تبعاً لمدة الخدمة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H_1يوجد تباين في اتجاهات أجوبة المسؤولين لمؤسسة " بوفال " حول خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة تبعاً لمدة الخدمةعند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الجدول رقم (17-4) نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لمتغير مدة الخدمة:

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DLL	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	مستوى الدلالة	النتيجة
مدة الخدمة	خارج المجموعات	1.702	3	0.567	5.623	0.004	معنوية
	داخل المجموعات	2.623	26	0.101			
المجموع		4.325	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لان مستوى الدلالة (0.004)أقل من مستوى الدلالة (0.05) لذانرفض الفرضية العدمية H_0و نقبل الفرضية البديلة H_1،وعليه يوجد اختلاف لخصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير التنظيمي لاختلاف الاقدمية

خامسا: اختبار الفرضية الإجرائية الخامسة:

H_0 لا يوجد تباين في اتجاهات أجوبة المسؤولين لمؤسسة " بوفال " حول خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة تبعاً لمتغير الوظيفة في المؤسسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H_1 يوجد تباين في اتجاهات أجوبة المسؤولين لمؤسسة " بوفال " حول خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة تبعاً لمتغير الوظيفة في المؤسسة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الجدول رقم (17-4) نتائج التحليل الأحادي (ANOVA) لمتغير الوظيفة في المؤسسة:

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DLL	متوسط المربعات	قيمة F فيشر	مستوى الدلالة	النتيجة
الوظيفة في المؤسسة	خارج المجموعات	0.621	2	0.311	2.265	0.123	غير معنوية
	داخل المجموعات	3.707	27	0.137			
المجموع		4.325	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من الجدول أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)لانمستوى الدلالة المحسوبة (0.123)أقل من مستوى الدلالة (0.05 نقبل الفرضية العدمية H_0و نرفض الفرضية البديلة H_1.

وعليه فلا تختلف اجابات الافراد العينة حول خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير التنظيمي باختلاف الوظيفة .

خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجزء النظري في الواقع و هذا من خلال إجراء دراسة ميدانية عالجنا من خلالها مدى تأثير أو مساهمة خصائص القائد و دورها في عملية نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة في كل من وحدتي المضخات و المسبك التابعين لمؤسسة " بوفال " لإنتاج معدات الري.

تألف هذا الفصل من ثلاث مباحث، الأول تطرقنا فيه إلى المنهجية المتبعة في الدراسة و الكيفية التي سارت بها، إضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة المعلومات المجمعة، و في الأخير تم ذكر الحدود الأربعة للدراسة الميدانية، في حين خصصنا المبحث الثاني إلى التعريف بالوحدتين من ناحية تحليل الهيكل التنظيمي و ذكر الوظائف و الأهداف، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لاختيار الفرضيات، حيث تم وصف العينة المدروسة للمؤسسة، كما تم معرفة مدى خصائص القائد لدى مسؤول الوحدة في المؤسسة، في الأخير تم إجراء اختيار المقارنة و الذي يسمح لنا بمعرفة هل توجد فروقات معنوية بين المتوسطات الحسابية لكل من الخصائص الستة للقائد لدى مسؤول الوحدة في المؤسسة.

الفرضية الاولى	الفرضية 1القدرة على التركيز و الانتباه	مؤكدة	مؤكدة
	الفرضية 2:تحمل المخاطرة	مؤكدة	
	الفرضية 3:الثقة بالنفس	مؤكدة	
	الفرضية 4 :احترام الذات	مؤكدة	
	الفرضية 5:القدرة على الاتصال و الاقناع	مؤكدة	
	الفرضية 6:الاحساس بالأخرين	مؤكدة	
الفرضية الثانية	الفرضية 1:تختلف أراء وجهة نظر القادة باختلاف الجنس	غير مؤكدة	**؟**
	الفرضية 2:تختلف أراء وجهة نظر القادة باختلاف السن	غير مؤكدة	
	الفرضية3:تختلف أراء وجهة نظر القادة باختلاف المؤهل العلمي	غير مؤكدة	
	الفرضية4:تختلف أراء وجهة نظر القادة باختلاف مدة الخدمة	مؤكدة	
	الفرضية5:تختلف أراء وجهة نظر القادة باختلاف الوظيفة في المؤسسة	غير مؤكدة	

