



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أهمية القيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي

دراسة حالة بديرية الصيانة - سوناطراك بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة
ترغيني صباح

من إعداد الطالبة
نعيو رانيا

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة بسكرة	محاضر ب	إسماعيل مناصرية
مقررا	جامعة بسكرة	محاضر أ	صباح ترغيني
مناقشا	جامعة بسكرة	محاضر أ	فايزة جيجخ

السنة الجامعية 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أهمية القيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي

دراسة حالة بمديرية الصيانة - سوناطراك بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة
ترغيني صباح

من إعداد الطالب
نعيو رانيا

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة بسكرة	محاضر ب	إسماعيل مناصرية
مقررا	جامعة بسكرة	محاضر أ	صباح ترغيني
مناقشا	جامعة بسكرة	محاضر أ	فايزة جيجخ

شكر وعرهان

لله الحمد والشكر من قبل ومن بعد

بعد جهد جهيد وصبر جميل انتهى البحث في مذكرة

وفي هذا المقام أتقدم بشكري وخالص عرفاني للأستاذة المشرفة

الدكتورة : ترغيني صباح على توجيهاتها ونصائحها السديدة وملاحظاتها القيمة وعلى

حرصها الدائم على إكمال العمل

كما أتقدم بشكري الخالصة للأساتذة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة مذكرتي

كل واحد باسمه ..

كما لا يفوتني أن اشكر الأساتذة المحكمين من داخل وخارج جامعة بسكرة

كل واحد باسمه ..

وأشكر كثيرا زملائي على وقوفهم معي وعمال الإدارة وعمال المكتبة

كما أشكر كثيرا عمال مؤسسة سوناطراك - بسكرة - على استقبالهم وعلى

مساعدتهم

لكم مني خالص شكري وامتناني

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله علي أما بعد

فإلى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أفٍ ولا تنهرهما
وقل لهما قولاً كريماً واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً" الإسراء 32_33.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك في الوجود أمي وأبي يحفظهما الله

وإلى من سهر وتعب معي في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد...

وإلى أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل..

وإلى كافة الأصدقاء والأحباب كل باسمه..

إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة..

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نافعا يستفيد منه الطلبة المقبلين إن شاء الله

الملخص:

حاولت هذه الدراسة اختبار وقياس أهمية القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة (قيادة تشاركية، قيادة تبادلية، قيادة تحويلية) في تفعيل وإحداث إدارة التغيير التنظيمي . منهجية الدراسة تتمثل في منحج الوصفي التحليلي بالتطبيق على دراسة حالة بمديرية الصيانة سوناطراك بولاية بسكرة ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، اشتملت على (26) فقرة، وزعت بتاريخ 2023/4/12 على عينة عشوائية من العاملين قدرت ب40، فيما تمثلت المعلومات الثانوية في مجموعة من كتب ورسائل جامعية وبعض المقالات والدراسات، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V26، وبناء على نتائج الدراسة توصلنا أنه توجد أهمية ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي بالإضافة أيضا إلى وجود أهمية ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي لذلك حدود دراسة تستثني الدعوة لتعميم نتائجها بحكم ظرفيتها وخصوصية الحالة التي تمت فيها إلا هذا لا يمنع من تقديم بعض افاقا بحثية اخر نذكر منها : أثر انماط القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسات الخدمية، إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق إدارة التغيير التنظيمي بالفنادق بولاية بسكرة.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية، قيادة تشاركية ، قيادة تبادلية ، قيادة تحويلية، إدارة التغيير التنظيمي، مديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة-

Abstract :

This Study attrempat to test and measure the importance of administrative leadership in its three dimensios (participatory leadership, transactional leadership, and transformational leadership) in activating and bringing about organizational change managment. The methodolgy of the study is represented in the descriptive analytical applied to a case study in the Sonatrach Maintenance Directorate in Biskra Province .To achieve the purpose of this study, a questionnaire was used to collect primary data .It included (26) items, distributed on 4/12/2023 to a random sample of workers estimated B 40, while the seconday information consisated of a group of books, university theses , and some articales and studies . And the data was processed using the SPSS program and based on the results of the study, we concluded that there is a statistically significant significance of the administrative leadership in activating the managemnt of organizational change .and specificity of the case in which it took place, but this does not prevent the prevent the presentation of som other reserch horizons, including : the impact of transformational leadership in achieving creaativity, competency management and its role in achieving change.

Keywords : administrative leadership ,participatory leadership, transactional leadership, transformational leadership, organizational change managment, Sonatrach Maintenance Directorat.

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نمذج الدراسة	01
6	أنواع التغير التنظيمي	02
8	أهمية التغير التنظيمي	03
12	خصائص إدارة التغير التنظيمي	04
14	القوى والاسباب التي تستدعي لإدارة التغير التنظيمي	05
18	نمذج "ليفن" لمراحل إدارة التغير التنظيمي	06
29	مصادر قوة القيادة وقوة التأثير	07
39	المهيكل التنظيمي لقسم الصيانة سوناطراك فرع النقل بالأنايب	8
42	المهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة بسكرة	9
48	توزع مجتمع الدراسة حسب الجنس	10
49	توزع مجتمع الدراسة حسب العمر	11
50	توزع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	12
51	توزع مجتمع الدراسة لعدد سنوات الخبرة	13

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أساليب خفض مقاومة التغيير	21
02	أوجه الاختلاف بين القائد والمدير	26
03	نتائج اختيار ثبات وصدق الاستبيان	47
04	التكرار والنسبية المئوية لجنس العينة	48
05	التكرار والنسبية المئوية العمر العينة	49
06	التكرار والنسبية المئوية مستوى التعليمي العينة	50
07	التكرار والنسبية المئوية عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة	51
08	مقاييس ليكارت الخماسي	52
09	متوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية واتجاه آراء القيادة الإدارية بمديرية الصيانة سوناطراك - بسكرة .	53
10	متوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية واتجاه آراء لإدارة التغيير التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك - بسكرة .	56
11	معامل الالتواء والتفطح لأبعاد المتغيرات	59
12	نتائج تحليل التباين الانحدار لتأكد من صلاحية نموذج الاختبار الفرضية الرئيسية .	60
13	نتائج تحليل التباين الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية.	61
14	نتائج تحليل التباين الانحدار لتأكد من صلاحية نموذج الاختبار الفرضية الفرعية .	63

المقدمة العامة

تمهيد :

حظي موضوع القيادة منذ القدم باهتمام العديد من الفلاسفة والمفكرين وعلماء الاجتماع والنفوس، بحيث يعد محورا مهما للنقاشات والتساؤلات في مختلف الدوائر العلمية اعتبار العالم لم يشهد من التطورات والتحويلات في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية من حيث المفاهيم والتطبيقات.

حيث تشكل القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية بهدف.

فالقيادة هي ما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد معينين، فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المتوخاة والاستمرارية في التقدم. إن القياديين الناجحين والفاعلين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف وتطوير الاستراتيجيات والنظم وتوفير الموارد اللازمة وإحداث التغيير.

إذ تعتبر هذه الأخيرة من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن وذلك لأن مستقبل المؤسسات ونجاحها، أصبح يعتمد على كيفية قدرة القادة على إدارة وقيادة التغيير، أي أنه لا يمكن إحداث التغيير والتعامل معه بأسلوب فعال دون وجود قائد لديه رؤية مستقبلية وذلك أثناء قيامه بالتخطيط لأهداف المؤسسة ووضعه لاستراتيجياتها.

ومن هذا المنطلق أصبح التغيير التنظيمي المخطط أولوية ملحة في حياة المؤسسات للرفع من مستويات الفعالية التنظيمية لتحقيق النجاح، على أن يصاحب ذلك هدفا للتغيير ومعرفة لأسبابه الداخلية والخارجية وما يشتمل عليه من تقنيات، إضافة إلى لإحاطة الشاملة بالمحددات البيئية المحيطة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية بمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة لإنجاح التغيير المنشود هدفها إعطاء نقلة نوعية للمؤسسة وتصحيح جميع الاختلالات التي تعاني منها .

أولا : إشكالية الدراسة

نعيش في عصر أصبح فيه التغيير وكيفية قيادته بنجاح أكبر رهان يواجه القادة الإداريين. وعليه فإن سوء الوضع الذي آلت إليه الإدارة العمومية الجزائرية يجعل مشكلة البحث في هذا الموضوع تتمحور حول كيفية إيجاد الحلقة المفقودة بين القيادة ونجاح عملية التغيير ، وتعتبر مؤسسة سوناطراك من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها في ظل التغيرات العالمية وعليه وجب عليها إحداث تغيرات جذرية او طفيفة لتمكين من مواكبتها والتصدي الى اي طارئ. وتعتمد مؤسسة سوناطراك على توظيف العمالة

الكفؤة والتي لها حرص على العمل بفعالية فالقيادة العليا تعمل بجد لإحداث التغيير من اجل البقاء في محيط الثابت الوحيد فيه هو التغيير. ومن هنا تبرز اشكاليتنا فيما يلي:

وعلى ضوء هذا، نطرح التساؤل البحثي التالي:

ما أهمية القيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة - بسكرة ؟

انطلاقا من ي هذا التساؤل الرئيسي يمكن تصور مجموعة من التساؤلات الفرعية نقترحها فيما يلي:

- 1- ما هو واقع القيادة الإدارية في مديرية الصيانة - سوناطراك- بسكرة ؟
- 2- ما هو واقع إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة -سوناطراك- بسكرة ؟
- 3- ما أهمية القيادة التشاركية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة - سوناطراك -بسكرة؟
- 4- ما أهمية القيادة التبادلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة - سوناطراك -بسكرة؟
- 5- ما أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة - سوناطراك -بسكرة؟

ثانيا : الدراسات السابقة

1- الدراسة المتعلقة بالقيادة و إدارة التغيير التنظيمي معا :

➤ دراسة لهبال عبد مالك بعنوان " دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي"، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام (ل. م. د) في جامعات من الشرق الجزائري"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية لسنة 2016/2015 ، جامعة فرحات عباس - سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث تمثلت إشكالية الدراسة في: تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلا في تحقيق أهداف نظام (ل. م. د).

وذلك بهدف توضيح نقاط الالتقاء بين أدبيات القيادة الإدارية وأدبيات التغيير وبشكل محدد أدبيات قيادة التغيير التنظيمي والتعرف على دور التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتى يكون هذا الدور ايجابيا، وتبرز نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- تعتبر القيادة الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات ومن أهم الوظائف في الإدارة لأنها تعد حلقة وصل بين المنظمة وأهدافها.

- إبراز أن مستقبل نجاح المؤسسات في وقتنا يتوقف على فعالية القادة وأسلوبهم القيادي .

- القيادات الجامعية بعيدة كل البعد عن صفات قائد التغيير التنظيمي .

2- الدراسة المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي

➤ دراسة بوطبه نور الهدى : أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه نظام (ل . م . د) في علوم التسيير تخصص: المنظمات لسنة 2015/2016 بعنوان " إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعة ، دراسة حالة تطبيق إصلاح (ل . م . د) في عينة من الجامعات الجزائرية " ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

حيث تمثلت إشكالية الدراسة في: ما هو نموذج إدارة التغيير المناسب لتنفيذ الإصلاحات في ظل تطبيق نظام (ل . م . د) بالجامعات الجزائرية ؟

وذلك بهدف تسليط الضوء على واقع ممارسة إدارة التغيير عند تطبيق نظام (ل . م . د) حسب وجهة نظر الإداريين في الجامعات الجزائرية . وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي :

- كانت نتائج درجة ممارسة إدارة التغيير عند تطبيق إصلاح (ل . م . د) منخفضة حسب وجهة نظر الإداريين ، وذلك من حيث انخفاض ممارسة الجانب التخطيطي وجانب التنفيذ لإدارة التغيير .

- مقاومة إداريين في للتغيير نحو نظام (ل . م . د) كانت متوسطة ، حيث كانت المقاومة في جميع جوانب محور تقبل الإصلاح متوسطة .

3- الدراسة المتعلقة بالقيادة و إدارة التغيير التنظيمي معا :

باللغة الأجنبية :

➤ **Study for : Leithwood ; and Othere , transformational leadership school Restructuring , pape at the International congres for school Effectives and Improvement, vectoria, 1992.**

هدفت إلى التعرف على طبيعة قيادة التغيير وأبرز خصائصها وممارستها وفهم ديناميكية التغيير الناجح وإدراك العمليات والإجراءات الهيكلية اللازمة لإحداث التغيير الذاتي في المؤسسات الضخمة ، وذلك من خلال دراسة المؤسسات التي نجحت في تحقيق تغيير حقيقي ملموس داخلها وتحليل نماذج قادة التغيير الذين حققوا هذه النجاحات المتميزة لمؤسساتهم بقيادتهم لجهود التغيير فيها .

وتكونت عينة الدراسة من 12 قائدا للتغيير في عدة مؤسسات أمريكية ومؤسسة واحدة بريطانية ومن بين المؤسسات التي شملتهم الدراسة معاهد تعليم إدارة الأعمال واستخدام الباحثان منحى الدراسات النوعية ، إضافة إلى المقابلة الميدانية مع كل مفردة من مفردات العينة حيث استمرت المقابلة ساعات طويلة وحتى يوما كاملا وذلك بهدف جمع البيانات الأساسية حول خصائص القادة التي تسهم في نجاح التغيير في مؤسساتهم

توصل الباحثان نتيجة للمقابلات والملاحظات الميدانية لقادة التغيير للمؤسسات التي شملتهم الدراسة وبناء على التحليل النوعي للبيانات التي تم جمعها وتصنيفها إلى أن قادة التغيير يشتركون بصورة واضحة في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن القادة التقليديين وهذه الخصائص هي:

- يرى هؤلاء القادة أنفسهم محركين لجهود التغيير في المؤسسة وأن دورهم الشخصي والمهني يتمثل في ضرورة إحداث تغيير ملموس في مؤسساتهم .

- هؤلاء القادة يمتازون بالشجاعة والاستعداد للمخاطرة المحسوبة وتتجسد الشجاعة في القدرة على اتخاذ القرار في موقف معين .

- يثقون في قدراتهم ويسعون دائما لتمكينهم من إنجاز عملهم وتطويره بإتقان وتميز

- يتمتعون بالقدرة بالمهارات الفنية التي تساعدهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات

وتوصلت الدراسة إلى أن قادة التغيير يسعون دائما إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي :

- مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على تكوين ثقافة مهنية وتعاونية والمحافظة عليها

- تعزيز النمو المهني للمعلمين

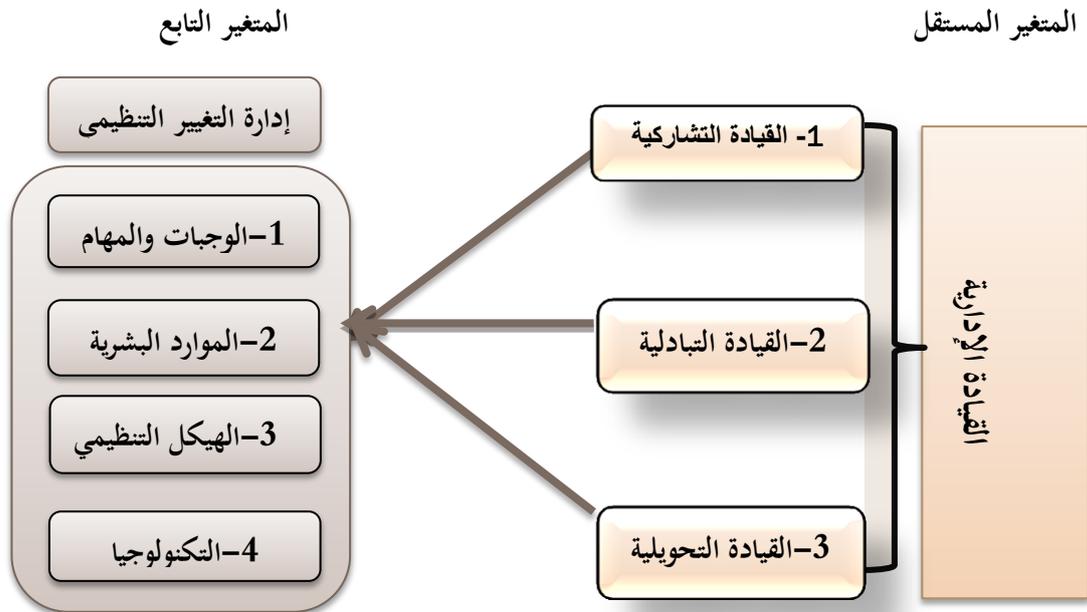
- تحسين أساليب حل المشكلات جماعيا

ثالثا : نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة

1- نموذج الدراسة

يمكن بناء نموذج الدراسة كما يلي

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



2- فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الأسئلة الفرعية السابقة تقترح الدراسة فرضية ارتباطية رئيسية واحدة وتشتق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية، بحيث تحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي وقياس أهمية القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي وذلك بتطبيق على المؤسسة الاقتصادية مديرية الصيانة - سوناطراك بسكرة .

1- الفرضية الرئيسية

لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة .

2- الفرضيات الفرعية:

2-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة - سوناطراك - بسكرة.

2-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك - بسكرة .

2-3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك - بسكرة .

رابعا : التموضع الاستمولوجيا ومنهجية الدراسة

1- بالنسبة التموضع الاستمولوجي للباحث وللبحث

تماشياً مع إشكالية الدراسة التي تبحث عن أهمية القيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي فقد تم الاعتماد على النموذج الوضعي لوصف وتفسير المسار الذي يؤدي إلى حل هذه الإشكالية، من خلال ترجمتها إلى نموذج يبرز العلاقة السببية فيما بين عناصر الظاهرة المدروسة وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الطريقة الاستنتاجية، وتحديد الطريقة الافتراضية - الاستنتاجية، بحيث يهدف هذا البحث الذي يعتمد على هذه الطريقة إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مرهن.

2- بالنسبة لمنهجية الدراسة :

من أجل الإجابة عن أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل التأصيل وتحليل الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الإدارية و إدارة التغيير التنظيمي فهذا المنهج يقوم على أساس الوصف والتحليل لظاهرة معينة في ظروف محددة، وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع والأبحاث والدراسات ذات العلاقة، أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة، أين يقع اختيارنا على مؤسسة سوناطراك وبضبط في فرعها وممثل في مديرية الصيانة بسكرة وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها ومن أبرز هذه الأدوات ما يلي:

- الاستعانة بعدد من المراجع والدراسات مثل الكتب المتخصصة والبحوث والدراسات المنشورة في المجالات والدوريات العلمية، إضافة إلى الملتقيات العلمية بغية توضيح الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات البحث المتمثلة في القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي.

- اعتمدنا في الدراسة الميدانية على أداة رئيسية في جمع المادة العلمية وهي الاستبيان والذي تم تصميمه بهدف جمع البيانات لمعرفة اتجاه أفراد العينة المبحوثة نحو متغيرات البحث المتمثلة في القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي . ولتحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية اعتمدنا التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام بعض الاساليب والمؤشرات الإحصائية المناسبة والمتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية المعروفة باسم SPSS V 26

خامسا : تصميم البحث

- 1- **هدف الدراسة :** إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو توضيح أهمية القيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة سوناطراك - بسكرة، كذلك تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :
 - دراسة أهمية القيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة سوناطراك - بسكرة.
 - معرفة أتماط القيادة المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة سوناطراك - بسكرة.
 - اظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير بالمؤسسة سوناطراك - بسكرة.
 - إبراز أهمية التغيير في المنظمة وضرورته في المؤسسة لضمان البقاء والاستمرار والتكيف مع المحيط
- 2- **نوع الدراسة:** بناء علاقة سببية بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة سوناطراك - بسكرة.
- 3- **مدى تدخل الباحث:** دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيد عن التحيز.
- 4- **التخطيط للدراسة:** دراسة ميدانية غير مخططة ، حيث أجريت على الإداريين بالمؤسسة سوناطراك - بسكرة -
- 5- **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المؤسسة سوناطراك - بسكرة . والبالغ عددهم 205
- 6- **المدى الزمني:** تم إجراء الدراسة في بمدرية الصيانة سوناطراك - بسكرة - خلال مدة 4 أيام من 15

الى 18 ماي 2023

سادسا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- 1- أهمية القيادة في المؤسسة لتحقيق أهدافها لأن سلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه ويجب أخذ القيادة بعين الاعتبار
- 2- الأهمية البالغة للتغيير التنظيمي خاصة وأن المؤسسات الحديثة تشهد تغيرات عميقة و واسعة النطاق في مختلف المجالات.
- 3- تجلئ أهمية الدراسة على أنها ركزت على أهم نشاط في المؤسسة وهي القيادة الإدارية والدور الذي تلعبه في إنجاح التغيير بالمؤسسة.
- 4- ضرورة توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ودفعمهم لأداء الأعمال بكفاءة و فعالية .