الفصل الأول

الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الفصل الثاني
الإتجاهات النظرية
للقيادة

الفصل الثالث

القائد و عملية التغيير

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لمؤسسة " بوفال "

قائمة المراجع

الملاحـــــق

فهرس المحتويات

قائمة الجداول
والأشكال

الخاتمة العامة

المقدمة العامة

الخاتمة

يعد موضوع خصائص القائد و دورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي من المواضيع الجديرة بالاهتمام باعتبارها تهدف إلى النهوض بالقائد الفعال لتحقيق أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق و الانجاز من أجل تحقيق تغيير المؤسسة و تحويل الرؤية إلى واقع ملموس من خلال تحفيز المرؤوسين و تحويل اهتماماتهم الشخصية إلى المصلحة العامة و تلبية حاجاتهم و إقناعهم بالتضحية و يعتبر التغيير التنظيمي في المؤسسات التحول من وضع إلى وضع أخر أفضل منه و ذالك باختيار النمط القيادي الملائم لإنجاح هذا التغيير حيث أنه توجد أسباب داخلية نذكر منها(وعي إدراك المديرين للتغيير،زيادة طموحات و حاجات العمال،نمو المنظمة و تطورها)و أسباب خارجية متمثلة في (التقدم العلمي و التكنولوجي،سياسية ،اقتصادية)هي التي تتحكم في إحداثه و هدفت هذه الدراسة إلى بإظهار مدى قدرة القائد الفعال بخصائصه المكتسبة على إنجاح عملية التغيير التنظيمي و إيجاد علاقة بين خصائص القائد الفعال و التغيير التنظيمي في المؤسسة.

ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا "ماهي خصائص القائد الفعال في عملية إنجاح التغيير التنظيمي "؟

و في سيعينا لمعالجة هذه الإشكالية في بحثنا جانبين :

1-**الجانب النظري** :حيث تطرقنا فيه إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع و قسمنا إلى ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول :الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الفصل الثاني :الاتجاهات النظرية للقيادة

الفصل الثالث:القائد و عملية التغيير

2-**الجانب التطبيقي** :بغرض تدعيم الدراسة النظرية قمنا بإسقاطها عل مؤسسة "بوفال" بالبرواقية كنموذج عن المؤسسات الجزائرية ،حيث قدمنا في البدء وصف تعريف بالمؤسسة ثم أجرينا دراسة تحليلية عن خصائص القائد الفعال و دورها في عملية نجاح التغيير التنظيمي ،و منه قمنا بتحليل الاستبيان مقدم الأفراد عينة الدراسة لمعرفة مدى تبني المؤسسة لخصائص القائد و مدى تأثيرها على التغيير التنظيمي في المؤسسة.

اختبار الفرضيات :

بالنسبة للفرضية الأولى: فقد تم تأكيد أن للمدراء خصائص قيادية متمثلة في:القدرة على التركيز الانتباه ،تحمل المخاطرة ،الثقة بالنفس ،احترام الذات ،القدرة على الاتصال و الإقناع ،الإحساس بالآخرين **تساهم** في نجاح عملية التغيير التنظيمي يمكن تفسير هذا كون أن للقائد مكانة هامة على مستوى المؤسسات و هذا نظرا لمساهمته الفاعلة في تحقيق أهدافه باعتباره مسؤول نحو توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المسطرة وتحويل منظمته الى الأفضل

بالنسبة للفرضية الثانية : فقد تأكد انه **لا** يوجد اختلاف في وجهة نظر القادة حول تأثير الخصائص القيادية باختلاف: الجنس،السن ،المؤهل العلمي ،الوظيفة في المؤسسة إلا متغير مدة الخدمة ،فقد أكدت الدراسة أن القادة أو المدراء أو المسؤولين ذو الأقدمية الكبيرة لهم رأي مختلف على ذو القدمية القليلة.

النتائج :

-تعتبر خصائص القائد من المصطلحات التي ظهرت حديثا ،فهي محصلة لجهود مستمرة من قبل الباحثين جاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة و تعديل القصور الذي كان موجودا فيها

-تحتل خصائص القائد الفعال أهمية خاصة لجمع المنظمات الإنتاجية و الخدمية كونها تساهم في تغيير وضع المنظمة من وضع إلى وضع أخر أفضل منه.

-يعتبر القائد الفعال هو القائد الذي يملك الخصائص القيادية التالية :القدرة على التركيز و الانتباه،تحمل المخاطرة الثقة بالنفس ،احترام الذات ،القدرة على الاتصال و الإقناع ،الإحساس بالآخرين.

- يعتبر القائد الفعال هو القائد الذي يملك المتغيرات الشخصية التالية :الجنس ،السن ،المؤهل العلمي ،مدة الخدمة ،الوظيفة في المؤسسة .

- تساعد خصائص القائد عل بناء رؤية واضحة للمنظمة و تشجع المرؤوسين على تنفيذ هذه الرؤية.

يعتمد نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها على كيفية قدرة القائد على إجراء التغيير.

-القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي مناسب و هو أسلوب خصائص القائد،بحيث تكون للقائد و التغيير من أصعب التحديات التي توجهها المؤسسات في الوقت الحاضر.

-تعتبر مؤسسة "بوفال "ذات أهمية اقتصادية باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات ذات طابع استهلاكي واسع كما أنها حظيت بقائد فعال له خصائص القائد التحويلي خاصية القدرة على التركيز و الانتباه و الذي يتمتع بها وخاصية تحمل المخاطرة.

الاقتراحات :

-التركيز على خصائص القائد الفعال و دورها في عملية التغيير التنظيمي إذا رغبت المؤسسة إجراء عملية التغيير الفعلية.

-الاعتماد على خصائص القائد أكثر من غيره من أجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي كي تكون العملية ناجحة .

-لابد من تركيز المؤسسة على أهمية إجراء التغيير التنظيمي المناسب لمواكبة التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية.

-ضرورة زيادة الاهتمام بخصائص القائد و الاستخدام المناسب منها مع المسؤولين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

-الاهتمام بتنظيم و هيكلة وظيفة إدارة الموارد البشرية و خلق الأنظمة اللازمة لتحفيز و تشجيع المرؤوسين على البذل و تحسين مستوى أدائهم ،و الربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية من تكوين و تحفيز و تقييم الأداء.

-توسيع مشاركة القائد للمرؤوسين في الاقتراحات المختلفة و خلق ثقافة تنظيمية مشجعة تنمية روح الفريق ومبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

أفاق الدراسة :

لقد استهدفت الدراسة التي قمنا بها موضوع خصائص القائد و دورها في عملية التغيير التنظيمي و فيما يلي بعض المواضيع لدراسات مستقبلية كما يلي :

-إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعريف أكثر على خصائص القائد.

-دور خصائص القائد في تمكين المرؤوسين في المنظمة.

-علاقة خصائص القائد بتحفيز المرؤوسين في المنظمة .

-أثر الذكاء العاطفي على إنجاح خصائص القائد في المنظمة .

-دور خصائص القائد في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة.

و في الأخير تأمل أن تكون قد وفقنا في اختيار الموضوع و جمع مادته العلمية ،و في الدراسة و عرضه بالشكل الذي يخدم الغرض الذي أعد من أجله ، ونحن لا ندعي كماله فهو بذلك يحتاج إلى التصويب و النقد ،وعذرنا في ذلك :

ما خطّ كف امرئ شيئا وراجعه إلّا و عن له تبديل ما فيه

وقال ذلك كذا أولى و ذلك كذا وإذا كان هكذا تسمو معانيه.

قائمة المراجع

أ) الكتب باللغة العربية:

1. أحمد يوسف دودين، "إدارة الجودة الشاملة"، ط1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.