الاهمية العلمية للدراسة من خلال أنها تقوم بدراسة حالة في مؤسسة جزائرية ومن ثم تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات المفيدة بالنسبة لهذه المؤسسة الجزائرية بصفة عامة.

سابعاً: خطة مختصرة للدراسة

للإلمام بكل الجوانب الموضوع وحيثياته تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة عامة وفصلين نظري وفصل ميداني وخاتمة . تناولنا في مقدمة هذا البحث الإشكالية، دراسات سابقة، نموذج وفرضيات الدراسة وكذا التوضع الاستمولوجيا ومنهجية الدراسة تصميم البحث واخيرا أهمية الدراسة وخطة المختصرة للدراسة ، في حين تناولنا في الفصل الأول من خلفية النظرية المتغير التابع وهو إدارة التغيير التنظيمي، حيث في المبحث الأول سنتعرف على عموميات حول التغيير التنظيمي، ثم بعدها في المبحث الثاني على أساسيات هذا المتغير، أما في المبحث الأخير سنتعرف على مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التقليل منها، ثم بعد ذلك سنتطرق إلى الفصل الثاني فركزنا على الاطار النظري القيادة الإدارية التي تمثل المتغير المستقل للدراسة، حيث تناولنا في المبحث الأول مدخل مفاهيمي حول القيادة ثم المبحث الثاني سنتطرق إلى أساسيات القيادة الإدارية ثم في المبحث الذي يليه سنتطرق إلى العلاقة بين القيادة الإدارية إدارة التغيير التنظيمي، اما الفصل الثالث الأخير من هذا البحث للدراسة الميدانية فسنحاول التأكد من العلاقة بين المتغيرين وإثباتها ميدانيا بالمؤسسة سوناطراك -بسكرة، حيث في المبحث الأول تقديم عام عن مؤسسة سوناطراك - بسكرة، ثم في المبحث الموالي سنتطرق الإطار المنهجي للدراسة وبعدها في الأخير سنتطرق تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها .

وفي الاخير نختتم دراستنا بخاتمة نذكر فيها أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها من خلال دراستنا ، بعدها نتطرق إلى توصيات الدراسة وآفاقها المقترحة .

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

تمهيد

إن التغيير أمر حتمي لا مفر منه، عرفته كافة الحضارات والأمم، لذا يجب التعامل معه بجدية من خلال فهم أسسه ومبادئه وأسبابه، وكيفية التغلب على مشاكله، أما من لم يساير التغيير فحتمًا سيلازمه التخلف والبعد عن الحضارة والتطور.

ولاشك أن هم التغيير يحمله القادة على اختلاف مناصبهم في الأمم المختلفة والقائد الناجح منهم هو الذي يعدل سلوكه الإداري بما يتماشى مع التغيير باستمرار ويستفيد منه.

فالتغيير تنتج عنه فرصا قابلة للاستثمار من أجل الصالح العام والمؤسسة معا، وفي نفس الوقت تنتج عن التغيير مشكلات يجب أن يقابلها القائد ويعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، كما يعتبر التغيير هو أول العقبات التي تقف أمام القادة للوصول بالمؤسسة إلى التميز في المجال الذي تنشط فيه.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: عموميات حول التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها و أساليب التقليل منها

المبحث الأول : عموميات حول التغيير التنظيمي

أصبح الاهتمام الحالي لمدراء العصر يرتكز بشكل كبير على النمو والتطوير، التقدم، النتائج والاهداف حيث ركزوا على تبني مفهوم التغيير في أعمالهم لتحقيق النمو وذلك عن طريق السعي لإحداث تغيرات هيكلية والتنظيمية حتى تصبح المؤسسات تتميز بالمرونة في الاستجابة للمتطلبات المتزايدة والمختلفة للزبائن .

المطلب الأول : المدخل مفاهيمي للتغيير التنظيمي

ومن هنا سنتطرق إلى تقديم مجموعة من تعاريف حول التغيير وكذا التغيير التنظيمي بالإضافة الى محاولة التمييز بين التغيير وبعض المصطلحات ذات الصلة به .

الفرع الأول: مفهوم التغيير

التغيير في المنظور الإداري له عديد من التعاريف التي تزخر بها الأدبيات الإدارية وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري وصعوبة إيجاد تعريف جامع مانع له، لدى نجد بعض الباحثين والفقهاء الذين حاولوا تعريفه نذكر فيما يلي:

يعرف التغيير بأنه: هو التحول من النقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان. (المالك، 2016، صفحة 77)

كما يعرف التغيير هو: ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما عنصر أو أكثر ويمكن رؤية كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. (بوقلقون و بلكير، 2010، صفحة ح128) وهناك من عرفه بأنه: تعديل الحاصل على (الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) وغالبا ما تحتاج التغييرات تحفيز لحدوثه وتتحمل الإدارة مسؤولية التغيير (جمعة، 2019، صفحة 553)

ويعرف التغيير أنه: الفعل تتخلى من خلاله على شيء من أجل آخر، أو الفعل الذي من خلاله لا يمكن البقاء على نفس الحالة. (نوال و سعدي، 2014، صفحة 183)

الفرع الثاني : مفهوم التغيير التنظيمي

يعرف التغيير التنظيمي بأنه: عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي يتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته. (المالك، 2016، صفحة 79)

كما أن التغيير التنظيمي يتعلق: بإحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد تحقق للتنظيم السبق عن التنظيمات أخرى (العمرى، 2017، صفحة 116).

كما ينظر للتغيير التنظيمي بأنه: عملية موجهة ومقصودة (هادفة وواعية) تسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (الطرواوة، 2012، صفحة 175).

كما يقصد بالتغيير التنظيمي: مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المؤسسة لإحداث تطوير أو تحويل في الأهداف المؤسسة أو رسالتها أو سياساتها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر من عناصر التنظيم (دحية و حساب، 2022، صفحة 28).

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

الفرع الثالث: التمييز بين التغيير والمصطلحات ذات الصلة به

يوجد هناك اختلاف نسبي بين التغيير التنظيمي وبعض المصطلحات المرادفة له، رغم الهدف المشترك بينهما والمتمثل في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة ومن بين هذه المصطلحات نذكر:

1- **التغيير والتطوير التنظيمي:** إن كل من التغيير والتطوير التنظيمي يشتركان في الهدف، ألا وهو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، وتحسين قدرتها على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية. أما الفرق بينهما فهو أن التغيير يشمل محو الراهن وإحلال وضع جديد مكانه، أما التطوير فهو تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة ومناخها وما بها من أفراد وجماعات بهدف تحسين الإدارة لزيادة كفاءة الأداء للوصول لأهداف بأعلى جودة ممكنة (بوشامة و زاوي، 2019، صفحة 339).

2- **التغيير والابتكار:** هذه المصطلحات فرضتها المنافسة المحلية والخارجية نتيجة لفتح الأسواق، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير منتجاتها، أو خلق رغبات جديدة لدى العملاء فلا بد من التفريق بينهما:

- **التغيير:** هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه سواء بإزالته وتثبيت آخر جديد أو فقط تطويره.

- **الابتكار:** يعني به اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج افضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت. (نوال ش، 2017، صفحة 136).

المطلب الثاني: خصائص وأنواع التغيير التنظيمي**الفرع الأول : خصائص التغيير التنظيمي**

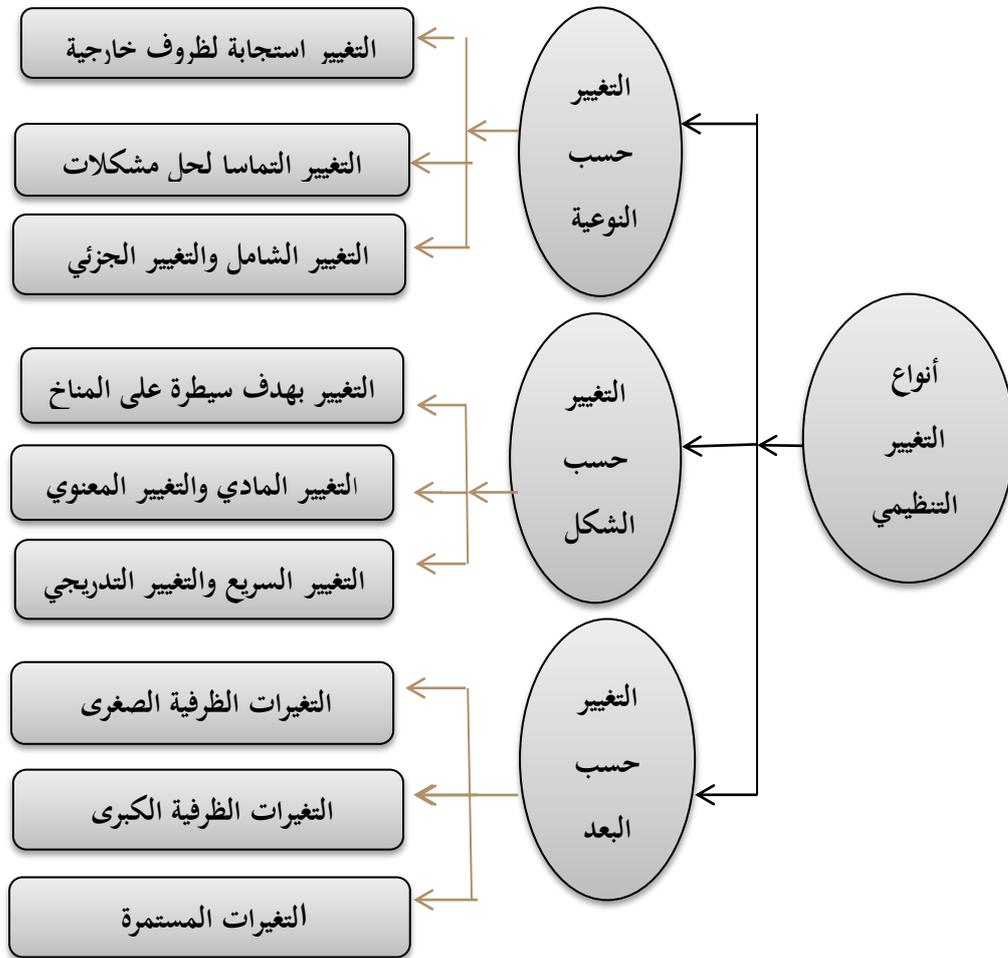
من خلال مراجعة الأدبيات اتضح للتغيير التنظيمي عدد من خصائص ولعل من أبرزها : (نوار، 2022، صفحة 1114)

- 1- التغيير أمر حتمي:** يقول علماء الاجتماع إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه ذلك أن التغيير أمر حتمي و ضروري ولازم وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله ودوام الحال من المحال و يتجلى هذا الأمر في عالم اليوم حيث أصبح فيه التغيير قاعدة و ليس استثناء فالعصر الذي تحي فيه المنظمات لأن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، القانونية، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه عصر التغيير.
- 2- التغيير حركة تفاعلية:** أي أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة و أن المنظمة بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا هذا الانتقال يشبه الخط المستمر.
- 3- التغيير عملية مستمرة:** هناك قاعدة تقول أن التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية كما قد يكون سريانه منظما كجريان الماء أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية و قد يكون بطيئا أو سريعا، جذريا أو تدريجيا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة و الاستمرار ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية و خارجية تتصف بالحركية و عدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة التغيير المستمر.
- 4- التغيير عملية شاملة:** إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يفضي بالنظرة الكلية و الشمولية أو النظام محل الاعتبار لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها باعتبارها نظاما كاملا فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في كافة جوانبها و هو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي و التنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كما أن النظرة النظامية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة و متفاعلة بأن التغيير في إحدى أنظمتها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة.

الفرع الثاني : أنواع التغيير التنظيمي

تعدد أنواع التغيير وتختلف باختلاف آراء الكتاب والأساس الذي ينظر منه إلى التغيير وإجمالا يمكن تصنيف أنواع التغيير في الشكل التالي:

شكل رقم (02) : يوضح أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع (بيالة، 2019، صفحة 91)

من الشكل السابق يمكننا توضيح وتبسيط أنواع التغيير على النحو التالي :

أولا : حسب نوعية الاستجابة للتغيير

وفي هذا النوع يأخذ التغيير الصور التالية : (الفتاح، 2013، صفحة 90)

1- التغيير استجابة للظروف الخارجية : تباشر الإدارة في التغيير على مستوى التنظيم عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الاستمرار في الأداء والعمل بنفس الطريقة السابقة أمرا متعذرا، إذ تستجيب الإدارة لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها، لكن هذا النمط من التغيير قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل ويظل في صورة شعارات أكثر منه تغيير حقيقيا.

2- تغيير التماسا لحل مشكلات ذاتية (داخلية): يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم.

3- التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه: ويهدف التغيير في هذه الحالة إلى تمكين المنظمة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفقا لما يرتضيه التنظيم وهذا النمط من التغيير أصعب الأتماط واعقدها لسببين هما :

- أن التغيير والتطوير يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض الأفراد أو جماعات العمل الذين لا يملك التنظيم السيطرة الكاملة عليهم.
- أن تحقيق هذه السيطرة من طرف المنظمة قد يعرضها للصراعات والتناقضات مع المنظمات الأخرى .

ثانيا : حسب شكل التغيير

وفي هذه الأنواع يأخذ التغيير الصور التالية : (بيالة، 2019، صفحة 90)

1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي : يقصد بالتغيير الشامل كافة أو معظم القطاعات في المنظمة، بينما التغيير الجزئي يقتصر على جزء معين من المنظمة كتغيير الآلات والأجهزة وهذا النوع أكثر خطورة على المنظمة لأنه يؤدي أحيانا إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب المتقدمة والأخرى متخلفة، مما يقلل من فعالية عملية التغيير .

2- التغيير المادي والتغيير المعنوي : التغيير المادي كتغيير الأجهزة والمعدات (التكنولوجيا)، بينما التغيير المعنوي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل .

3- التغيير السريع والتغيير التدريجي : يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته وعادة ما يتصف التغيير البطيء (التدريجي) أنه أكثر رسوخا من التغيير السريع ولا شك أن درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير في المنظمة .

ثالثا : حسب البعد الزمني:

وفقا لهذا التصنيف يتم تقسيم أنواع التغيير إلى ثلاث فئات: (صالح و معارفي ، 2011، صفحة 18)

1- التغييرات الظرفية الصغرى (قصيرة الأجل) :

نجد في هذه الفئة إما أفعالا على المدى القصير بدون أثر مستمر أو ذات تأثير ضعيف الأهمية، أو ذات مدى قصير، وجد محدود كما يمكن أن يتعلق بعدد قليل من الأفراد .ورغم ظرفية هذه التغييرات، إلا أنها يمكن أن تكون ذات آثار مهمة على السير اليومي للمؤسسة بترآكمتها، كما يمكن أن تكون بناء مقارنة بالأهداف الأخرى حتى وإن اختلفت مستويات التدخل .

2- التغييرات الظرفية الكبرى (مستمرة الأجل) :

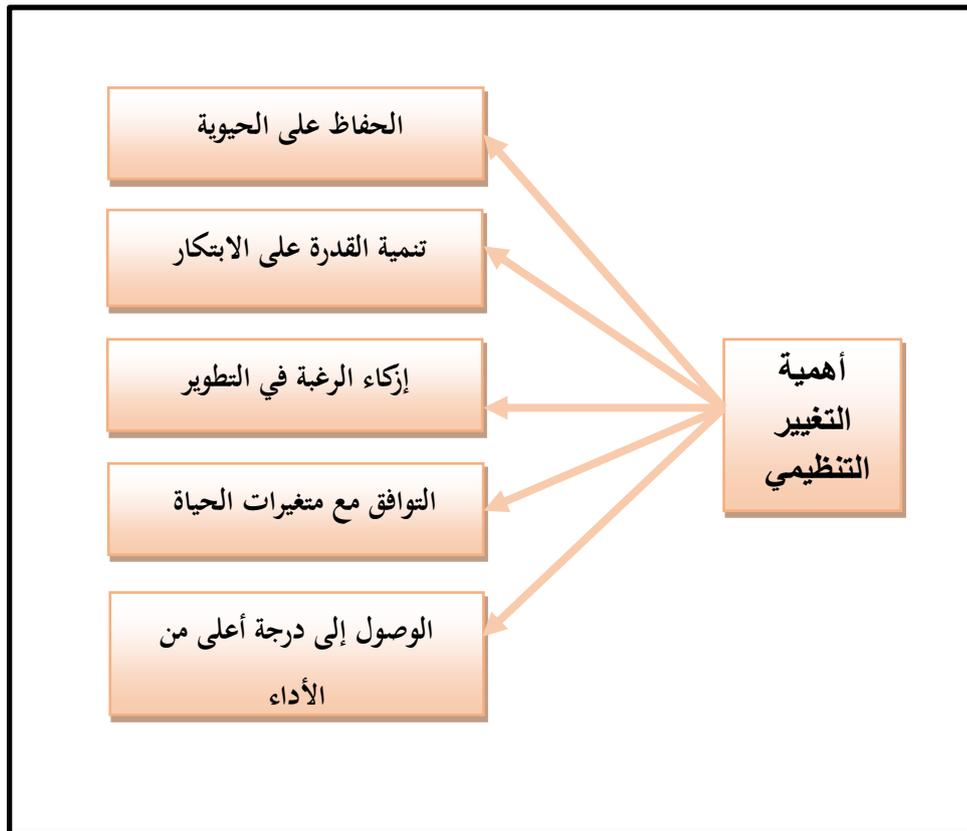
يتعلق هذا النوع بالأفعال الجديدة كما يتعلق بتحويل الأنظمة والقوانين والسياسات في المنظمة مثل سياسات الإنتاج وسياسات الموارد البشرية، ويعتبر هذا النوع من التغييرات أفضل الحالات وذلك لكونه يكشف لنا عن الآثار الإيجابية الدائمة في الجانب الاجتماعي والاقتصادي، كما يعتبر القاعدة التي يقوم عليها التغيير الديناميكي، فهو استثمار حقيقي وذو آثار دائمة.

3- التغييرات المستمرة (طويلة الأجل) : ويتعلق هذا النوع بعملية مبرمجة ومقيدة بأفعال التغيير الظرفي الكبير وهو يتصل غالبا باستراتيجيات المنظمة وبعمليات الهيكلية الخاصة بها ومن ثم فإنه يستغرق وقتا طويلا لتنفيذه.

المطلب الثالث : أهمية التغيير التنظيمي

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

الشكل رقم (03) : يوضح أهمية التغيير التنظيمي



المصدر : (عليان، 2014، صفحة 47)

ومن خلال هذا الشكل الذي يوضح لنا أن هناك خمسة جوانب أساسية الأهمية التغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي: (عليان 2014 ، صفحة 48).

1- الحفاظ على الحيوية

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

2- تنمية القدرة على الابتكار

التغيير يحتاج دائما إلى جهد التعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل و أدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب الشكل والمضمون

3- إزكاء الرغبة في تطوير والتحسين والارتقاء

يمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز، نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في شيء .

4- التوافق مع المتغيرات الحياتية

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

5- الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء

حيث تكمن أهمية التغيير في الوصول والارتقاء والنماء وذلك من خلال محورين أشار إليها الحضري (2003) عندما قال أن معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين يقتضي بالضرورة أن يتبع هذه الجهود جهود أخرى يمكن من خلالها التعرف على طبيعة الأسباب من الممكن التوصل إليها من خلال إتباع منهج البحث العلمي، الذي يمكن من خلاله حصر هذه الأسباب ومعرفة أولوياتها ثم طبيعة العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات سواء تلك المتعلقة بخصائص هذه المؤسسات أو خصائص العاملين بها أو المستفيدين من الخدمات التي تؤديها والمحور الثاني: معرفة مجالات القوة وتأكيدا وتشجيع الإنتاج وتحسين مناخ العمل حيث تكمن أهمية التغيير التنظيمي أيضا بأنه أمر ضروري، كما أنه عملية متجددة تحمل بين طياتها كل ما هو جديد ومختلف وقد ساهمت أسباب كثيرة وعديدة في زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير المستمر والمنظم ومن أهم هذه الأسباب :

- زيادة حدة المنافسة الداخلية .