2. أحمد ماهر،"إدارة التغيير"، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية 2010.

3. أسامة خيري " القيادة الإدارية " الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2013.

4. العجمي محمد حسنين، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007.

5. بلال خلف السكارنة،" التطوير التنظيمي و الإداري"، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009.

6. بلال خلف السكارنة " القيادة الإدارية الفعالة " دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2010.

7. حسن ابراهيم بلوط " المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات " ط1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 2005.

8. هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية" في الإدارة وكالة المطبوعات، الكويت، 1970.

9. هايل عبد المولي، طشطوش، أساسيات في القيادة و الإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة و الإدارة، دار الكندي، الأردن، 2008.

10. زيد منير عبوي "إدارة التغيير و التطوير "ط1،كنوز المعرفة للنشر و توزيع عمان ،الأردن ،2006.

11. حسين حريم ، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال " ،ط3،دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2009.

12. حسن عبد الحميد أحمد رشوان " القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي " مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.

13. موسى اللوزي "التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة"، ط 1، عمان، دار وائل، 1999

14. موسى اللوزي،" التنمية الإدارية"، ط 2، عمان، دار وائل للنشر، 2002 .

15. محمد قاسم القريوتي،"نظرية المنظمة و التنظيم"، ط 1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان 2002.

16. مصطفى كامل عطية،"مقدمة في السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

17. محمد إسماعيل بلال،" إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004.

18. محفوظ أحمد جودة،"إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات"، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.

19.مصباح إسماعيل الطيطي، "إدارة التغيير"، التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.

20.مرسي جمال " الثقافة التنظيمية و التغيير " ط 16، الدار الجامعية، إسكندرية، 2006. ماجدة العطية، سلوك المنظمة " سلوك الفرد و الجماعة " ط1، دار الشروق، عمان، 2003.

21.محمد شفيق " العلوم السلوكية " المكتب الجامعي الحديث،دون طبعة،2001.

22.محمود سلمان العميان "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"،ط4 دار وائل للنشر،الأردن،2008 .

23.محمد إسماعيل بلال " السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق " ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ،2005.

24.منال طلعت محمود، " أساسيات في علم الإدارة "، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

25.محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

26.نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 3، دار الثقافة، عمان، 1999.

27.نيجل كينج و نيل اندرسن ،"إدارة الإبتكار و التغيير " دليل إنتقادي للمنظمات "،دار المريخ للنشر و الطبع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية 2004.

28.النمر و آخرون، " الإدارة العامة ": الأسس و الوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، .1997- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد بن قنديل، "التطوير التنظيمي"، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

29.سامر جلدة"السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة ، ط1،دار أسامة للنشر و التوزيع ،الاردن ، 2009.

30.سالم بن حسن القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو النموذج القيادي العالمي، دار مرمر للنشر، الرياض – السعودية، 2001.

31.سيد الهواري، القادة صناع القرار مركز بيمك، مصر، 2004.

32.سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز، الطبعة الألى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،2004.

33.علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للنشر و التوزيع.

34.عبد السلام أبو قحف " محاضرات في السلوك التنظيمي " الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.

35.عبد الصمد الاغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية السعودية، 2003.

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

37.صلاح الدين محمد عبد الباقي " السلوك الفعال في المنظمات " الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2002.

38. راوية حسن " السلوك في المنظمات " مطبعة دار الجامعية، اسكندرية، 2004.

39.توفيق كريمة، " تمكين العاملين (دراسة حالة شركة الاسمنت بصور الغزلان) رسالة الماجستير جامعة الجزائر ،2008/2007 .

40.خليل مح مد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، ط 2، عمان، دار المسيرة للنشر، 2005.

41.خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، " نظرية المنظمة "، دار الميزة ، ط1 ، عمان ، 2000.

ب)الرسائل العلمية :

1. بلقرع فاطمة " التغيير و أثره على أداء العاملين" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإقتصاد التطبيقي جامعة ، 2011/2010.

2. حسن محمود حسن ناصر ،الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين ،رسالة ماجستر ،إدارة أعمال ،غير منشورة الجامعة الاسلامية ،غزة ،2010.

3. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثرالقيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

4. ياحو منال، نمط القيادة التحويلية و دورها في تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2014-2015.

5. محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

6. محمد بزيع حامد بن النويلي العازمي، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع: دراسة مسحية على العاملين المدينين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2006.

7. مشهور بن ناصر العمري ،" العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية و مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية .

8. صالح بن محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية كمديري مدارس التحويلية، مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، سعودية، 2010.

9. شريف أحمد حسين عباس، سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010.

ج) المجلات:

1. إياد حامد، أثر القيادة التحويلية في إطار التغيير المنظمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، دمشق، المجلد 27: العدد الرابع، 2011.

2. اليوسفي، أحمد و نعسان عبد المحسن "اختيار أثر العدالة التنظيمية و الثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية و التبادلية سلوكيات المواطنة التنظيمية "دراسة حالة مجلة بحوث جامعة عدد 32 ،سوريا ،حلب ،2008.

3. نهاية التلباني و آخرون، **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات القسنطينية في قطاع غزة**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، غزة، المجلد 27: العدد الرابع، 2013.

د) ا لمؤتمرات:

1. المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

2. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، **القيادة الإدارية**، دار المعمورة للطباعة و النشر، العراق، 2011.

هـ) الكتب باللغة الفرنسية:

1Kotter John, "**The heart of change** :Real life stories of how people chang" Harvard Business School press,2002

2-kerry. A. Bunker and Wakefield, Michael (2005) **leading with Authenticity in time of transition**. CCL press. USA

3-Sugerman, Jeffrey and Mark, (2011) **the 8 Dimension of leadership**. A Better leader. A. Berett. Koehler publishers

و) مواقع الانترنت :

1. السويدان طارق ،" **التدريب و التدريس الإبداعي** " الكويت: شركة الإبداع الفكري ،2008.(على الخط) تاريخ الاطلاع: 2017/03/14:https : //www. Slideshare.net/provostahmed
2. أحمد السيد الكردي، **دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير**، نص منشور على الموقع، تاريخ التحميل 2017-02-24 http : // www etsabya.com/Forum.php ? action = view & id=47

ملحق رقم 01

الاستبيان في شكله النهائي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الاستبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تقوم الطالبتان بأجراء دراسة ميدانية استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر بعنوان"**خصائص القائد و دورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة** "دراسة حالة مؤسسة بوفال و تهدف من خلالها إلى رصد أرائكم ووجهات نظركم حول خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير ضمن سياق و خصائص المؤسسة الجزائرية .

الرجاء التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة و الإجابة عنها بموضوعية لما ذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف نتوصل إليها الدراسة و أيضا بالشكل الذي يعكس واقع هذه المتغيرات في مؤسستكم .

كما تسرني إجابتكم و حسن تعاونكم ،و أتمنى لكم دوام التوفيق و أفيدكم أنا ما تدلون به من إجابات لن تطلع عليها سوى الطالبتان و لن تستخدم لأغراض البحث العلمي و الله من وراء القصد.

و نحن نثق بآرائكم و ستكون هذه الآراء موضع اعتزاز و تقدير .

الطالبتين: تحت إشراف الأستاذ:

بن عروج مباركة "طلحة محمد"

حنّان سهام

الجزء الأول :البيانات الشخصية الوظيفية من فظلك ضع (x) في الخانة المناسبة العلامة

1)الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2)السن :

أقل من 30 سنة ☐ 30أقل من 40 سنة ☐

من40الى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3)المؤهل العلمي :

ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐

غير ذلك (وضع من فضلك) ☐ دراسات بعد التدرج ☐

4)مدة الخدمة (الأقدمية):

أقل من 5 سنوات ☐

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة ☐

من 10 إلى أقل من 15سنة ☐

من 15 سنة فأكثر ☐

5) الوظيفة في المؤسسة :