- زيادة حدة المنافسة خاصة في ظل ما يسمى بالعمولة وما نتج عنها من انفتاح الأسواق بعضها و انضمام كثير من الدول لمنظمة التجارة العالمية .

- عدم استقرار الظروف الاقتصادية العامة.

- التغيير المستمر في أذق ورغبات المستهلكين .

المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة التغيير

يتوقف النجاح في أي منظمة على مدى قدرتها على التكيف مع المحيط الذي تسوده الكثير من المتغيرات، خاصة وأن العصر الذي نعيشه هو عصر التطور السريع والمستمر وحتى تحافظ المنظمة على ديمومتها واستمراريتها يتطلب منها إحداث التغيير المناسب ولا يتم هذا التغيير إلا بوجود عناصر قيادية قادرة على إدارته .

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وخصائصها

سنتناول في هذا المطلب تعريف إدارة التغيير التنظيمي، ثم بعد ذلك نتطرق إلى خصائص ادرّة التغيير التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

توجد عدة تعاريف لإدارة التغيير التنظيمي ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

تعرف إدارة التغيير على أنها : عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل (محمد ح.، 2017، صفحة 33).

ويعرف بأنها : استجابة مخططة او غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط الناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية وإدارة التغيير ماهي إلا التأكد من المعالجة الفعالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الإدارية المختلفة (صالح و معارفي ، 2011، صفحة 18).

ويعرف محمد حسين حربي ادارة التغيير: عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة من تنظيمية أكثر قدرة حال المشكلات (الأغا، 2010، صفحة 306).

وهناك من يعرفها بأنها : العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم ومعارف أو تقنيات أخرى(قاسمي، 2005، صفحة 126).

كما تعرف بأنها : استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ أهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال (المرشدي ومحمد الحربي، 2020، صفحة 39).

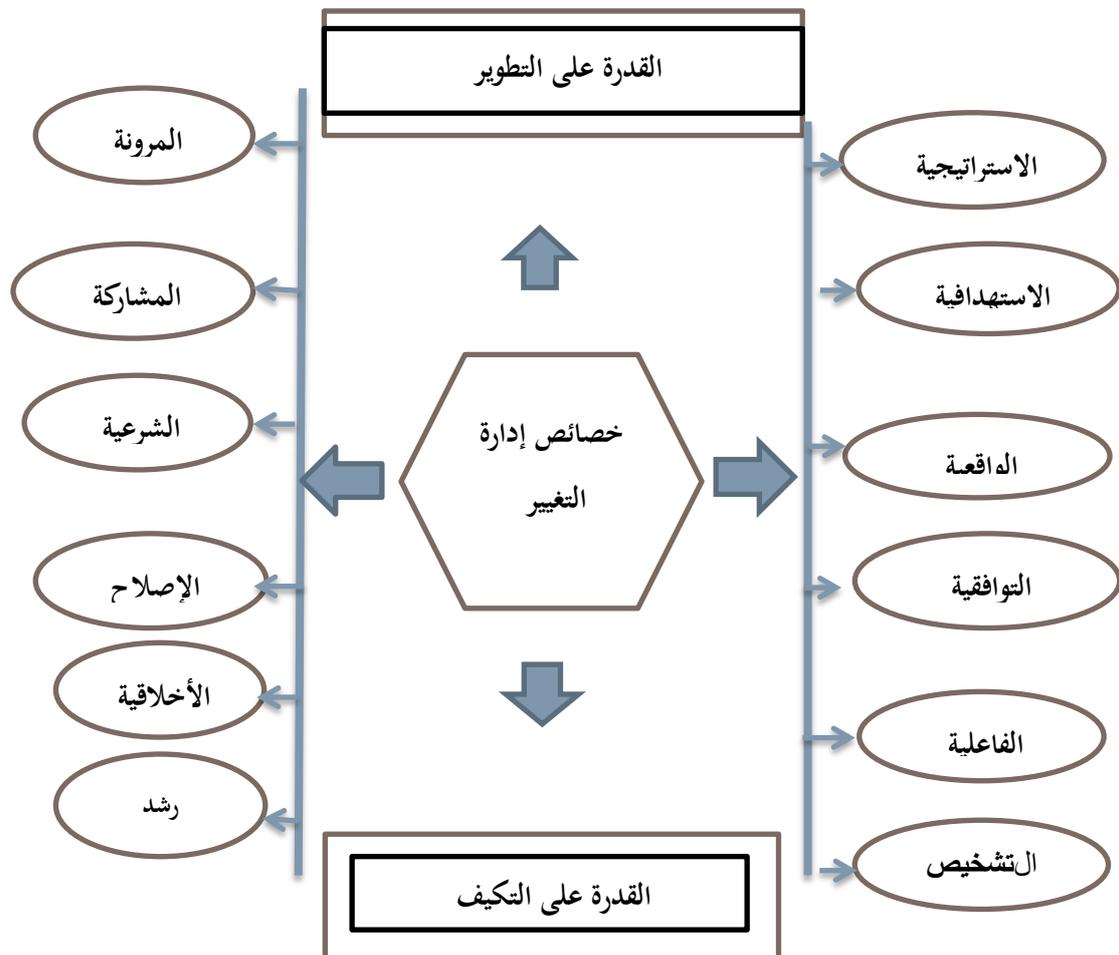
على ضوء ما سبق يمكن للباحث أن يعرف التغيير التنظيمي على أنه: سلسلة من المراحل تقوم بها إدارة المنظمة مجبرة كانت أم مخيرة للانتقال من وضعها الحالي إلى وضع أفضل آخر مستقبلا وهذا بإجراء التعديلات اللازمة مادبة كانت أم إنسانية تماشيا وظروف البيئة المحيطة لتحقيق الأهداف المنشودة.

الفرع الثاني : خصائص إدارة التغيير

إن إدارة التغيير تتمتع بمجموعة من الخصائص تعد عاملا أساسيا في نجاح وإتمام عملية التغيير ومن هذه الخصائص : (سليمان، 2015، صفحة 23)

1. الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .
2. الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .
3. التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .
4. الفاعلية : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
5. المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .
6. الشرعية : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد .
7. الإصلاح : حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .
8. القدرة على التطوير والابتكار : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل على نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
9. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها .

الشكل رقم (04) : يوضح خصائص إدارة التغيير التنظيمي



المصدر : (حيدار، 2018، صفحة 15)

ومن خلال الشكل أدناه يمكن القول إن نجاح إدارة التغيير يعتمد على إرادة قوية وحادة تسعى لإحداث التغيير وإنجاحه، كما لا بد من أن تمتلك القدرة على الابتكار والإبداع، إلى جانب توفير الجو الملائم لإحداث التغيير مع العمل على وضع استراتيجيات ذات فاعلية في تطبيق هذا التغيير بالمنظمة .

المطلب الثاني : أبعاد وقوى إدارة التغيير التنظيمي**الفرع الأول : أبعاد إدارة التغيير التنظيمي**

يعد التغيير من القضايا المهمة واجب على المنظمات الراغبة في إحداث التغيير تحديد المجال الذي سيشمله التغيير، هذا فضلا عن نوع التغيير الذي يمكن أن تأخذه المنظمة.

أولا : التغيير على مستوى المهام

ويتمثل في استحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية وتدخّل التطورات في رغبات واحتياجات المجتمع بوصفها عاملا مؤثرا في هذا التغيير . (خروفة، 2010، صفحة 7)

ثانيا : التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي

يعرف التغيير في الهيكل التنظيمي بأنه: هو التغيير الذي يكون على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، احداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى . (زهية، 2022، صفحة 887)

ثالثا : التغيير على مستوى المجال الإنساني (مورد البشري)

يجب أن يركز التغيير على الأفراد بغض تطويرهم والذي يمكن أن يتم من خلال تفهم وإدراك الأفراد لسلوكياتهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تطويرهم وتغييرهم حتى يتلاءم مع احتياجات وأدوار المنظمة، إن فاعلية وكفاءة التغيير المستهدفة تقتزن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن إسهام هؤلاء الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح وفاعلية التغيير إذ أن عدم استجابة الأفراد في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة بالأداء وقدرتها للعمل . (خديجة، 2022، صفحة 359)

ويتمثل هذا التغيير في ناحيتين :

- التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم أو إحلال غيرهم مكانهم .
- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال التدريب والتنمية

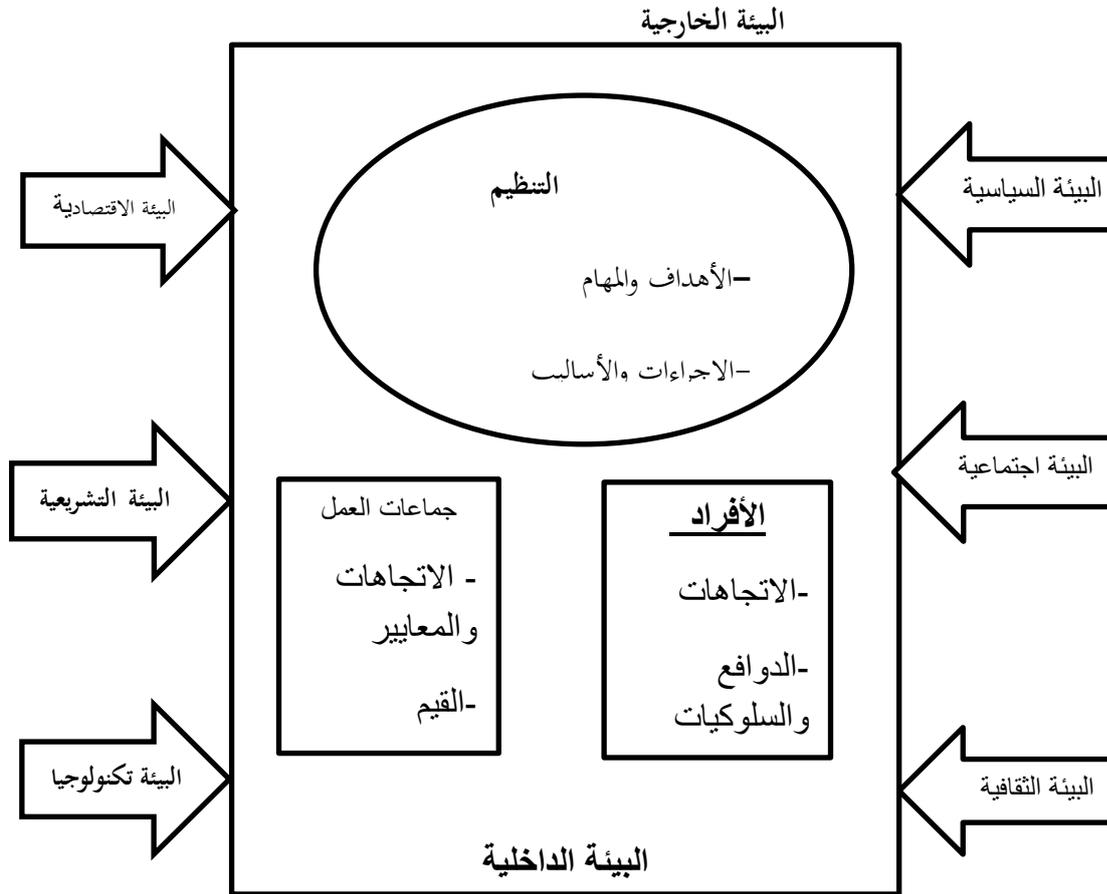
رابعا: التغيير على مستوى التكنولوجيا

وترتكز على التغيير في الآلات والمعدات وأساليب العمل ، وإدخال نظم المعلومات والحاسبة الآلية المتطورة ، ونظم الإنتاج الحديثة هذا يفرض على التنظيم ضرورة التطور والتغيير إلى الأحدث والأكثر تقدما ، وتوفير الكوادر الفنية اللازمة للعمل على مثل هذه الآلات والمعدات المتطورة ويجب أن تكون هذه الكوادر مدربة على أسس تدريبية حديثة وأيضا يجب أن يكونوا مدربين على كيفية استخدام نظم المعلومات والحاسب الآلي في اتخاذ القرارات السليمة والسريعة لكي تواكب هذا التقدم الهائل في التكنولوجيا الذي نعيشه في عصرنا الحالي . (مصطفى و جودت فارس، 2009، صفحة 32)

الفرع الثاني: قوى التغيير التنظيمي

تكون المنظمات انظمة مفتوحة ، تؤثر وتتأثر ببيئتها الداخلية والخارجية ، وتتغير باستمرار ويمكن القول أن الأسباب التي تدفع المنظمات إلى التغيير تنقسم إلى مجموعتين من الأسباب ، الأسباب الداخلية وأسباب خارجية ، والتي سوف نبينها في الشكل التالي:

الشكل (06) : يوضح القوى والأسباب التي تستدعي التغيير التنظيمي



المصدر: (الأغا، 2010، صفحة 307)

من الشكل يمكن أن نبرز أهم القوى المسببة للتغيير فيما يلي :

أولاً - القوى الداخلية:

الأسباب الداخلية هي الأسباب الناشئة من داخل المنظمة ومن بينها : (السلام و شريف، 2011، صفحة 65)

- تغيير في أهداف المنظمة ، ورسالتها ، وأغراضها .
- انخفاض أداء العاملين وتدني روحهم المعنوية .
- حدوث مشاكل وصراعات داخل المنظمة .
- ادخال واستعمال معدات تقنية متطورة .
- انخفاض الأرباح .

- تطور وعي وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم .
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته .
- انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة ، خاصة اذا عينوا قادة في الإدارة ينتج عنه حدوث تغيرات وظهور أوضاع جديدة .

ثانيا : القوى الخارجية

هي تلك التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تنشط بها وتؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهي بصفة عامة تشمل كل من العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والتي تظهر على نحو التالي: (حسين وعلاوي، 2010، صفحة 131)

1- البيئة الاقتصادية : القوى الاقتصادية لها عواقب بعيدة المدى على المنظمات وينبغي أن تشمل هذه القوى على الظروف الاقتصادية الحالية فضلا عن الظروف المستقبلية ولا بد من تقييم أثرها . ومن أمثلة العوامل الاقتصادية التي لا بد من مراقبتها بصفة مستمرة عند تقييم السياق الخارجي هي: نمو الاقتصاد ، أسعار الفائدة، أسعار الصرف، معدلات التضخم، مستويات البطالة ، الدخل التقديري، جودة البنية التحتية، مستويات مهارات القوى العاملة، تكاليف العمالة .

2- البيئة الاجتماعية : تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغير في رغبات وأذواق المستهلكين وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء المستهلكين ، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه .

3- البيئة التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، احدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييرا موازيا في هيكل قوى العامل بما حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الاعمال الروتينية وترتب على ذلك تغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة . ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول ، وتحلّى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار و الأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الالكترونية) . ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من اجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة واساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة .

4- البيئة الثقافية : حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملا وموردين ، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل ، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الادارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات ، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي واساليب التعامل مع العملاء.

5- البيئة السياسية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في نشاط اقتصادي واجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيود أو تهيئ فرصا ، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية . بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة امام المنظمات المتأثرة بهذا التحول ، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب ، إلغاء بعض الأنشطة.....الخ).

المطلب الثالث: مراحل (خطوات) إدارة التغيير التنظيمي

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير ومن هذه المحاولات ما قدمه **كيرت ليون** سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم .

ويصف "ليفين" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة - الضغوط - من أجل التغيير وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والابداع من داخل المنظمة، التشريع الجديد والاهتمامات البيئية وحقوق العمال .

ويعادل هذه القوة الدافعة حسب ذكر "ليفين" عدد من القوى المقاومة والتي تضم تقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد، وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن و النتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفين أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركا مؤثرا في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثا ويقترح "ليفين" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير، ثم إلى مرحلة التجميد للنظام الجديد والتي سوف نوضحها في الشكل أدناه :

1 - مرحلة إذابة الجليد (التذويب):

وتسمى أيضا مرحلة تفكيك عوامل الجمود وتمثل في محاولة إثارة اذهان الأفراد والجماعات من العاملين في المنظمة والمديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل وإثارة دافعتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لهذه المشاكل، إذ لا يمكن للمنظمة أن تقوم بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين و يطلق على عملية التهيئة الإذابة، حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الأفراد والمؤسسة من أي تغييرات ومن أساليب إذابة الموقف ما يلي: (بلعور، 2010، صفحة

- منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تسبب مشاكل يجب تغييرها لأنها غير مرغوب فيها .
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر إلى زرع الإحساس بالذنب.
- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير.

2- مرحلة التغيير: في هذه المرحلة يحذر Kurt Lewin من التسرع في عملية إنجاز و صنع التغيير، لأن ذلك يؤدي إلى ظهور مقاومة شديدة، ويخلق تيارا مضادا للتغيير التنظيمي الاعتبارات مصلحية" شخصية" و تنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى إفشال المساعي و الجهود فيما يتعلق بالأهداف والاستراتيجيات، كما تتضمن هذه المرحلة إحداث التغييرات التنظيمية التي تم التخطيط لها مسبقا و اختيار الأساليب المناسبة التي يمكن استخدامها في وضع التغيير موضع التنفيذ. (لمين، 2017، صفحة 201)

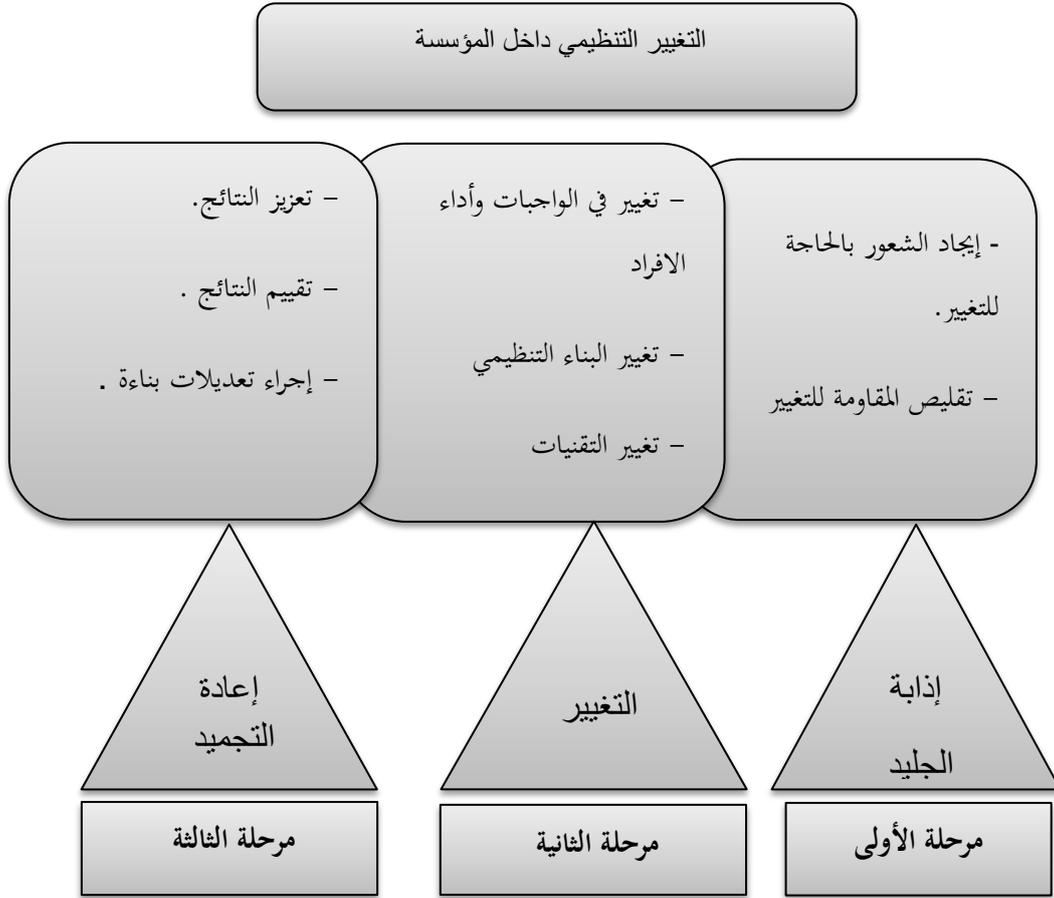
3- مرحلة التثبيت " إعادة التجميد": كما بدأ الأمر بإذابة الموقف فهو يجب أن ينتهي بتجميد ما تم التوصل إليه من تغيير، أي الإبقاء عليه وحمايته وضمان استمراره وبقاءه ويمكن استخدام عدة طرق للتجميد أو للحفاظ على ما تم التوصل إليه كالاتي :

- المتابعة المستمرة لأساليب العمل أو الممارسات الجديدة .
- تدريب العاملين على ما تم التوصل إليه.
- توفير المعلومات باستمرار.
- تحفيز من يحافظ على المكاسب الجديدة وتكريمهم.
- عقاب من يقاوم التغيير .
- الاتصالات المستمرة من خلال اللقاءات والاجتماعات .