مدير ☐ مدير تنفيذي ☐ رئيس مصلحة ☐

رئيس ورشة ☐

الجزء الثاني : فيما يلي مجموعة من العبارات تعبر عن **خصائص القائد الفعال في نجاح عملية التغيير على مستوى المؤسسة** الرجاء تحديد درجة أهمية كل خاصية وفق سلم مرقم من 1 إلى 5 حيث يعبر 1 إلىأن الخاصية" **غير مهمة إطلاقا**و الرقم 5 يعبر أن الخاصية" **مهمة جدا**"

خصائص القائد	الرقم	العبارة	مهم جدا	مهم	محايد	غير مهم	غير مهم إطلاق
القدرة على التركيز و الانتباه	1	قدرة قائد التغيير على الاستماع					
	2	قدرة قائد التغيير على تحويل رؤيته إلى واقع ملموس					
	3	تعامل قائد التغيير مع المواقف الغامضة و المعقدة					
	4	قدرة قائد التغيير على تقدير إمكانيات و مجهودات الآخرين					
تحمل المخاطرة	5	يسمح قائد التغيير بالمخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات					
	6	يشجع قائد التغيير على حل المشكلات بطرق مبتكرة					
	7	يواجه قائد التغيير الشدائد بشجاعة للحفلظ على مستوى أفضل					
	8	اعتبار قائد التغيير التجارب السابقة مفيدة لحل المشكلات					
الثقة بالنفس	9	تمتع قائد التغيير بثقة ذاتية عالية					
	10	امتلاك قائد لتغيير الثقة في قدرات مرؤوسيه					
	11	تمتع قائد التغيير بمهارات قيادية تعزز الثقة به					
	12	امتلاك قائد التغيير دوما خاصية التفاؤل بالمستقبل					

خصائص القائد	الرقم	العبارة	مهم جدا	مهم	محايد	غير مهم	غير مهم إطلاقا
احترام الذات	13	يحوز قائد التغيير على احترام الآخرين و الإعجاب بهم					
	14	قدرة قائد التغيير على جعل العاملين يشعرون بقدرتهم على تحقيق أهداف التغيير					
	15	توافق أقوال قائد التغيير مع أفعاله					
	16	اعتماد قائد التغيير على نفسه في تحقيق مصالحه الشخصية					
القدرة على الاتصال و الإقناع	17	يركز قائد التغيير على التعليم الذاتي المستمر					
	18	يسعى قائد التغيير إلى جعل المرؤوسين يحققون أهداف تفوق ما هو متوقع					
	19	يعمل قائد التغيير على دعم روح الفريق الواحد العمل الجماعي					
	20	يعلم قائد التغيير العاملين على أهداف التغيير داخل المؤسسة					
الإحساس بالآخرين	21	يحس قائد التغيير بمشاعر العاملين					
	22	يراعي قائد التغيير الفروق الفردية بين المرؤوسين					
	23	يغرس قائد التغيير الحماس و الالتزام لدى العاملين					

الملحق رقم 02

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	23

Tableau de fréquences

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	femme	5	16,7	16,7	16,7
	homme	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin de 30	7	23,3	23,3	23,3
	entre 30 et 40	18	60,0	60,0	83,3
	entre 40 et 50	4	13,3	13,3	96,7
	plus de 50	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

niveau d etude

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Lcn	1	3,3	3,3	3,3
	formproff	2	6,7	6,7	10,0
	Universitaire	23	76,7	76,7	86,7
	poste graduation	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

experienceproff

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin de 5ans	10	33,3	33,3	33,3
	entre 5 et 10ans	12	40,0	40,0	73,3
	entre 10 et 15ans	4	13,3	13,3	86,7
	olus de 15ans	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

fonction occupée

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	directeur exécutif	4	13,3	13,3	13,3
	chef service	20	66,7	66,7	80,0
	chef d'atelier	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Diagramme en secteurs