ما يمكن قوله في هذا السياق أن هذه المراحل هي في مجملها مترابطة إذا لا يمكن للمؤسسة أن تنتقل إلى مرحلة الثانية دون المرور بالمرحلة الأولى التي تعتبر كنقطة انطلاق وكأساس تركز عليه بقية المراحل، فإذا لم يتم العمل بطريقة صحيحة في المرحلة الأولى فإن إدارة التغيير سوف تفشل في تحقيق وإحداث التغيير لأن الانطلاقة لم تكن صحيحة بما يمكن المؤسسة من إصابة الهدف. (خبيزي،

2017، صفحة 57)

الشكل رقم (07): يوضح نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على المرجع (نوال و سعدي، 2014، صفحة 184)

يمثل هذا الشكل مراحل التغيير التنظيمي داخل المنظمة، تبدأ المرحلة الأولى بتهيئة العمال على المستوى النفسي وذلك من خلال القيام بدور التوعية الثقافية ونشر الوعي التنظيمي بضرورة التغيير من أجل المصلحة الجماعية للمؤسسة والأفراد، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على أهلية .

الجهاز الفني وقدرته على غرس الثقة، وحشد القدرات البشرية ودفعها للقيام بالسلوكيات الثقافية المناسبة، أما الخطوة الثانية فتشمل بداية العمل الميداني لإجراء التغيير التنظيمي و ادخاله على مجالات الموارد البشرية والفنية والإدارية والتكنولوجية، علماً أنه يجب توفر معطيات وبيانات علمية وعملية لتفكيك العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، في حين تعتمد المرحلة الأخيرة على عمليات المتابعة والتصحيح الدوري والتقييم النهائي أهم المنجزات والإخفاقات التي تنطوي عليها عملية التغيير التنظيمي .

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها وأساليب التقليل منها

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

رغم اتفاق كل الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي يقابلها القائمون على التخطيط للتغيير سواء كانت المقاومة من طرف بعض الأفراد، أو الجماعات، أو على مستوى المنظمة ككل، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير، فكل باحث يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التنظيمية المتعلقة بهذا الشأن .

تعرف مقاومة التغيير بأنها: استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي. (الشيخ وشتاتحة ، 2011، صفحة 18)

وهناك من يرى أنها: عملية رفض التغيير من خلال من القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير في المنظمة. (بهايوي وسماعيل، 2020، صفحة 113)

تعرف على أنها : تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة وميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه ومحاولون مقاومة التغيير وبشدة لخشيته الانتقال إلى الأوضاع أخرى.(العنزي، 2004، صفحة 23)

نستخلص من التعاريف السابقة أن الأفراد يقاومون التغيير ومحاولون تجنب أي تغيير يؤثر على عملهم الحالي ويغير من مواصفاته وشروط وأعبائه، وهذا أمر مقدر ومفهوم ولكن الغريب أنه تنشأ مقاومة كبيرة أن تنشأ مقاومة كبيرة للتغيير حتى ولو كان محايدا أو مفيدا للأشخاص المعنيين فلماذا المقاومة.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

يمكن إرجاع مقاومة العاملين للتغيير بشكل عام إلى الأسباب التالية: (الفتاح ع.، 2014، صفحة 39)

- 1- الجهل بغرض التغيير: وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره و الأشخاص المشمولين بالتغيير
- 2- توقع الخسارة: لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسايرة السابقة، الأمر الذي يعرض الكثير من الأفراد إلى المسائلة والمحاسبة .
- 3- التخوفات الاقتصادية: يتصور بعض الأفراد أن التغيير يهدر دخله، لأن التغيرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل .
- 4- القلق الاجتماعي: ربما يستلزم التغيير في بعض الأحيان ارتباط العاملين بقيادات جديدة، لا يجذون التعامل معها.
- 5- عدم التأكد: ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر بل قد يصل الأمر إلى حد العصبية، فقد يكون سبب توترهم وقلقهم هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تناسب مع متطلبات العمل الجديد من عدمه .
- 6- التغيير في هيكلية المصالح الخاصة: حيث قد يكون هناك مصالح خاصة لبعض العاملين في بقاء الوضع الراهن لأنهم يتمتعون بسلطة معينة تضفي عليهم نوعا من القوة في نسيج السلطة والمسؤولية القائمة حاليا، فإذا شعر هؤلاء بأي تهديد للمراكز نتيجة اندماج وحداتهم الإدارية في أخرى فإنهم يقاومون هذا التغيير .

المطلب الثالث : أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي:

هناك عديد من طرق واساليب للخفض من مقاومة التغيير تتمثل في ما يلي:

1- التعليم و الاتصال:

يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه

2- المشاركة :

يعني إشراك الموظفين في عملية التغيير وتنفيذ التغيير وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه ، فمشاركة العاملون في التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لكيفية تطبيقه ولنتائجه واهدافه وللمشكلات التي تتمخض عنه طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة ، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم. (بوكلتوم، 2008، صفحة 339)

3- التفاوض:

وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن ان يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل التغيير في أحد قوانين العمل .

4- التحكم والاستمالة (المناورة):

وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية وترتيب الحوادث بوعمي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم و مساعدة .

5- الإلزام الضمني و الصريح:

عندما يكون هذا التغيير حتميا ولا يتوفر على مدى زمني لأي جهد للإقناع بالتغيير والإلزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير، أما الالتزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجهها رسميا يتعين الالتزام به وفي كل الأحوال يجب أن يرافق الالتزام بالتغيير اتصالات رسمية وغير رسمية تلطف الأثر السلبي للإلزام بالتغيير بحيث يبدو الأمر إلزاما له بالتغيير وليس إكراها .

الجدول (01) : يوضح أساليب خفض مقاومة التغيير .

المراحل	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال للإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير .	الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقتاً طويلاً إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير .
المشاركة في الإدارة	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير حيث يكون الآخرون قوة ملحوظة للمقاومة.	سياتنرم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتكامل وتصيب خطة التغيير .	يمكن أن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً إن ضغط المشاركون نحو تصميم تغيير غير مناسب .
التسهيل والدعم والمساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير لجدية الوعد وكفاية الدعم ، تتلاشى أو تقبل مقاومتهم .	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير .
التفاوض	حيث سيسخر فرد أو مجموعة من جراء هذا التغيير ويكون أوله قوة ملحوظة للمقاومة .	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن .	قد يكون ذلك مكلفاً إن اتجه المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمساومة وطلب مقابل للموافقة على التغيير أو تسيره .
المناورة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى مكلفة للغاية.	قد يكون حلاً سريعاً وغير مكلف نسبياً لإزاء مشكلات المقاومة .	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إن أحس الأفراد أنهم مستهدفون بالمناورة.

المصدر : (الدين ض.، 2006، صفحة 210)

خلاصة الفصل

إن جل التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب، تؤثر على المنظمات الاقتصادية باعتبارها ركيزة هذه التحولات، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلا من جعلها ومحاولة تجنبها وذلك بتغيير آليات التسيير التقليدي وتبني حل استراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير. ومما سبق الاطلاع عليه وذكره حول موضوع التغيير، فإنه تبين لنا أنه أصبح جهدا متواصلا للانتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل وأحسن، كما أصبحت تبني عليه المنظمات التي أضحت هي من تصنع التغيير وليس مواكبته فقط وأنه على المنظمات أن تستوعب أن التغيير لا يحدث مرة واحدة ومن ثم يتوقف بل هو عملية مواكبة واستجابة للظروف الحاصلة في المنظمة وبيئتها .

ولتحقيق ذلك، تتبنى المنظمة إدارة التغيير، فإن هذه الأخيرة هي من تحرك إدارة المنظمة وتدفعها لمواجهة الحالات الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من إيجابيات التغيير وتجنب أو تقليل أو تحد من عوامل التغيير السلبية والغير مرغوب فيها. كما وأن إدارة التغيير تعتبر خطة شاملة تدفع وتحث المنظمة على الاستعداد المسبق والقبلي للتغيير وذلك بتوفير مختلف المهارات الفنية والإدارية والسلوكية وتوفير الموارد البشرية والمادية وحسن استغلال المكان والزمان للنهوض بعملية التغيير والوصول إلى واقع مرغوب فيه للمنظمة والفردي معا .

الفصل الثاني :

الإطار النظري للقيادة الإدارية

تمهيد

يعتبر موضوع القيادة الإدارية ذا أهمية خاصة في الدراسات إدارية المعاصرة نظراً لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمة وقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد بما يحقق الأهداف المسطرة.

كما نجد أن جوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين والذي يرتبط معهم بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة.

لذا فإن اختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات بل وتطلعات الأفراد والعاملين بما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يتعمون إليها يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها.

ولا تعتبر القيادة سمة خاصة بمشروعات معينة لوحدها بل تظهر في جميع الأنشطة الأخرى حيث يعمل الناس معا فنجدها في جيش والحكومة والمستشفيات والجامعات.... الخ.

ومن خلال هذا الفصل النظري حول القيادة الادارية تم تقسيمه الى ثلاث مباحث تتمثل في:

-المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول القيادة

- المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الإدارية

- المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بإدارة التغيير التنظيمي

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول القيادة

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري وهذا بفضل الكم الهائل من الدراسات التي وصل عددها ما يقرب من أربعة آلاف دراسة بالإضافة إلى العشرات من النماذج والنظريات التي قدمت في الموضوع خلال المائة سنة الأخيرة ورغم هذا الكم الهائل من الدراسات إلا أن موضوع القيادة يبقى دائما مجالا خصبا للمزيد من البحوث لرصد كل ما يتعلق بمفاهيم هذه الظاهرة وأهميتها في المجتمعات البشرية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

يمكن تقديم مجموعة من المفاهيم حول القيادة نذكر منها ما يلي:

تعرف القيادة : بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

بينما يعرفها كونتر و أو أدنيل بأنها : القدرة على التأثير على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف(صالح، 2008، صفحة16)

تعرف القيادة أيضا بأنها : عملية التوجيه والتأثير على النشاطات ذات العلاقة المهمة التي يؤديها أعضاء الفريق". (الدين و كويدر، 2018، صفحة 24)

تعرف القيادة بأنها القدرة القومية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة. (عمر، 2016، صفحة 20)

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

المطلب الثاني: تمييز بين القيادة والمصطلحات ذات الصلة

هناك تداخل كبير يربط بين القيادة وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة بها كالإدارة والرئاسة، حتى أنه يصعب معرفة الحدود الفاصلة بين كل منها وبين القيادة ، مما ينعكس سلبا على إمكانية التعامل معها على نحو محكم وسنعمل فيما يلي على التمييز بين كل منهما وبشيء من تفصيل .

الفرع الأول: القيادة والإدارة

ان القيادة و الإدارة على رغم من كونهما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه إلا أنه هناك فروق بينهما تنحصر في عدة جوانب هي: (سلامة، 2007، صفحة 11)

- 1- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر.
- 2- تركز الإدارة على عدة عمليات رئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف، الرقابة، بينما تركز القيادة على تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحذ الهمم.
- 3- تهتم القيادات بكليات (اختيار العمل الصحيح)، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل).

الجدول رقم (02): يوضح أوجه الاختلاف بين القائد و المدير

المعيار	المدير	القائد
السلطة	السلطة: رسمية ومقننة	السلطة غير رسمية
الإشراف	دكتاتوري: متسلط	ديمقراطي: مشارك
الدور	مشرف ومراقب	موجه ومطور ومدرّب
علاقة مع المرؤوسين	متباعدة تعتمد على السيطرة	ودية، تعتمد على الثقة
القرارات	مركزية: فردية	لا مركزية: مشتركة
النظرة للإنسان	متشائمة: نظرية (X) (الإنسان الكسول)	متفائلة: نظرية (Y) (نظرة ثقة واحترام)
الرقابة	محكمة: تصيد الخطأ	مرنة: توجيه وإرشاد

المصدر: (بيالة، 2019، صفحة 90)

بين الجدول السابق، أن هناك اختلافات جوهرية بين القائد والمدير وهذا ما لجأ إليه الكثير من العلماء والخبراء والكتاب، إذ تناولوا الفرق بين المديرين والقادة وبين الفروق بينهما وكثير من هؤلاء، فضل القائد على المدير، الان القائد أكثر إبداع وأكثر فائدة للمنظمة، فهو يركز على التأثير الايجابي في العاملين وتوجيههم وبناء الثقة في نفوسهم وتحفيزهم نحو النجاح، لكن يجب ان نشير إلى ان بعض صفات المدير في الجدول تبدو غير واقعية مثال : ليس شرطاً أن يكون المدير دكتاتوري متسلطاً وليست له مهارات إبداعية... الخ، فالفهم الخاطئ للإدارة يمكن على أنها تحتاج إلى مهارات خاصة يتمتع بها المديرين بل هي مهمة سهلة يستطيع معظم الناس القيام بها دون تدريب خاص وإذا سلكت الغدارة هذا النهج الخاطيء، فإنها وبلا شك ستنتهي إلى حالة من الفوضى الإدارية وعدم التركيز على العمل الذي قامت من أجله المنظمة .

الفرع الثاني: القيادة والرئاسة

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة. (مكاوي، 2012، صفحة 17)

المطلب الثالث: أهمية القيادة

تبرز أهمية القيادة في المؤسسات من خلال ما يلي: (ندا، 2007، صفحة 48)

- 1- تعتبر القيادة حلقة الوصل بين المنظمة و رؤيتها و أهدافها، من جهة والأفراد العاملين من جهة أخرى .
- 2- تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 3- ضمان الاستخدام الأمثل لبرامج الحفز والاتصال والتدريب، بناء على القناعة العالية التي يمتلكها القائد في أهمية تبني مثل تلك البرامج عملياً .
- 4- المساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات والحصول على دعم العاملين وولائهم المؤسسي .
- 5- مواكبة المتغيرات المحيطة وظيفتها لخدمة المنشأة
- 6- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها .
- 7- تنمية الأفراد العاملين ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة وذلك من خلال الرؤية القيادية المتمثلة بمهارة توظيف أو استثمار الموارد البشرية .

المبحث الثاني : أساسيات حول القيادة الإدارية

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية

هناك تعريف عديدة ومتنوعة لتحديد مفهوم القيادة الإدارية وجاء معظم هذه التعاريف متشابهة في المضمون ومتباينة في اللفظ والشكل ومن هذه التعاريف نجد:

عرف هنري ولارسون القيادة الإدارية: بأنها الوسيلة التي يتمكن المدير من خلالها من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة. (Hant & Larson, 1997, p. 30)

تعرف القيادة بأنها: العملية التي يتم من خلالها استشارة جهود الأفراد المشتركة التي تتم من خلال التفاعلات الإيجابية بينهم، بحيث تمكنهم من المتابعة المستمرة لهذه الجهود لبلوغ الأهداف المرسومة. (العدوان، 2017، صفحة 15)

كما تعرف القيادة الادرية بأنها: فن التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة عند موقف معين ، ومحاولة إشراكهم في الأمر دون إهمالهم، سواء أكان القائد ذا سلطة رسمية أو غير رسمية أم كان يتمتع بصفات مكتسبة أو موروثه. (بوخلخال، 2013، صفحة 257)

في حين يرى ذكر باس (Bass) أن القيادة الإدارية هي القدرة المتطورة لفرد يستطيع حفز الآخرين لتغيير سلوكهم أو لتغيير عاداتهم واتجاهاتهم . (Bass, 1960, p. 445).

أما أورد واي تيد (Ordway Tead) ويعرفها بأنها النشاط الذي يمارسه شخص لتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. (Ordway, 1982, p. 81)

تعد القيادة الإدارية بأنها :عملية أساسها التأثير الإيجابي على المجموعة وينبع هذا التأثير من شعور إيجابي بالحث والاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية. (فدادرة و نعمي، 2022، صفحة 388)

المطلب الثاني: وظائف القيادة الإدارية ومصادرها

الفرع الأول: وظائف القيادة الإدارية

تمثل وظائف القيادة الإدارية فيما يلي: (زيدى و تبوك، 2001، صفحة 15)

1- وظيفة التخطيط:

وهي أول وظيفة من وظائف القيادة الإدارية وتسبق باقي الوظائف والخطوة الأولى لوظيفة التخطيط هي تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة.

ومن ثم الخطوة الخاصة بضرورة تحديد السياسات العامة وطرق العمل التي تستخدم في أداء الأعمال .ولابد من القيام بعملية التقييم في كل خطوة من خطوات عملية التخطيط من أجل جودة العمل وتمكينه .

2- وظيفة التنظيم:

تتضمن وظيفة التنظيم تحديد أوجه النشاطات المختلفة فيها وتوزيعها على العناصر الإنسانية وهذا يتطلب تحديد تلك النشاطات المطلوبة، لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات وتحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمونها وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية .

3- وظيفة التوجيه:

وظيفة التوجيه كيفية التي تتمكن بها القيادة الإدارية من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وحفزهم للعمل بأقصى طاقتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والإشراف عليها .

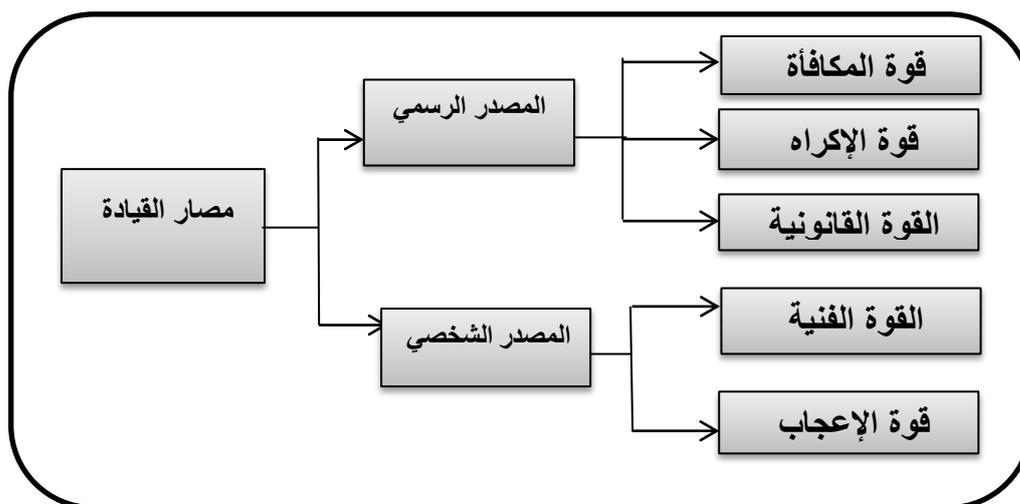
4- وظيفة الرقابة:

تقوم وظيفة الرقابة لفحص نتائج الأداء في المنظمة ومقارنتها مع الأهداف والخطة المعمول بها في المنظمة بهدف تصحيح الانحرافات عن المعيار المحدد إن وجدة ولذلك وظيفة الرقابة تستوجب أن يكون هناك معايير محددة يتم مقارنة نتائج العمل بها .

الفرع الثاني: مصادر القيادة الإدارية

تعتبر القوة من لوازم عملية القيادة والتي بها يتم التأثير في سلوكيات المرؤوسين فالقوة تعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من أجل القيام بعمل ما أو الامتناع عنه من أجل تحقيق أهداف معينة ولذلك دائما يتطلب عملية القيادة قدرة وقوة تأثير على الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة والتي نوضحها في الشكل أدناه .

شكل (08) : يوضح مصادر قوة القيادة وقوة تأثير



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع (الزيديين، 2012، صفحة 51)

ومن خلال الشكل السابق يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة على نحو التالي : (الزبيديين، 2012، صفحة 50)

1- المصدر الرسمي

وهذه مرتبطة بالمركز الرسمي الذي يشغله القائد في المنظمة ومنها

1-1 قوة المكافأة :

ومصدرها توقعات المرؤوسين من أن قيامهم بالمهام المقدمة إليهم بنجاح وامتثالهم لأوامر ورغبات القائد سيبتبعها حصولهم على مكافأة مادية أو معنوية من الرئيس .

1-2 قوة الإكراه :

ومصدرها الخوف وهي مرتبطة بتوقعات المرؤوسين من أن إهمالهم أو عدم امتثالهم لأوامر القائد وتوجيهاته سيعرضهم إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس والذي قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة .

1-3 القوة القانونية

ومصدر هذه القوة هو المركز الرئيسي أو الرسمي الذي يحتله القائد في المنظمة وتندرج هذه القوة من أعلى إلى أسفل فالوظائف التي في أعلى الهرم التنظيمي تمارس سلطة قانونية على الوظائف التي أدنى منها .

2- المصدر الشخصي:

وهذه مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب أي مرتبطة بقوة التأثير الشخصي للقائد على المرؤوسين ومنها

1-2 القوة الفنية (التخصص):

أساس هذه القوة ومصدرها هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى القائد وينفرد بها عن غيره من الأفراد .

2-2 قوة الإعجاب:

ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض سمات القائد الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد .

المطلب الثالث: أنماط ونظريات القيادة الإدارية

الفرع الأول: أنماط القيادة الإدارية

يقصد بالنمط القيادي الأسلوب والمنهج والسلوك الذي ينتهجه القائد خلال قيادته للفريق أو المنظمة والذي يعتمد على الخلفيات الاجتماعية والثقافية للقيادة وكذلك ظروف بيئة المؤثرات والمتغيرات التي تحكم الموقف القيادي ويتعين على القادة اختيار النمط المناسب والذي يتماشى مع المهام المطلوبة والأهداف التي تسعى المنظمة الوصول إليها، سواء تعلق الأمر بنشاط المنظمة أو تحديثها أو تطويرها من جهة ومن جهة أخرى خدمة المجتمع ككل من خلال التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة ومن أبرز أهم الأنماط القيادية الحديثة نجد:

1- القيادة التشاركية:

تعرف بانها نمط ينبثق عن النمط الديمقراطي في القيادة ، ويقوم على أساس احترام شخصية الفرد ومشاركته في صنع القرار وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين. (شريف و غربي ، 2021، صفحة 95)

2- القيادة التبادلية:

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين ، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصل التابعون على المكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح ، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب. (مصنوعة و قويدر، 2020، صفحة 424)

3- القيادة التحويلية:

يعتبر نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادة الحديثة التي زاد الاهتمام بها في العقود الأخيرة، حيث يعتبر هذا النمط أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة او البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد، فهو نمط قيادي له رؤية واضحة عن المستقبل يشجع المرؤوسين في تحديد الأهداف واضحة وواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطور والتنمية الإدارية باستمرار ، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتسعى لتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية وتفتح لهم المجال وتشجعه على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم وتقدم أداء يفوق التوقعات حتى من المرؤوسين أنفسهم .

وعليه يمكن القول بأن القائد التحويلي يتسم بخصائص التالية : (الأخضر، 2019، صفحة 49)

- يمتلك رؤية ثابتة للتطوير ويمتلك الأشياء التي تغيير الأوضاع إلى الأفضل .
- لديه ثقة عالية بقدراته وآرائه مما يمكن الآخرين من إدراكها بسهولة ويسر .
- شديد الواقعية تجاه القيود التي تفرض عليه وعلى الإمكانيات المطلوبة لتغيير الأشياء، فهو يعرف ما يستطيع وما لا يستطيع
- يستشير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز التفكير الإبداعي .
- يتسم بالنشاط و اليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبنيها ويدلهم على طرق حلها
- يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات ويعطيهم الدعم
- يتجه لاتخاذ القرارات بطريقة تظهر مستويات متقدمة من التفكير الأخلاقي.
- ينقل للآخرين أهمية رسالة المنظمة، باستخدام الرموز والشعارات .

الفرع الثاني : النظريات القيادة الإدارية

تعددت النظريات التي بحثت في القيادة وحيث حاولت تحديد سلوك وأساليب وأنماط تأثير بعض الأفراد في الآخرين وبتالي ظهور قائد وسنقوم بعرض تلك النظريات فيما يلي:

أولاً : النظريات التقليدية

1- نظرية الرجل العظيم:

تعتمد هذه النظرية أساساً على وجود أشخاص يولدون عظماء، لذا لهم الأحقية بالقيادة وقد استندت هذه النظرية لأفكار ينتمي إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة تبني هذه النظرية على فكرة أن القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما يمتلكون سمات تميزهم عن باقي الأفراد وتظهر نتيجة السمات الشخصية والمواهب العظيمة، أي أن نجاح القادة مبني على سماتهم الذاتية وتتلخص هذه النظرية في أن ما يفرض شخصاً ما قائداً على جماعة ما هو ما ينفرد به عن باقي الأعضاء من خصائص مميزة ومنفردة لا يتمتع بها عن غيره وتفرض هذه النظرية أن التغيرات التي تحصل على الجماعة هي عن طريق أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو من يقدر على تغيير سمات الجماعة وخصائصها . (حریم، 2004، صفحة 47)

2- نظرية السمات (الخصائص):

جاءت بعد نظرية الرجل العظيم، حيث استخدمت المنهج العلمي لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائداً من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها القادة والزعماء والتي تستخدم كمعيار لمدى قدرة ونجاح الشخص على أن يكون قائداً . وتنادي هذه النظرية على أن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله لأن يكون قائداً وتقوم أيضاً هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتسمون بمجموعة من الصفات التي تلازم النجاح .

حددت هذه النظرية خصائص القيادة الناجحة وأيضاً حددت مجموعة من الصفات إذا توفرت في الشخص هذا يعني أن له القدرة على القيادة . (المولى، 2014، صفحة 30)

حيث ترى هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد وأن القليل من لديهم السمات الشخصية والقدرة ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، كما حددت هذه النظرية السمات التي تميز القادة عن غيرهم : الرغبة في القيادة، الثقة في نفس، النشاط، الذكاء والمعرفة المتعلقة بالعمل بالإضافة إلى بعض الدراسات التي أشارت أن من تتوفر لديهم الرقابة الذاتية، لديهم الاستعداد لأن يكونوا قادة أكثر من غيرهم .

3- النظرية السلوكية:

نظراً لإخفاق نظريات سمات في تقديم وتفسير واضح ومقبول لفعالية القيادة وكذا ظهور حركة العلاقات الانسانية في الإدارة نتيجة دراسات "هاو ثورن" تحول اهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات استناداً إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو أنماطاً عامة لقيادته وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين . (صالحی، 2008، صفحة 74)

4 - النظرية الظرفية:

تربط هذه النظرية سلوكيات القادة وتصرفاتهم بالموقف والظروف المحيطة وبتالي فإن بروز القائد هو نتيجة لعاملين الموقف والسمات، حيث تمكن أن يظهر من بين مجموعة من الأفراد من تكون له فرصة القيادة نتيجة لتفوق سماته مقارنة مع الآخرين ولكنه يمكن أن تكون للفرد فرصة أن يصبح قائد حتى وإن كانت صفاته أقل من صفات الآخرين ولكنه يمكن أن يتفوق عليهم في مهمة أو موقف معين وبتالي يعتبر قائدا لتلك المهمة وقد لا يصلح لمهمة أخرى .

حيث أشارت هذه النظرية على أنه ليس هناك سلوك واحد (ديكتاتوري ، ديمقراطي ... الخ) في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكونا ناجحا بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد الفعالية القيادة (إدارة السجن تحتاج إلى نمط غداري يختلف عن إدارة التغيير) . (محمد م.، 2011، صفحة 78)

ثانيا : النظريات الحديثة :

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والنظريات الظرفية، لكن بيئة الآمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال فمنذ السبعينات من القرن الماضي وضع "بيرنز" (1978) أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين . وقام آخرون بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية تم استخدامها عالميا وعلى نطاق واسع .

1- النظرية التبادلية :

تقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة ويكون هذا النمط القيادي واضحا في الكثير من المنظمات التي تمتاز بيئة أعمالها بالاستقرار أو الاستقرار النسبي . فالمشاكل والمتطلبات واضحة ومحددة المعالم وغدها لا يختلف عن يومها. وكل قائد إداري فيها يسعى إلى أهداف محددة . مما لا شك فيه هو قصور مثل هذا النمط عن مواكبة التطورات والتعقيدات المستمدة من بيئة الأعمال لمعظم منظمات الأعمال إن لم يكن جميعها . (حلاق، 2020، صفحة 43)

2- النظرية التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من المداخل المعاصرة التي تطرقت لعملية القيادة وهو مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة ، من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعا، للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها والقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحوّلهم وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل وتشتمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية ، ولذا فهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصفة الكاريزمية والرؤية المستقبلية . (الغامدي، 2021، صفحة 9)

وفقا لهذه النظرية فإن القائد التحويلي يملك حماس عالي ويستطيع أن ينشر الحماس بين أتباعه ولكن إن لم يوظفه الأتباع بشكل جيد قد يؤدي إلى الإحباط وفي نفس الوقت فهذا النوع من القادة قد يتعرضون بدورهم إلى الإحباط إن لم تكن هناك حاجة للتحويل والتغيير، فمن دون ذلك لن تستطيع مثل هذا النوع من القادة التآلف.

ترتكز هذه النظرية على قدرة القائد على الملاحظة ورعاية احتياجات الأتباع من أجل تمكينهم على إعطاء أقصى ما لديهم وبذلك يتمكن القائد وفقا للقيادة التحويلية من ممارسة وتطوير عمليات التغيير التي تعتبر جد مهمة بالنسبة للمنظمة .

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بإدارة التغيير التنظيمي

المطلب الأول: علاقة النمط التشاركي (القائد التشاركي) بإدارة التغيير التنظيمي

هو مدخل يقبل التغيير وإدارته بطريقة منطقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي ويتفاعل مع التغيير بأسلوب فريق الواحد مع أصحاب العلاقة جميعهم، نظرا لسير الاتصال وتبادل المعلومات . وهو ما يجعل على عاتق القادة بالنسبة لهذا النمط مسؤوليات جاسم في متابعة تأثير البيئة الخارجية وبالتالي يفرض على القائد تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية على التغيير وخلق الجو المناسب لإحداثه، مع إشراك المرؤوسين على كافة المستويات في عملية صناعة القرار وتحديد الأهداف ووضع التعليمات والإرشادات الضرورية لاستيعاب موجات التغيير والتكيف معها واستثمارها بطريقة لا تلحق الضرر . بالتالي يتقبل المرؤوسين التغيير وتقل نسبة مقاومتهم له. (الدوري، 2010، صفحة 29)

المطلب الثاني: علاقة النمط التبادلي (القائد التبادلي) بإدارة التغيير التنظيمي

تعد القيادة التبادلية من أنماط القيادة الحديثة التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني، ذلك أن أهم ما يميز هذا النمط قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتغيرات التنظيمية من خلال بناء علاقة تبادلية متكافئة بين قائد ومرؤوسيه، فالجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير نظير خدماته من أجل تحقيق أهدافه، أما دور القائد تبادلي فيرتكز بصفة أساسية في تقاسم حوافز والمكافآت للمرؤوسين من أجل تشجيعهم وتقبلهم للتغيير، مما يصاحب ذلك زيادة في مستوى رضاهم الوظيفي، زيادة نموهم المهني، تحقيق الأهداف المنظمة، تحسن الإنتاجية.

لدى فإن تقبل المرؤوسين للتغيير التنظيمي مرتبط بتقدم قائد تبادلي حوافز ومكافآت تشجعهم على مقاومة التغيير وتحقيق الأهداف منظمة تطورها إلى الأحسن .

المطلب الثالث : علاقة النمط التحويلي (القائد التحويلي) بإدارة التغيير التنظيمي

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحساسة والتي تكتسي أهمية كبيرة داخل أي منظمة، كيف لا وهي من أكثر الحلقات المؤثرة في اتجاهات المنظمة نحو التطور والارتقاء إلى وضعيات والمراكز التنافسية الأحسن، حيث تتضح أهميتها من خلال أثارها البارزة ضمن عمليات التغيير التنظيمي التي تقود المنظمات وتخططها وترسم أهدافها وذلك بهدف التأقلم مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، فالأفراد العاملين باعتبارهم الحلقة الأهم داخل المنظمة والعامل الأبرز لنموها وتطورها فهم يتأثرون بالعديد من الضغوطات والظروف التي تزعزع استقرارهم وتوازنها الذاتي مما يؤثر بشكل مباشر على سياسات واجراءات وعمليات التغيير سواء هيكلية أو تكنولوجية أو الإنسانية والتي تبرز على شكل مقاومة لهذه التغييرات وهو الأمر الذي يدفع القائد التحويلي إلى تقمص العديد من الأدوار وتبني العديد من الاستراتيجيات لإنجاح عمليات التغيير والتي يعتبر هدفها الأساسي نقل المنظمة الى حالة أحسن وأفضل .

فالقادة المحولون هم القادة الحقيقيون لإحداث التغيير ومصادر القوة لديهم هم أنهم يملكون القدرة على وضع أهداف وتوقعات عالية ودفع المنظمة إلى الرقي والتقدم وإعلامها بما ستؤول إليه . وهم يمشون غالبية وقتهم مع أفراد المنظمة ليطرحوا نظرهم ويتحققون من أن الآخرين يشاركونهم إياها وهم الذين يصنعون القرار الواعي لتحويل منظماتهم إلى منظمات فعالة تعيش حياتها العصرية بمختلف نشاطاتها الإدارية . (بيالة، 2019، صفحة 164)

خلاصة الفصل

القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين، على سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبإمكان القائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بوسائل تأثير عديدة منها قوة المكافأة والعقاب والسلطة المشروعة وقوة الخبرة والاقتداء.

ولقد تطورت وظهرت نظريات كثيرة وعديدة ومتباينة لتفسير ظاهرة القيادة ومن هذه النظريات نظرية السمات التي تعتقد بأن فعالية القائد تحدد بتوافر سمات معينة في القائد، أما النظرية الظرفية تحدد فعالية إذا تم تكييف أفعال القائد وسلوكه مع متغيرات موقفه كثيرة كخصائص المرؤوسين وبيئة المنظمة، وهيكل العمل، وأضاف المدخل الحديث تعقيدات أكثر على العملية القيادية من شأنها أن تفتح باب النقاش والاجتهاد والتجريب العلمي والعملي في المستقبل .

وتمحضت الدراسات السابقة عن أساليب وأنماط قيادية عديدة وكشفت الدراسات أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل، وأي الأنماط أنسب في موقف معين .

وأخير إن فعالية القيادة تتوقف على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد والجماعة والمنظمة والموقف ولكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله وأن يتحلى بمواصفات تحقق طموحات ورضا المحيطين به ، كما يجب ألا يمارس القيادة من أجل السلطة أو الشهرة، بل يجب أن ينظر إليه دائما على أنه بطل قادر على قيادة المنظمة دائما نحو التجديد والتغيير المستمر .

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك - بسكرة -

تمهيد:

لقد تطرقنا في الفصول السابقة بإعطاء معلومات نظرية حول القيادة الإدارية و كذا ادارة التغيير التنظيمي وبعد استفانا لهذا الجزء النظري من الدراسة تم تخصيص هذا الفصل للمعرفة كيف تساهم القيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي وهذا من خلال دراسة ميدانية على مستوى مديرية الصيانة بسونطراك - بسكرة وبالنظر لحجم الشركة فقد حصرنا مجال الدراسة على مستوى قسم مديرية الصيانة سونطراك (مكان التريض)

إذن سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجزء النظري على واقع بدراسة تطبيقية لمديرية الصيانة سونطراك - بسكرة- للفترة (2022/2023) ولهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل عبر المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة سونطراك

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة سونطراك

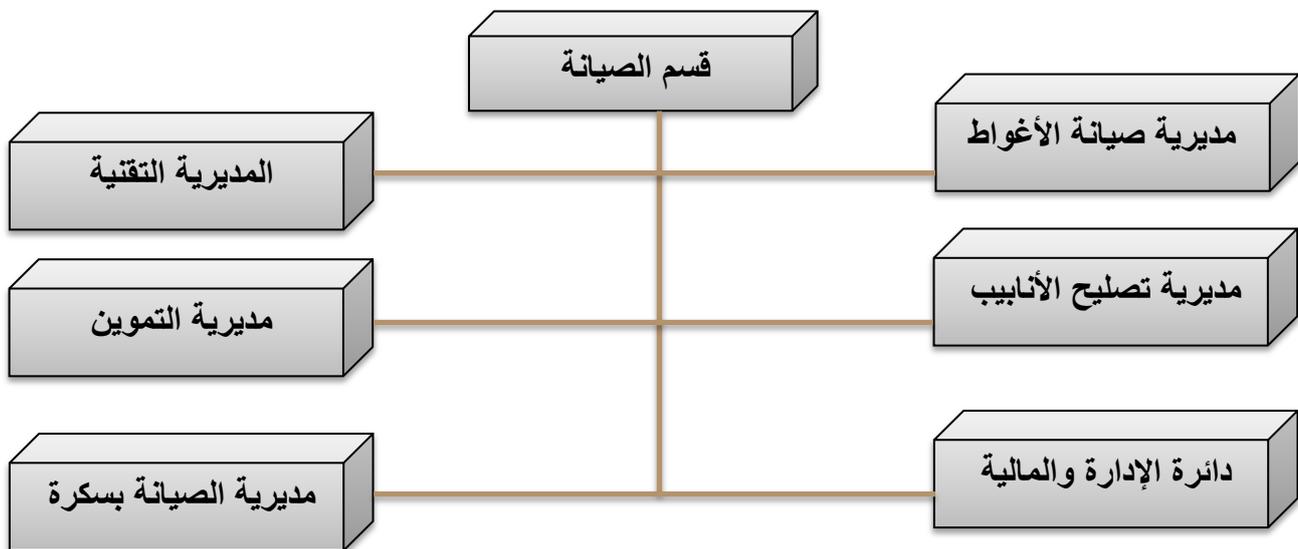
تعتبر سونطراك أهم شركة محروقات في الجزائر وفي إفريقيا، تختص في تنقيب والإنتاج والنقل عن طريق الأنابيب والتحويل وتسويق المحروقات وبالرغم من الصعوبات والعراقيل التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري، تسعى جاهدة في الرفع من مستواها وذلك لمحاولة تطويرها وتحقيق الفعالية والكفاءة المرغوبة .

سنحاول في هذا المبحث التعريف بمديرية الصيانة -بسكرة- ومهامها وكذا التعرف على التنظيم الهيكلي لها .

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

تعد المؤسسة الوطنية سونطراك إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ومن أنجح المؤسسات الوطنية، فلها تاريخها ومكانتها على المستوى الوطني، لذلك سنحاول التعرف على مؤسسة سونطراك وحدة الصيانة بسكرة وعلى نشاطها الاقتصادي ويضمن نشاط النقل عبر الأنابيب نقل المحروقات بواسطة شبكة للبتروال والغاز على امتداد 16000 كم وهذه الشبكة تستخدم تجهيزات مهمة ومتطورة وتعتبر الصيانة إحدى أهم الوظائف التي تضمن استغلال هذه الشبكة بدون أخطار ومكلف بما حاليا قسم خاص هو قسم الصيانة بالنسبة للعمليات المهمة وقسم الاستغلال للعمليات العادية والبسيطة وينقسم الصيانة إلى عدة مديريات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لقسم صيانة سونطراك فرع النقل بالأنابيب



المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

يلاحظ من الشكل السابق إن إحدى المديريات التابعة لقسم الصيانة هي مديرية الصيانة بسكرة وتقع هذه المديرية في المنطقة الصناعية بسكرة وقد مرت في تطورها بالمراحل التالية:

1- أنشئت سنة 1977، حيث بدأ بنائها في أكتوبر 1977 وكان الاستلام النهائي لها في مارس 1980 وكانت آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة مكلفة ببنائها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية .