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 B5 B6 B7 B8 C9 C10 C11 C12 D13 D14 D15 D16 E17 E18
E19 E20 F21 F22 F23 A B C D E F X
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A1	30	4,40	,770	,141
A2	30	4,33	,479	,088
A3	30	4,33	,758	,138
A4	30	4,50	,509	,093
B5	30	4,03	,964	,176
B6	30	4,17	1,020	,186
B7	30	4,53	,681	,124
B8	30	4,53	,571	,104
C9	30	4,33	,661	,121
C10	30	4,20	,887	,162
C11	30	4,47	,681	,124
C12	30	4,23	,679	,124
D13	30	4,07	1,048	,191
D14	30	4,40	,498	,091
D15	30	4,50	,731	,133
D16	30	3,33	1,446	,264
E17	30	4,43	,817	,149
E18	30	3,90	1,125	,205
E19	30	4,63	,490	,089
E20	30	4,37	,669	,122
F21	30	3,97	1,066	,195
F22	30	3,93	1,048	,191
F23	30	4,43	,817	,149
A	30	4,3917	,38665	,07059
B	30	4,3167	,54509	,09952
C	30	4,3083	,46277	,08449
D	30	4,0750	,56914	,10391
E	30	4,3333	,51834	,09464
F	30	4.11	.977	,09464
X	30	4,0847	,38617	,07050

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A1	9,957	29	,000	1,400	1,11	1,69
A2	15,232	29	,000	1,333	1,15	1,51
A3	9,633	29	,000	1,333	1,05	1,62
A4	16,155	29	,000	1,500	1,31	1,69
B5	5,869	29	,000	1,033	,67	1,39
B6	6,265	29	,000	1,167	,79	1,55
B7	12,324	29	,000	1,533	1,28	1,79
B8	14,699	29	,000	1,533	1,32	1,75
C9	11,050	29	,000	1,333	1,09	1,58
C10	7,413	29	,000	1,200	,87	1,53
C11	11,789	29	,000	1,467	1,21	1,72
C12	9,950	29	,000	1,233	,98	1,49
D13	5,573	29	,000	1,067	,68	1,46
D14	15,389	29	,000	1,400	1,21	1,59
D15	11,238	29	,000	1,500	1,23	1,77
D16	1,262	29	,217	,333	-,21	,87
E17	9,607	29	,000	1,433	1,13	1,74
E18	4,382	29	,000	,900	,48	1,32
E19	18,252	29	,000	1,633	1,45	1,82
E20	11,195	29	,000	1,367	1,12	1,62
F21	4,966	29	,000	,967	,57	1,36
F22	4,877	29	,000	,933	,54	1,32
F23	9,607	29	,000	1,433	1,13	1,74
A	19,714	29	,000	1,39167	1,2473	1,5360
B	13,230	29	,000	1,31667	1,1131	1,5202
C	15,485	29	,000	1,30833	1,1355	1,4811
D	10,345	29	,000	1,07500	,8625	1,2875
E	14,089	29	,000	1,33333	1,1398	1,5269
F	6.483	29	.000	,08333	-,1102	,2769
X	15,385	29	,000	1,08472	,9405	1,2289

A 1 facteur

ANOVA

X

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,028	1	,028	,181	,674
Intra-groupes	4,297	28	,153		
Total	4,325	29			

```
ONEWAY X BY six  /MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

ANOVA

X

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,407	3	,136	,900	,454
Intra-groupes	3,918	26	,151		
Total	4,325	29			

```
ONEWAY X BY age  /MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

ANOVA

X

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,151	3	,050	,314	,815
Intra-groupes	4,173	26	,161		
Total	4,325	29			

```
ONEWAY X BY nieau  /MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

ANOVA

X

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,702	3	,567	5,623	,004
Intra-groupes	2,623	26	,101		
Total	4,325	29			

```
ONEWAY X BY experience  /MISSING ANALYSIS.
```

A 1 facteur

ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,621	2	,311	2,265	,123
Intra-groupes	3,703	27	,137		
Total	4,325	29			

```
ONEWAY X BY fonction  /MISSING ANALYSIS.
```

.