2- من 1979-1989: تم إنشاء قسم بسكرة سنة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية سكيكدة وكذا التمويل بقطع الغيار .

3- سنة 1989: تم إنشاء مديرية الصيانة الأغواط التي تقوم بتسيير 3 قواعد هي قاعدة الأغواط وقاعدة حوض الحمراء وقاعدة بسكرة .

4- من 1990-2002 : قاعدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة .

جوان 2002 : تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة، حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط ، وذلك بالقرار رقم 206/DG ، المؤرخ 2002/06/12.

وتقع مديرية الصيانة بسكرة على مساحة إجمالية قدرها 8793 م² ، في شكل مباني موزعة كما يلي :

- ورشات تقنية

- مخزن

- مبنى إداري

- مبنى إداري تقني

- مبنى للحماية

- مستودع .

وقد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة عالمية (ISO 9001) وهذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد

الجزائري، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 15 ماي 2004 وتحصلت عليها في جويلية 2005

واصبحت تتحصل عليها كل سنة

وتعتمد الوحدة في تسييرها على شبكة داخلية وعلى الإعلام الآلي وعلى برنامج متخصص في التسيير من اجل تسيير أكثر عقلانية .

وتمثل النشاط الاقتصادي لوحدة الصيانة بسكرة هي صيانة الهياكل التالية :

● GK1/GK2 /40 : حاسي الرمل /سكيكدة

● OK1/ 34 : حوض الحمراء / سكيكدة

● GO1/ GO2/48 : حاسي الرمل/ واد الصفصاف / تبسة نحو ايطاليا

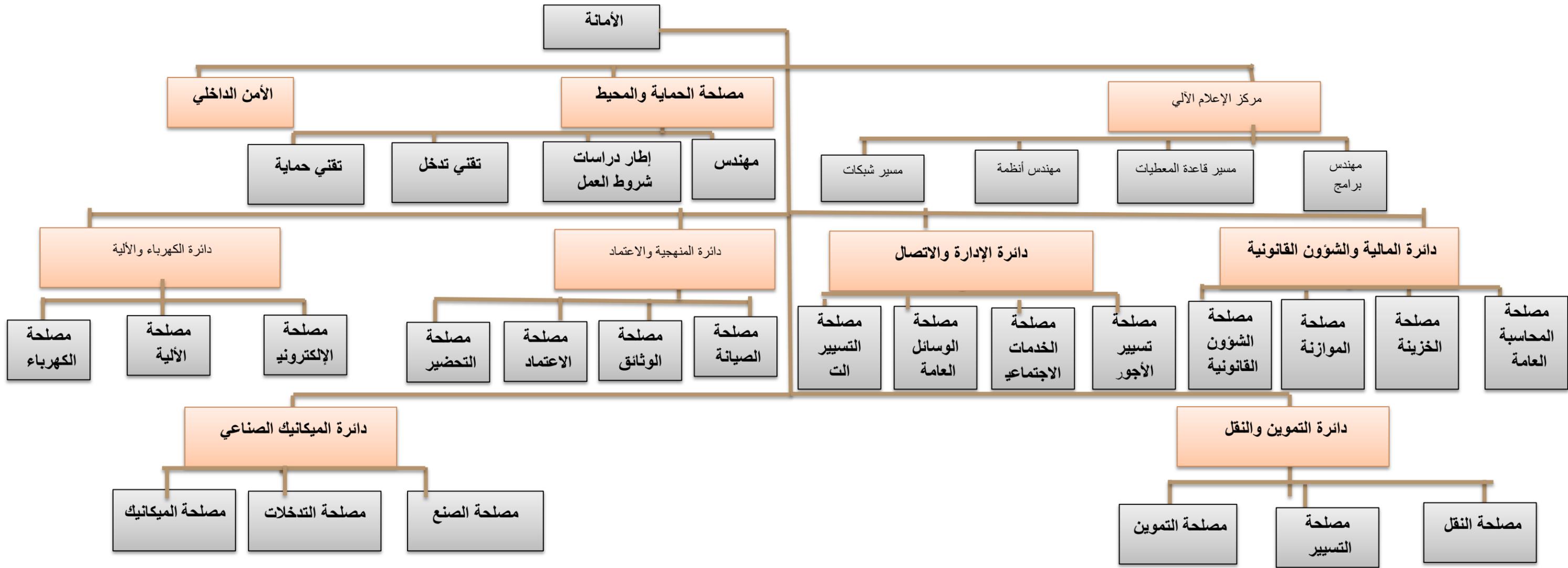
المطلب الثاني: مهام المؤسسة

يمكن تلخيص المهام الحالية المسطرة من طرف المديرية وفق الخطة الاستراتيجية المتبعة كما يلي:

- 1- صيانة مستويات 5.4.3 للأجهزة الخاصة بالصيانة .
- 2- التدابير الإجرائية للمراقبة والصيانة للمستويات 2.1 للأجهزة النشاط بالتنسيق مع المديرية الجهوية .
- 3- فحص وترميم القطع وتجديد الأعضاء الأساسية للآلات والمحركات القوية .
- 4- تصنيع قطع الغيار لاحتياجات النشاطية .
- 5- إعادة تأهيل وتطوير المحركات الكهربائية ومحولات الضغط المنخفض والمتوسط وتجهيزات الصناعية للنشاط والمشاركة لإعادة تأهيل وتجديد المحتمل لمختلف تجهيزات النشاط وطرق استعمال خاضعة للمقاييس الدولية .
- 6- وضع نظام وآليات لتدابير الصيانة مع مقاييس العتاد والأجهزة المرتبطة بالنشاط .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (11) : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك وحدة الصيانة بسكرة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

وتتبع مديرية الصيانة بسكرة في تنظيمها أسلوب المديرية، حيث يتدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي :

1. مديرية الصيانة :

هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة ، والمسؤول على:

- إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة .
- التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة .
- توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة .
- وضع حيز التنفيذ نظام اتصال داخل المؤسسة، تحسين نظام إدارة الجودة الشاملة .

2. الأمانة :

تتم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة بمديرية الصيانة، كما تهتم بالصادر والوارد من المدير المؤسسة على مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة

3. دائرة التموين والنقل:

وهي المسؤولة عن:

- تموين المؤسسة بالمواد الأولية ، قطع الغيار، الآلات ، والتجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة والوقت .
- تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة ، مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة .
- تسيير وصيانة مستودع النقل : السيارات، الآلات، الشاحنات .
- ضمان تحسين عمليات التموين .

4. دائرة الإدارة والاتصال : هي المسؤولة عن :

- تقييم احتياجات المؤسسة للعمال وإعداد خطط التعيين والتكوين في إطار الموازنات المعتمدة .
- تسيير ملفات العمال في المؤسسة .
- تضمن الخدمات الاجتماعية ، طب، العمل، التنشيط الاجتماعي والرياضي .
- تسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة ب: الفندقية، الإطعام، صيانة التجهيزات .
- تحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسة .
- تحسين العمليات المتعلقة الموارد البشرية .
- تطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل .
- تسيير وسائل الاتصالات بالمؤسسة (هاتف، فاكس، تليكس...) .
- التكفل بمهام النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة.

5. مصلحة الحماية والمحيط : وهي المسؤولة عن

- تطبيق سياسة الحماية والمحيط والأمن لمجمع سونطراك

- توضيح وظيفة الحماية والمحيط والأمن في المؤسسة من خلال التوعية والتكوين .
 - حماية الممتلكات البشرية والمادية من خلال برامج وقاية .
 - الوقاية من الحوادث من الحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية وتصرفات العمال وطرق العمل الخطيرة والتوصيات الضرورية مراقبة ومتابعة برامج نشاط النقل بالأنايب لحماية المحيط.
- إن ما نلاحظه من الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة - بسكرة - هو تعدد المستويات التنظيمية، حيث يضم (3) مستويات . رغم أن مديرية الصيانة - بسكرة - مؤسسة تتمتع بدرجة من الاستقلالية حيث يعود اتخاذ القرار فيها إلى مسيرها ومديرها على الخصوص، إلى أنها تبقى خاضعة الأعلى منها فيما يتعلق بالقرارات الهامة والمتعلقة بالاستثمار واعتماد الميزانيات المالية والموازنات السنوية والتعيينات

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الاول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات

لقد تم التسليط الدراسة على عينة محددة والأخذ بعدة مصادر، مع جمع البيانات المستهدفة في البحث والتي سوف يتم العرض لها كما يلي:

الفرع الاول: تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العمال الذين يشتغلون في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة ، ويعتبر مجتمع الدراسة محدود وهذا حسب نوع الدراسة التي تهدف إلى معرفة أهمية القيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة ويتكون عدد العمال من 205 عامل .

الفرع الثاني : تحديد عينة الدراسة

تمثل العينة جزء من المجتمع حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من 40 عاملا وزعت عليها الاستبيان .

الفرع الثالث: مصادر جمع المعلومات

اعتمدنا على مصدرين أساسيين لجمع البيانات و المعلومات هما :

أولا: مصادر الثانوية

تمثل في الكتب والأطروحات، الرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة لأجل تحقيق أهداف الدراسة

ثانيا: المصادر الأولية

لجمع البيانات الأولية قمنا بإعداد استبيان كأداة رئيسية للبحث وقمنا بتوزيعه على عينة من مجتمع البحث وهذا لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS V26 الذي قمنا بتقسيمه إلى جزأين هما :

القسم الأول : المتعلق بالبيانات الشخصية للمستجوب والذي يضم الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: المتعلق بمتغيرات الدراسة ويتضمن محورين هما:

المحور الأول: المتغير المستقل وهو القيادة الإدارية فلقد ضم ثلاثة أبعاد و هي:

1. القيادة التشاركية وتتكون من 4 فقرات .
2. القيادة التبادلية تتكون من 5 فقرات .
3. القيادة التحويلية وتتكون من 5 فقرات .

المحور الثاني: المتغير التابع وهو إدارة التغيير التنظيمي ويتكون أربعة أبعاد :

1. المهام والواجبات ويتكون من 3 فقرات .
2. الهيكل التنظيمي ويتكون من 3 فقرات .
3. الموارد البشرية ويتكون من 3 فقرات .
4. التكنولوجيا ويتكون من 3 فقرات .

المطلب الثاني: الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS V 26 الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد استخدام بعض الأساليب الإحصائية نوجزها فيما يلي:

1-المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان أي احتساب القيمة التي أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات .

2-الانحراف المعياري: الذي يمكن معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية .

3- معامل الالتواء: الالتواء هو درجة التماثل أو بعد عن التماثل لتوزيع ما ويستخدم معامل الالتواء لمعرفة نوع التوزيع

4-معامل التفلطح: التفلطح هو درجة تدبب قمة التوزيع قياسا إلى توزيع الطبيعي أي أن التفلطح هو قياس درجة علو قمة

التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي عادة، أي درجة قياس التسطح فالتوزيع ذو القمة العالية نسبيا يسمى منحني مدبب ، والتوزيع ال بالذي قمته مسطحة يسمى مفلحا، أما التوزيع الطبيعي فقمته ليست فقمته مديبة ولا مفلطحة يسمى متوسط التفلح .

5-معامل الارتباط : لقياس العلاقة بين المتغيرين .

6-الانحدار الخطي المتعدد: لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع .

7-معامل ألفا كرو نباخ والجذر التربيعي له: لقياس ثبات وصدق أداة الاستبيان

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات نقوم البدء بالكشف عن صدق وثبات أداة الدراسة الأساسية

الفرع الأول: ثبات الاستبيان

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ بحيث وكما نعلم لا بد أن يكون أكبر من 0.5 لعبارات القياس لكل بعد ، والأبعاد كل متغير وللاستبيان ككل ولقد قدرت معاملات ألفا كرونباخ من 0.816 إلى 0.945، بهذا يمكن القول أن الاستبيان متماسك أي انه يمكن الحصول على نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعه على نفس العينة ويمكن توضيح النتائج في الجدول أدناه .

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

نقصد بصدق الاستبيان أنه معد لكي يقيس ما أعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله وقد تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق:

أولاً: الصدق الظاهري

لقد تم تحكيم صلاحية الاستبيان عن طريق عرضه على مجموعة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ولقد تم الأخذ بنصائحهم وتوجهاتهم بما يتلاءم وخصوصيات الدراسة ومعطياتها وفي ضوء ذلك قدمنا الاستبيان في صيغته الحالية .

ثانياً : الصدق البنائي

الصدق البنائي أو ما يسمى بصدق المضمون والذي يمكن حسابه من خلال استخدام معامل ارتباط معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي للاستبيان ، بحيث يتم قياس معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما يمكن اللجوء الى معامل ألفا كرونباخ عن طريق حساب الجذر التربيعي له ولكل بعد ولكل متغير، ما تم الاعتماد عليه في دراستنا والنتائج مبنية في الجدول التالي :

الجدول رقم (3) : نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان .

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل	القيادة التشاركية	4	0.921
	القيادة التبادلية	5	0.966
	القيادة التحويلية	5	0.972
	أبعاد القيادة الإدارية	3	0.946
المتغير التابع	المهام والواجبات	3	0.903
	الهيكل التنظيمي	3	0.951
	الموارد البشرية	3	0.906
	التكنولوجيا	3	0.936
	أبعاد إدارة التغيير التنظيمي	4	0.952
	الثبات الكلي للاستبيان	2	0.904

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

وبالاعتماد على قاعدة البيانات التي تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS V 26 تحصلنا على ألفا كرونباخ وبحساب الجذر التربيعي له تحصلنا على قيمته من 0.903 كأقل قيمة إلى 0.972 كأقصى قيمة وهي قيم أكبر من 0.6 لكل عنصر من عناصر المتغيرين والملاحظ أنه مقبول جدا .

المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من الاستبيان الذي تم على عينة الدراسة، حيث يتناول الوصف

الإحصائي لعينة الدراسة وعرض نتائجها وتحليلها واختبار الفرضيات

المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض خصائص عينة الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والمتمثلة في : متغير الجنس، العمر،

المستوى التعليمي وسنوات الخبرة. وذلك بناء على نتائج برنامج الإحصائي SPSS V26 .

الفرع الأول : فئة الجنس

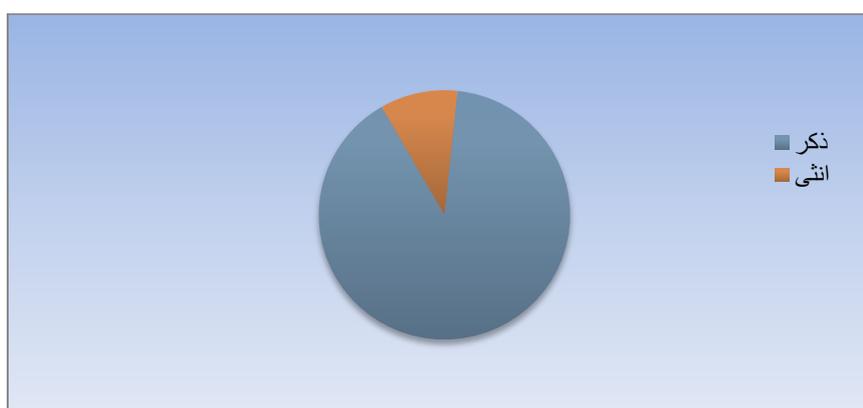
نوضح الفئة المستحقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) : يمثل التكرار والنسبة المئوية لجنس العينة .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	36	90 %
أنثى	4	10 %
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

الشكل رقم (12) : توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بناء على برنامج Exel

يتضح من الشكل أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 90 %، بينما كانت نسبة الإناث 10 %

وهذا يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة .

الفرع الثاني: الفئة العمرية

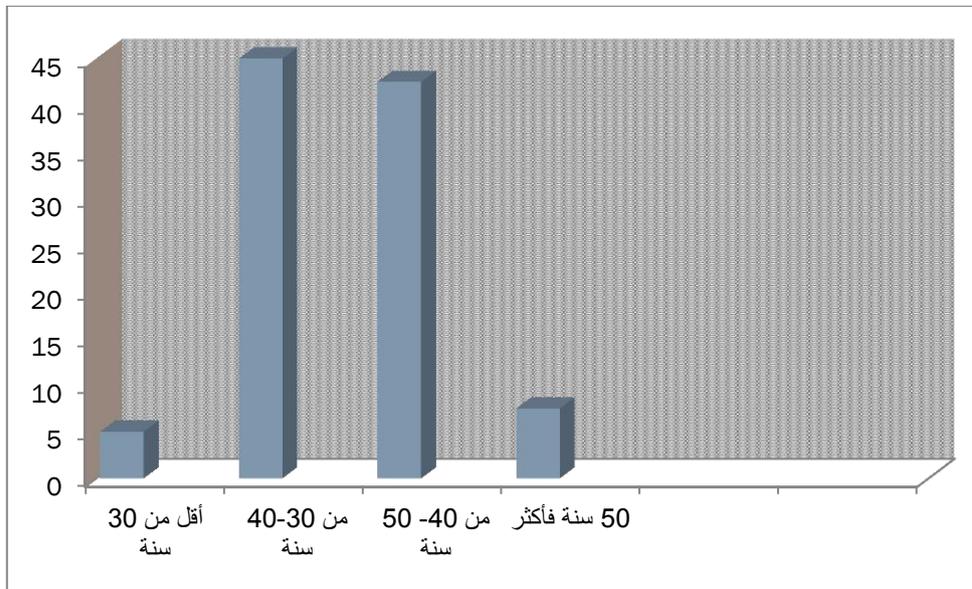
نوضح الفئة العمرية في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : يمثل التكرار والنسبة المئوية لعمر العينة

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
5 %	2	أقل من 30 سنة
45 %	18	من 30 - 40 سنة
42.5 %	17	من 40 - 50 سنة
7.5 %	3	50 سنة فأكثر
100 %	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

الشكل رقم (13) : توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب بناء على برنامج Exel

من خلال الشكل نلاحظ توزيع أفراد العينة إلى أربعة فئات، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية من 30-40 سنة، بنسبة 45% والفئة الثالثة من 40-50 سنة بنسبة 42.5%، الفئة الرابعة 50 سنة فأكثر بنسبة 7.5%، الفئة الأولى من أقل من 30 سنة بنسبة 5% وهذا يدل على أن غالبية عمال المؤسسة (الفئة المستجوبة) من الفئة العمرية من 30-50 سنة.

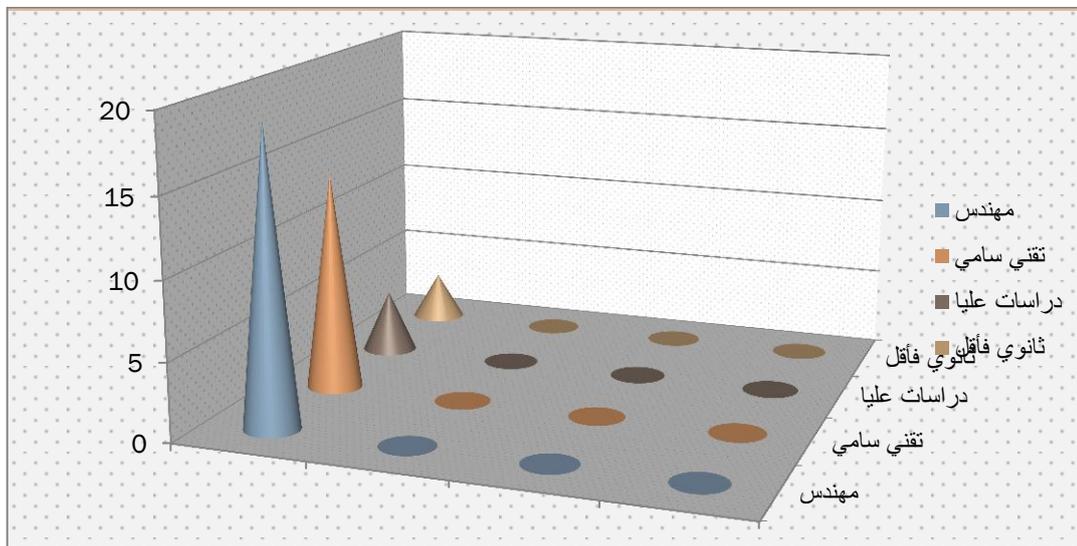
الفرع الثالث : المستوى التعليمي

الجدول رقم (6) : يمثل التكرار والنسبة المئوية للمستوى التعليمي للعينة

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
47.5%	19	مهندس
35%	14	تقني سامي
10%	4	دراسات عليا
7.5%	3	ثانوي فأقل
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

الشكل رقم (14) : توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالب بناء على برنامج Exel

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نلاحظ المستوى التعليمي الغالب هو مهندس بنسبة 47.5% ، يليه مستوى تقني سامي بنسبة 35%، ثم يليه مستوى دراسات عليا بنسبة 10%، ثم اخر مستوى يتمثل في ثانوي فأقل بنسبة 7.5%، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهلا علمية .

الفرع الرابع : عدد سنوات الخبرة

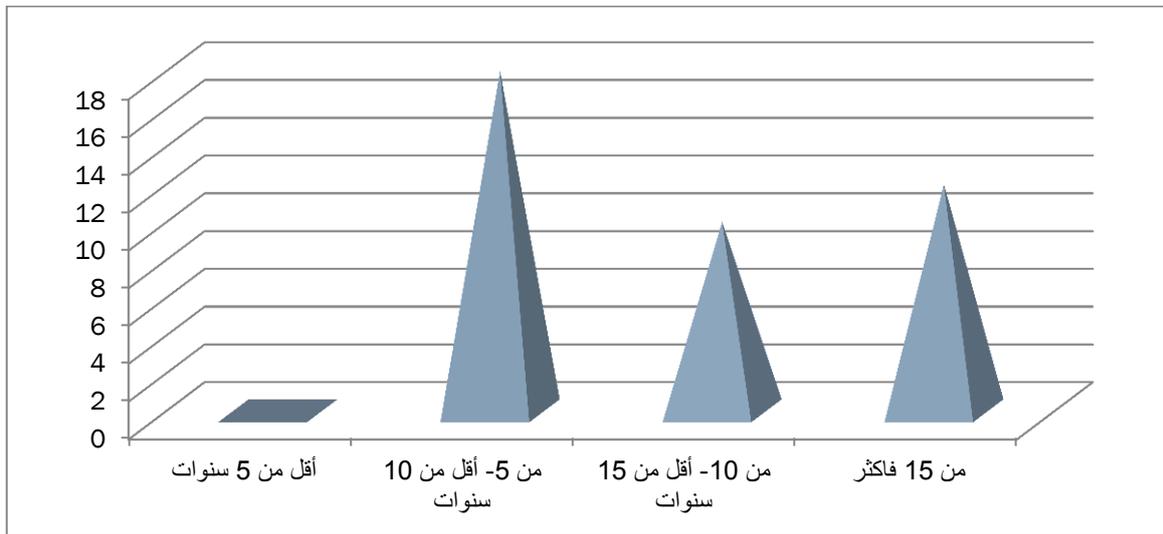
نوضح عدد سنوات الخبرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) : يمثل التكرار والنسبة المئوية عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	0	0 %
من 5- أقل من 10 سنوات	18	45%
من 10- أقل من 15 سنوات	10	25%
من 15 فأكثر	12	30%
المجموع	40	100 %

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

الشكل رقم (15) : توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على برنامج Exel

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن 45% من أفراد العينة لديهم سنوات الخبرة أكبر من 5 أقل من 10 سنوات و 30% من أفراد العينة لديهم سنوات الخبرة من 15 فأكثر و 25% من أفراد العينة لديهم سنوات الخبرة من 10 أقل من 15 سنوات

وأخيرا 0 % من افراد العينة ليس لديهم سنوات الخبرة اقل من 5 سنوات .
ولقد اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي الذي يتكون من خمسة درجات ويعتبر أحد أهم المقاييس المناسبة كما هو ممثل فيما يلي:

الجدول رقم (8) : يمثل مقاييس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5
[1.79-1]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]
المتوسط المرجح				

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على دراسات سابقة

المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد تم اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية اللازمة، يتم بواسطتها استكشاف الواقع للتعرف على دور القيادة الإدارية في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة أولا من ثم اختبار ادارة التغيير التنظيمي ولذلك فإن التحليل سيكون ثنائيا بحيث نقوم في المرحلة الاولى بالتعرف على هذا الواقع باختبار أبعاد القيادة الإدارية (القيادة التشاركية، القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) ومن ثم قياس إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة (المهام والواجبات، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية والتكنولوجيا).

الفرع الأول: الإجابة على أسئلة المحور الاول

ما هو واقع القيادة الإدارية في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة -

من أجل معرفة واقع القيادة الإدارية في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة- اعتمدنا على كل من الاستبيان مع مدير وكذا بالاعتماد على مخرجات SPSS V 26 .

أولا: واقع القيادة الإدارية بمديرية الصيانة سونطراك - بسكرة-

تعد القيادة الإدارية بأنها بانها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوع

الاستبيان الذي تم توزيعه على المستجوبين الهدف منه معرفة إلى أي مدى مديرية صيانة تطبق في ولقد تحصلنا على البيانات وتمت معالجتها باستخدام برنامج SPSS V 26 عن طريق حساب المتوسطات الحسابية وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تمكننا من معرفة واقع القيادة الإدارية في مديرية الصيانة محل الدراسة ما أطلعنا عليه العينة المستوجبة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء القيادة الإدارية بمديرية الصيانة

سونطراك - بسكرة -

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
01	يشارك رئيسك المباشر مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات	2,7000	1,15913	موافق الى حد ما
02	يفوض رئيسكم المباشر السلطة الكافية للمرؤوسين بهتم بالنتائج	2,7750	1,18727	موافق الى حد ما
03	يتعاطف رئيسك المباشر مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية وبشرية واجتماعية وعلمية	2,5000	1,13228	غير موافق
04	يشجعكم رئيسكم المباشر على إبداء الآراء وطرح الأفكار الجديدة	2,3750	1,16987	غير موافق
	القيادة التشاركية	2.5200	0.96501	غير موافق
05	يربط رئيسك المباشر منح المناسبة بالأداء المتميز في العمل .	2,4000	1,17233	غير موافق
06	يعتبر رئيسك المباشر ان إنجاز أهداف الشركة المعيار الحقيقي لمنح المكافأة .	2,3250	1,04728	غير موافق
07	يتبع رئيسك المباشر القواعد والتعليمات عند إجراء التغيير المرتبط بأهداف الشركة .	2,8500	1,02657	موافق الى حد ما
08	يسعى رئيسك المباشر جاهدا لتقليل من الصراعات اليومية في العمل .	2,5500	1,25983	غير موافق
09	يعتمد رئيسك المباشر على خبرته في تحفيز المرؤوسين أكثر من السلطة الممنوحة له .	2,4750	1,19802	غير موافق
	القيادة التبادلية	2.5200	1.01557	غير موافق
10	يهتم رئيسك المباشر بالمصلحة العامة أكثر من مصلحته الشخصية .	2,0750	1,11832	غير موافق

غير موافق	1,25983	2,5500	يشرح لك رئيسك المباشر رسالة الشركة محمدا توجهاتكم نحوها.	11
موافق الى حد ما	1,10361	2,7500	يهتم المدير بتوسيع مداركنا حول إيجاد حلول مناسبة للمشكلة التي تواجهها.	12
غير موافق	1,21950	2,5000	يساهم رئيسك المباشر في توفير فرص التدريب	13
غير موافق	1,25448	2,3750	يساعد رئيسك المباشر المرؤوسين الضعفاء في العمل .	14
غير موافق	1.0812	2.4500	القيادة التحويلية	15

المصدرة : من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS V26

يتكون البعد الأول من القيادة الادارية وتمثل في القيادة التشاركية من 4 عبارات قياس، الهدف من هذه العبارات هو معرفة الى أي مدى يتفق الأفراد المستجيبون من وجود مشاركة وتعامل بأسلوب فريق واحد في صناعة قرارات في مديرية الصيانة، من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V26 وجدنا أنه من خلال المتوسطات الحسابية للعبارة الأولى في القيادة التشاركية 2,7000 والعبارة الثانية 2,7750 وهذه القيم تقع في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس " موافق إلى حد ما " من سلم ليكرت الخماسي مما يعني أن مؤسستهم تتبنى مبدأ مشاركة مرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات بالإضافة الى ذلك قيام الرئيس المباشر بتفويض للسلطات كافية لهم ويهتم بالنتائج .

ونلاحظ كذلك أن العبارات الثالثة والرابعة كان متوسطهم الحسابي على التوالي 2,5000 و 2,3750 على التوالي وهما ينتميان إلى الفئة من 1.80 إلى أقل من 2.59 والتي تقابل مقياس " غير موافق " مما يدل على العينة المستوجبة غير متفقة على ان مؤسستهم لا تقوم على علاقة تعاطف بين الرئيس المباشر والموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية وبشرية واجتماعية بالإضافة الى عدم وجود تشجيع من قبل رئيس المباشر بخصوص طرح الموظفين افكار وآراء جديدة .

وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التشاركية 2.5200 وهي تنتمي إلى فئة من 1.80 الى أقل من 2.59 وعليه يمكن القول بأن آراء العينة المستجوبة اتجهت آراؤها نحو "غير موافق " مما يعني أنهم غير متفقين على ان مؤسستهم تتبنى هذا نمط القيادة التشاركية مما يمكننا من القول أن اسلوب المشاركة في صناعة قرارات وكذا مشاركة موظفين في طرح افكار جديدة غير مفعلة في المؤسسة .

تعتبر القيادة التبادلية ثاني بعد من القيادة الإدارية والذي يتكون من 5 عبارات، الهدف من هذه العبارات هو معرفة إلى أي مدى يتفق المستجيبون من وجود علاقة تبادل بين رئيس والموظفين، من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V26

وجدنا أنه من خلال المتوسطات الحسابية للعبارة الأولى والثانية ورابعة و الخامسة و كان متوسطهم الحسابي على التوالي 2,4000 و 2,3250 و 2,5500 و 2,4750 و هما ينتميان إلى الفئة من 1.80 إلى أقل من 2.59 والتي تقابل مقياس " غير موافق " مما يدل على العينة المستوجبة غير متفقة على ان مؤسستهم تقوم على عدم مكافأة رئيس المباشر الموظفين مقابل الأداء المميز بالإضافة الى عدم تدخل الرئيس في حل الصراعات بين موظفين وكذا وعدم استخدام خبرته في تحفيز موظفين .

أما العبارة الثالثة كانت بمتوسط حسابي 2,8500 وهذه قيمة تقع في فئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس " موافق إلى حد ما " من سلم ليكرت الخماسي مما يعني أن اتجاه العينة لا بأس به من حيث أن مؤسستهم تتبع القواعد والتعليمات عند إجراء التغيير المرتبط بأهداف الشركة.

وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التبادلية 2.5200 وهي تنتمي إلى فئة من 1.80 الى أقل من 2.59 وعليه يمكن القول بأن آراء العينة المستوجبة اتجهت آراؤها نحو "غير موافق " وعليه يمكن القول وحسب آراء المستجوبين انه ليس هناك علاقة تبادل بين الرئيس ومروؤسيه على أساس مكافآت او غيرها من على حد سواء .

يتكون البعد الثالث للقيادة الادارية وتمثل في القيادة التحويلية من 5 عبارات، الهدف من هذه العبارات هو معرفة الى أي مدى يتفق الأفراد المستجيبون الى توفر صفات قيادة التحويلية بمديرية الصيانة من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V26 وجدنا أنه من خلال المتوسطات الحسابية للعبارة الأولى والثانية والرابعة والخامسة و كان متوسطهم الحسابي على التوالي 2,0750 و 2,5500 و 2,5000 و 2,3750 و هما ينتميان إلى الفئة من 1.80 إلى أقل من 2.59 والتي تقابل مقياس " غير موافق " مما يدل على العينة المستوجبة غير متفقة أن رئيسهم مباشر يهتم بمصلحة عامة على حساب مصلحته خاصة وعدم شرح رسالة واهداف الشركة للموظفين بالإضافة عدم توفير فرص التدريب وكذا نقص اهتمام بالموظفين الضعفاء .

اما العبارة ثمانية كانت بمتوسط حسابي 2,7500 وهذه قيمة تقع في فئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس " موافق إلى حد ما " من سلم ليكرت الخماسي مما يعني أن اتجاه العينة لا بأس به من حيث أن مؤسستهم تحتم بإيجاد الحلول المناسبة للمشكلة التي تواجهها.

وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية 2.4500 وهي تنتمي إلى فئة من 1.80 الى أقل من 2.59 وعليه يمكن القول بأن آراء العينة المستوجبة اتجهت آراؤها نحو "غير موافق " وعليه يمكن القول وحسب آراء المستجوبين انه صفات القيادة التحويلية غير متوفرة في قيادة المؤسسة المبحوثة.

الفرع الثاني : الإجابة على أسئلة المحور الثاني

تقتضي الإجابة على هذا السؤال الرئيسي التأكد من علاقات الترابط عن طريق حساب المتوسطات

لإدارة التغيير التنظيمي ولأبعاده الأربعة وكذا لانحراف المعياري لها. و السؤال هو كالتالي :

ما هو واقع إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة

لمعرفة واقع إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة التابعة للمتغير التابع كما يلي:

الجدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الآراء للإدارة التغيير التنظيمي بمديرية الصيانة سونطراك - بسكرة -

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء
16	قامت المؤسسة بإعادة توزيع الاختصاصات	2,5750	1,05945	غير موافق
17	قامت المؤسسة بدمج بعض المناصب	2,8250	,98417	موافق الى حد ما
18	تسهل الأنظمة الإدارية الحالية عملية إحداث التغيير المطلوب	2,5750	1,17424	غير موافق
19	المهام والواجبات	2,6583	0,91983	موافق الى حد ما
20	يعكس الهيكل التنظيمي الحالي الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد.	2,8250	1,21713	موافق الى حد ما
21	يُدعم الهيكل التنظيمي القائم تنفيذ استراتيجية المؤسسة .	2,8750	1,18078	موافق الى حد ما
22	هناك تنسيق وتكامل بين الوظائف وفقا للهيكل التنظيمي .	2,5750	1,08338	غير موافق
23	الهيكل التنظيمي	2,7583	1,06482	موافق الى حد ما
24	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل مستمر.	2,4500	1,21845	غير موافق
25	تعمل جهة عملي على تطوير العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير.	2,4500	1,23931	غير موافق
26	تؤدي البرامج التدريبية إلى تغيير في سلوك العاملين	2,7750	1,34903	موافق الى حد ما
27	الموارد البشرية	2.5583	1.08968	غير موافق
28	ساهم استخدام تكنولوجيا جديدة في تبسيط الإجراءات المتبعة في عمل عما كانت عليه سابقا .	2,8750	1,32409	موافق الى حد ما
29	تعتمد جهة عملي على التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.	2,8750	1,15886	موافق الى حد ما
30	تسعى تحسين جهة عملي إلى إيجاد طرق جديدة لتحسين تقديم خدماتها للعملاء.	2,6750	1,16327	موافق الى حد ما

31	التكنولوجيا	2.8083	1.09098	موافق الى حد ما
----	-------------	--------	---------	-----------------

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن بعد الأول لإدارة التغيير التنظيمي يتكون من 3 عبارات، الهدف منها معرفة إلى أي مدى يتفق أفراد المستجيبين بمديرية الصيانة -سونطارك - على مهام والواجبات من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V26 وجدنا أنه من خلال المتوسطات الحسابية للعبارتين أولى والثالثة كان متوسطهم على التوالي 2,5750 و 2,5750 وهي تنتمي إلى فئة من 1.80 إلى أقل من 2.59 وعليه يمكن القول بأن آراء العينة المستجوبة اتجهت آراؤها نحو "غير موافق" مما يدل على أن العينة المستجوبة متفقة على أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بإعادة توزيع الاختصاصات على الموظفين بالإضافة أن هناك صعوبة في تسهيل الأنظمة الإدارية الحالية كما أنهم يعتبرون أن عملية إحداث التغيير لا تشكل محوراهما بشكل كبير.

كما نلاحظ العبارة الثانية كانت بمتوسط حسابي 2,8250 وهذه قيمة تقع في فئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس " موافق إلى حد ما " من سلم ليكرت الخماسي مما يعني أن اتجاه العينة لا بأس به من حيث أن مؤسستهم تقوم بدمج بعض المناصب .

أما بالنسبة لبعدها المهام والواجبات فقد قدر متوسط الحسابي 2,6583 فهو يقع في فئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس " موافق إلى حد ما " من سلم ليكرت الخماسي مما يعني أن اتجاه العينة لا بأس به من حيث ممارستهم لهذا البعد داخل مؤسستهم.

يتكون البعد الثاني لإدارة التغيير التنظيمي متمثل في " الهيكل التنظيمي " والذي يتكون من 3 عبارات، الهدف منها معرفة إلى أي مدى يتفق أفراد المستجيبين بمديرية الصيانة -سونطارك - من وجود هيكل تنظيمي فعال، من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V26 وجدنا أنه من خلال المتوسطات الحسابية للعبارتين أولى والثانية وكانت متوسطاتهم على التوالي 2,8250 و 2,8750 وهذه قيم تقع في فئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس " موافق إلى حد ما " من سلم ليكرت الخماسي مما يعني أن اتجاه العينة لا بأس به من حيث يعكس الهيكل التنظيمي الحالي الاختصاصات الوظيفية بشكل ، كما يدعم الهيكل التنظيمي القائم تنفيذ استراتيجية المؤسسة وهذا ما جاء في رأي المستجوبين .

أما بالنسبة للعبارة الثالثة كان متوسط الحسابي لها 2,5750 وهي تنتمي إلى فئة من 1.80 إلى أقل من 2.59 وعليه يمكن القول بأن آراء العينة المستجوبة اتجهت آراؤها نحو "غير موافق" مما يدل على العينة المستجوبة غير متفقة بوجود تنسيق وتكامل بين الوظائف وفقا للهيكل التنظيمي .

وهكذا يمكن القول بأن بعد الهيكل التنظيمي الذي كان بمتوسط حسابي 2,7583 وهو يقع في فئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس " موافق إلى حد ما " من سلم ليكرت الخماسي مما يعني أن اتجاه العينة يتفوقون إلى حد ما على وجود هيكل تنظيمي ودوره فعال في إعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة .

يتكون البعد الثالث لإدارة التغيير من 3 عبارات قياس، الهدف منها معرفة إلى أي مدى يتفق أفراد المستجيبين بمديرية الصيانة -سونطراك، باهتمام بالموارد البشري من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V26 وجدنا أنه من خلال المتوسطات الحسابية للعبارتين الأولى والثانية وكانت متوسطهم الحسابي 2,4500 وهي تنتمي إلى فئة من 1.80 إلى أقل من 2.59 وعليه يمكن القول بأن آراء العينة المستجوبة اتجهت آراؤها نحو "غير موافق" مما يدل على العينة المستجوبة غير متفقة على وجود رضا وظيفي لدى العاملين بالإضافة إلى عدم تطوير العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير.

أما بالنسبة للفقرة الثالثة كان متوسط الحسابي لديها 2,7750 وهذه قيم تقع في فئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس " موافق إلى حد ما " من سلم ليكرت الخماسي مما يعني أن اتجاه العينة لا بأس به من ناحية أن البرامج التدريبية تؤدي إلى تغيير في سلوك العاملين وهذا ما اتفقت عليه عينة الدراسة .

وفي أخير يمكننا القول بأن بعد الموارد بشرية " المجال الإنساني " الذي كان بمتوسط حسابي 2.5583 وهي تنتمي إلى فئة من 1.80 إلى أقل من 2.59 وعليه يمكن القول بأن آراء العينة المستجوبة اتجهت آراؤها نحو "غير موافق" مما يدل على العينة المستجوبة غير متفقة على الاهتمام بالموارد البشري وتحقيق رضا وظيفي للعاملين .

يتكون البعد الرابع لإدارة التغيير المتمثل في "بعد التكنولوجيا" والذي يتكون من 3 عبارات قياس والهدف منا التعرف إلى أي مدى يتفق أفراد المستجيبين بمديرية الصيانة -سونطراك، بالمجال التكنولوجي وذلك من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V26 وجدنا أنه من خلال المتوسطات الحسابية جميع العبارات على التوالي 2,8750 و 2,8750 و 2,6750 وهذه قيم تقع في فئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس " موافق إلى حد ما " من سلم ليكرت الخماسي مما يعني أن اتجاه العينة لا بأس به من ناحية استخدام تكنولوجيا جديدة في تبسيط الإجراءات المتبعة في عمل عما كانت عليه سابقا بالإضافة إلى اعتمادها على تكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات كما تسعى مؤسساتهم إلى إيجاد طرق جديدة لتحسين تقديم خدماتها للعملاء وهذا ما جاء به آراء المستجوبين .

وفي أخير يمكن القول بأن البعد التكنولوجي الذي كان بمتوسط حسابي 2.8083 وهو يقع في فئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس " موافق إلى حد ما " من سلم ليكرت الخماسي مما يعني أن اتجاه العينة يتفقون إلى حد ما على وجود تكنولوجيا لمواجهة الأوضاع الجديدة وتمثل في ادخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط إنتاج . حتى يتمكن الموظفين من استخدام هذه الوسائل بسهولة .

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

الفرع الأول : شرح استخدام الإحصاء المعلمي

لاختبار الفرضيات هناك طريقتان إما باستخدام أساليب الإحصاء معلمي أو باستخدام أساليب الإحصاء اللامعلمي، لكن الباحث ليس مخيرا في اختيار إحدهما ولكن لا بد أن يستخدم الأنسب لبحثه، وما يجعله يستخدم الإحصاء المعلمي هو توفر شروط حددها الباحثون من أجل ذلك، وإلا فإنه سيلجأ إلى أساليب الإحصاء اللامعلمي.

أولاً : اختبار التوزيع الطبيعي

لقد تعددت أساليب اختبار التوزيع الطبيعي ومنها الاعتماد على أسلوب معامل الالتواء والتفطح ، فلكي نجزم أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لابد أن يكون معامل الالتواء يكون ضمن المجال (1-1) ومعامل التفطح يكون ضمن المجال (3-3) ، وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26 تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (11) : يمثل معامل الإلتواء والتفطح لأبعاد المتغيرين

معامل التفطح	معامل الالتواء	
-1.100	-0.016	القيادة التشاركية
-0.753	0.429	القيادة التبادلية
-0.644	0.437	القيادة التحويلية
-0.773	0.490	القيادة الإدارية
-0.794	0.212	المهام والواجبات
-0.944	0.050	الهيكل التنظيمي
-0.565	0.370	الموارد البشرية
-0.920	0.233	التكنولوجيا
-0.614	0.212	إدارة التغيير التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS V26

نلاحظ عند معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26 أن معامل الالتواء لأبعاد التغيير التنظيمي تقع في فئة (1-1) وكذا أبعاد القيادة الإدارية تقع في نفس الفئة من جهة ومن جهة أخرى فإن معامل التفطح يقع في الفئة (3-3) وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وعليه نستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات، وبالتالي الشرط الأول محقق لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية ، وعليه نتوجه لاختبار الشرط الثاني .

ثانياً : اختبار الملائمة وخطية العلاقات (صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات)

الغرض من هذا الاختبار هو التحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، أي وجود علاقة خطية بينهما وفي هذا الصدد نستخدم أسلوب التباين ANOVA لذلك .

ثالثا : صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

والغرض من هذا معرفة وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال استخدام ANOVA ومن خلال

برنامج SPSS V26 تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (12) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

متغير تابع	متغير المستقلة	لنموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مربعات	F	مستوى المعنوية
ادارة	القيادة	الانحدار	15.947	1	15.947	35.092	0.000
التغيير	الادارية	البواقي	17.269	38	0.454	-	-
التنظيمي		المجموع	33.216	39	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية قدرت ب0.000 وهو أقل من 0.05 وهذا يظهر العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني أن النموذج قابل للاختبار .

الفرع الثاني : اختبار الفرضيات

أولا : اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة -

كما رأينا سابقا فإن القيادة الإدارية لها دلالة إحصائية وعليه يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وبعد معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26 تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (13) : يمثل نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

Sig	t	المعاملات	المعاملات غير معيارية		المتغير
		المعيارية	B	أخطاء معيارية	
0.004	3.089	-	0.311	0.962	الثابت
0.000	5.924	0.693	0.116	0.688	القيادة الإدارية
معامل الارتباط : 0.693					
معامل التحديد: 0.480					
الخطأ المعياري للتقدير : 0.674					

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

التعليق على النتائج : نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية قدر ب 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (لا توجد أهمية ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة -) ونقبل الفرضية البديلة (توجد أهمية ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة -) وهكذا يكمن شرح مختلف النتائج كما يلي :

قدر معامل الارتباط بيرسون 0.693 مما يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية قدرت ب 69.3% بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي بمديرية الصيانة وهذا ما يفسره معامل التحديد الذي قدر ب 0.480 ويدل ذلك 48% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي راجعة للقيادة الإدارية ، أما باقي النسبة فهي متأثرة من متغيرات خارج النموذج أما قيمة الخطأ المعياري فقد قدر ب 0.674 وهذا يشير إلى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي عدم وجود نقاط كثيرة منتشرة حول خط الانحدار ، ونلاحظ معلمة الميل معنوية بقيمة 0.000 فهي إذن مقبولة أما عن قيمتها فتساوي 0.688 وهي قيمة موجبة مما يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين مما يدل على أنه زادت القيادة الإدارية سيؤدي إلى تأثير إدارة التغيير التنظيمي بمديرية الصيانة بشكل إيجابي . أما عن معلمة التقاطع فتقدر ب 0.962 تعتبر معنوية ، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي :

$$Y = 0.962 + 0.688 X$$

ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية

إن الفرضيات الفرعية تتعلق بإيجاد الدور الذي يمارسه كل بعد من أبعاد القيادة الإدارية على المتغير التابع في مديرية صيانة سونطراك - بسكرة- وحسب ما يقترحه المختصون فإنه لا بد من استخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات وذلك لأننا بصدد قياس دور أبعاد المتغير المستقل في تفعيل المغير التابع. وعليه سنستخدم الانحدار المتعدد بدل الاختبار البسيط والذي نوضحه في الجدول التالي :

الجدول رقم (14): يمثل نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية

Sig	t	المعاملات غير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	B	
		Beta	أخطاء معيارية	
0.003	3.171	-	0.324	الثابت
0.132	1.543	0.281	0.174	القيادة التشاركية
0.807	-0.246	-0.048	0.176	القيادة التبادلية
0.027	2.303	0.517	0.192	القيادة التحويلية
معامل الارتباط : 0.717				
معامل التحديد: 0.514				
الخطأ المعياري للتقدير : 0.669				

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة -

والغرض من اختبار هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال الأول المطروح سابقا: ما أهمية القيادة التشاركية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة يعني نختبر وجود أهمية أو لا وإذا كان موجود نوضح ما مدى مساهمة القيادة التشاركية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة .

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول السابق أن : مستوى المعنوية قدر ب 0.132 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية (لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة) ونرفض الفرضية البديلة (توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة)

وعليه يمكن القول أن القيادة التشاركية لا تعمل على تفعيل إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة فالقائد لا يعمل على تشجيع الموظفين على ابداء ارائهم وكذلك فان الرئيس المباشر لا يشارك الموظفين اتخاذ القرارات بشكل كبير بالإضافة إلى أنه لا يفوض لهم السلطة الكافية (وهذا ما لاحظناه في قياس المتوسطات الحسابية لعبارات القيادة التشاركية) مما أثر ذلك على عملية التغيير التنظيمي بالسلب.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة (سونطراك) - بسكرة -

والغرض من اختبار هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال الثاني المطروح سابقا: ما أهمية القيادة التبادلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة سونطراك - بسكرة يعني نختبر وجود أهمية أو لا وإذا كان موجود نوضح ما مدى مساهمة ما مدى مساهمة القيادة التبادلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة .

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول السابق أن : مستوى المعنوية قدر ب 0.807 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك -

بسكرة) ونرفض الفرضية البديلة (توجد أهمية ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة)

مما يعني أن القيادة التبادلية لا تساهم في عملية اتخاذ القرارات وهذا راجع حسب الفئة المستحوية أن الرئيس المباشر أو القائد يتبع القواعد والتعليمات عند إجراء التغيير المرتبط بأهداف مشتركة بالإضافة الى انه يعتمد على خبرته في تحقيق الاهداف مما اثر على عملية التغيير بالمؤسسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة -

والغرض من اختبار هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال الثالث المطروح سابقا : ما أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة سونطراك - بسكرة يعني نختبر وجود أهمية أو لا وإذا كان موجود نوضح ما مدى مساهمة ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة.

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول السابق أن : مستوى المعنوية قدر ب 0.027 وهو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدية (لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة) ونقبل الفرضية البديلة (توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة سونطراك - بسكرة)

وعليه يمكن القول أن القيادة التحويلية تساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي أن المدير أو القاد يعمل على توسيع مدارك الموظفين أو المرؤوسين حول إيجاد حلول للمشاكل المطروحة مما يساهم ولو بشكل بسيط في عملية اتخاذ القرار.

ومن كل ما سبق وجدنا الأبعاد المختارة في القيادة الإدارية لا يساهم منها إلا بعد واحد فقط وهو القيادة التحويلية على أساس ان مستوى معنوية لهذا البعد أقل من 0.05 وعليه يمكن التعبير عن معادلة الانحدار من النتائج السابقة :

$$Y = 1.027 + 0.442 X_3$$

بحيث يمثل X_3 القيادة التحويلية وهو واضح أن علاقته إيجابية بإدارة التغيير التنظيمي علاقة إيجابية

خلاصة الفصل :

اشتمل هذا الفصل على دراسة ميدانية التي أجريت بمديرية الصيانة بسونطراك - بسكرة وقد تم التطرق الى تعريف بالمؤسسة وتطورها وكذا التعرف على مهام التي تقوم بها وبالإضافة الى هيكلها تنظيمي، وكان الهدف من الدراسة، هو التعرف على أهمية القيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، وتم أخذ عينة من مجتمع الدراسة وتوصلنا أن القيادة التحويلية تساهم في تفعيل ادارة التغيير التنظيمي.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

حاولنا من خلال هذا البحث إبراز أهمية القيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، حيث جاءت نتائج الجزء النظري لهذه الدراسة لتؤكد أن مستقبل نجاح المنظمات في وقتنا الراهن يتوقف على فعالية القادة وأسلوبهم القيادي واستندنا في ذلك إلى أن التحديات أمام إدارة المنظمات كثيرة وصعبة في ظل بيئة اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية لا تعرف الاستقرار، مما يجعل حتمية التغيير ضرورية، هنا برز دور الإدارات في الإسراع في إدخال التغيير داخل منظماتها بمحض الإدارة أو على الأقل مسايرة التغييرات المفروضة عليها من العالم الخارجي، إدارة التغيير في حد ذاتها وكيفية إنجاحه تحدي كبير أيضا، جعلت الباحثين والمهتمين في مجال القيادة والإدارة لأكثر من عقدين من الزمن يركزون بحوثهم حول إيجاد نمط قيادي له القدرة على التعامل مع التغيير مهما كان نوعه وحدته، هذه الجهود كللت باتفاق أغلبيتهم على ما يسمى " القائد التحويلي " الذي ينقل المنظمة من وضع غلى وضع أفضل بفعل قدرته على خلق بيئة تنظيمية قادرة على تقبل، وتحسيد، وإنجاح التغيير المطلوب .

قمنا بإسقاط نتائج الدراسة النظرية في إطار دراسة ميدانية بين هذين المتغيرين بمديرية الصيانة سوناطراك -بسكرة، حيث قيمنا هذه الرسالة في شقها الميداني أولا مدى توفر سلوكيات وأدوار قيادة التغيير التنظيمي والمتعارف عليها في الأدبيات المختلفة في مجال الإدارة و تبين بأنها بعيدة كل البعد عن صفات قائد التغيير التنظيمي وأن مهام هذه الاخيرة لا تمارس إلا في حالة قليلة في مديرية الصيانة سوناطراك - بسكرة .

كما أكدنا من خلال هذه الدراسة بأنها توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة (سوناطراك) -بسكرة، لذا فالمشكل في مديرية الصيانة -سوناطراك وليس في محتوى وأبعاد القيادة الإدارية وإدارة التغيير في حد ذاته وإلا كيف لدول متطورة مثل دول أوروبا بمؤسساتها أن تصر وتستمر في قيادة التغيير والذي يعتبر ركيزة نجاح بالنسبة إليهم .

ولكن أين نحن من بيئات مشابهة في دول عربية مجاورة كالمغرب وتونس والتي أحسن حالا منا في واقع القيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي وحتى إن رفضنا التغيير التنظيمي فهل نبقى ندور في حلقة مفرغة نأتي بالإصلاحات ثم نرميها بحجة أنها غير صالحة للتطبيق وأن إمكاناتنا لا تلائم هذا التغيير وعليه فالأجدر بنا وبمن هو وصى على القيادات الإدارية أن نرفع من أداءنا وإن نضع المصلحة العامة وخدمة المجتمع وتنميته فوق كل اعتبار وأن نلتزم بميثاق أخلاقيات المهنة، عندئذ كل تغيير سينجح وتتطور معه مؤسسة سوناطراك.

أولاً : نتائج الدراسة :

1-نتائج النظرية:

من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى ما يلي:

- يعتبر التغيير هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي .
- إدارة التغيير التنظيمي هي عملية منظمة، هدفها التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية ومساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من أجل الوصول بالمنظمة إلى أعلى درجة من الارتقاء والنمو .
- من أجل الحد من مقاومة العمال للتغيير لا بد من القائد أن يقوم بتوضيح الأسباب التي دعت له وإشراكهم في جميع مراحله ، لأن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير التنظيمي يرجع لمقاومة العاملين له.
- إن النجاح في قيادة التغيير مرتبط ارتباطاً وثيق بمدى تقبل وقناعة القيادة الإدارية بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير .
- أن اختيار القائد للأسلوب القيادي المناسب له دور إيجابي في نجاح التغيير التنظيمي .
- القيادة هي فن وتوجيه والتنسيق وتحفيز الأفراد وتشجيعهم من أجل تقديم كل ما لديهم من قدرات لبلوغ الأهداف بنجاح.
- القائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقوة تميزه عن الآخرين، حيث تمكنه من التأثير في سلوك تابعيه وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وذلك باستخدامه للنمط القيادي المناسب .
- تعتبر القيادة الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات ومن أهم الوظائف في الإدارة، لأنها تعد حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها والأفراد العاملين بها .

2- النتائج التطبيقية :

- توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك - بسكرة .
- لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك - بسكرة .
- لا توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك - بسكرة
- -توجد أهمية ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك - بسكرة

ثانياً : التوصيات :

بناء على ما جاء في نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :

- 1- على مؤسسة سوناطراك التي تضع التغيير التنظيمي كمشروع مستقبلي أن تختار قادة يتصفون بقيادة المحولون " قائد تحويلي " .
- 2- على مؤسسة سوناطراك التي تضع التغيير التنظيمي كمشروع مستقبلي اجتناب أساليب الأوتوقراطية والمتساهلة، تشاركية ، والتبادلية .
- 3- بما أن نجاح مشروع التغيير مرتبط بنجاح القائد في إقناع مرؤوسيه، على مؤسسة سوناطراك أن تختار قادة من ذوي كفاءات والمهارات العالية في إقناع المرؤوسين .

- 4- ضرورة الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي في مؤسسة سوناطراك لأنه يعتبر طريق يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة تسودها حالة عدم التأكد والمنافسة الشديدة.
- 5- على مؤسسة سوناطراك أن تقوم بجلب أفراد ذوي خبرات و مستويات علمية عالية لأنهم يمثلون أهم مورد يساهم في نجاح مشروع التغيير.
- 6- ضرورة تصميم هياكل مرنة قابلة للتغيير.
- 7- تطوير وتنمية القيادة القادرة على خلق التجاوب لدى العاملين لإحداث التغيير.
- 8- ضرورة توجيه القادة في مؤسسة سوناطراك بإبراز الفوائد والايجابيات المتوقعة من التغيير للعاملين بمديرية صيانة، ودراسة التغيير دراسة كافية واختيار الوقت المناسب لإحداثه ، الآن ذلك من شأنه أن يجد من مقاومة للعاملين له
- 9- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي لها علاقة بموضوع القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي للتأكد من دقة النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال زيادة عينة الدراسة.

ثالثا : آفاق الدراسة :

فيما يلي مجموعة من مواضيع مقترحة يمكن أن تكون دراسات مستقبلية :

- 1- أثر انماط القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسات الخدمية
- 2- إدارة الكفاءات ودورها في تحقيق إدارة التغيير التنظيمي بالفنادق بولاية بسكرة.
- 3- القيادة الإدارية ودورها في تمكين العاملين.
- 4- أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الإبداع والتجديد المستمر .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
//	صفحة الواجهة
//	ورقة بيضاء
//	نسخة من صفحة الواجهة
//	الإهداء
//	الشكر والعرفان
//	ملخص الدراسة
//	قائمة الجداول والأشكال البيانية
ب-ح	المقدمة العامة
	الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي
2	تمهيد
3	المبحث الأول : عموميات حول التغيير التنظيمي
3	المطلب الأول : المدخل مفاهيمي للتغيير التنظيمي
3	الفرع الأول : مفهوم التغيير
3	الفرع الثاني : مفهوم التغيير التنظيمي
4	الفرع الثالث : التمييز بين التغيير ومصطلحات ذات صلة به
5	المطلب الثاني : خصائص وأنواع التغيير التنظيمي
5	الفرع الأول : خصائص التغيير التنظيمي
6	الفرع الثاني : أنواع التغيير التنظيمي
8	المطلب الثالث : أهمية التغيير التنظيمي
10	المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة التغيير التنظيمي
10	المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وخصائصها .
10	الفرع الأول : مفهوم إدارة التغيير التنظيمي
11	الفرع الثاني : خصائص إدارة التغيير التنظيمي

13	المطلب الثاني :أبعاد وقوى التغيير التنظيمي
13	الفرع الأول :أبعاد إدارة التغيير التنظيمي
14	الفرع الثاني : قوى إدارة التغيير التنظيمي
16	المطلب الثالث : مراحل إدارة التغيير التنظيمي
19	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التقليل منها
19	المطلب الأول :مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
19	المطلب الثاني :أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
20	المطلب الثالث :أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.
22	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الإطار النظري للقيادة الإدارية
24	تمهيد
25	المبحث الأول : المدخل المفاهيمي للقيادة الإدارية
25	المطلب الأول : مفهوم القيادة
25	الطلب الثاني : التمييز بين القيادة ومصطلحات ذات الصلة .
25	الفرع الأول : القيادة والإدارة
27	الفرع الثاني : القيادة والرئاسة
27	المطلب الثالث : أهمية القيادة
28	المبحث الثاني :أساسيات حول القيادة الإدارية
28	المطلب الاول : مفهوم القيادة الإدارية
28	المطلب الثاني : وظائف ومصادر القيادة الإدارية
28	الفرع الأول :وظائف ومصادر القيادة الإدارية
30	الفرع الثاني : مصادر القيادة الإدارية
30	المطلب الثالث : أنماط و نظريات القيادة الإدارية
33	الفرع الأول : أنماط القيادة الإدارية
31	الفرع الثاني : نظريات القيادة الإدارية
34	المبحث الثالث: علاقة الإدارية بإدارة التغيير التنظيمي
34	المطلب الأول :علاقة القيادة التشاركية بإدارة التغيير التنظيمي

35	المطلب الثاني :علاقة القيادة التبادلية بإدارة التغيير التنظيمي
35	المطلب الثالث :علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير التنظيمي
36	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة
38	تمهيد
39	المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة سوناطراك
39	المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة
40	المطلب الثاني : مهام المؤسسة
43	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك - بسكرة -
44	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
44	المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع المعلومات
44	الفرع الأول :تحديد مجتمع الدراسة
44	الفرع الثاني :تحديد عينة الدراسة
44	الفرع الثالث : طرق جمع المعلومات
45	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
45	المطلب الثالث : اختبار صدق وثبات الاستبيان
46	الفرع الأول :ثبات الاستبيان
46	الفرع الثاني : صدق الاستبيان
48	المبحث الثالث : تحليل نتائج واختبار الفرضيات
48	المطلب الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
48	الفرع الأول :فئة الجنس
49	الفرع الثاني :فئة العمر
50	الفرع الثالث :المستوى التعليمي
51	الفرع الرابع :فئة عدد سنوات الخبرة
52	المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان
52	الفرع الأول :الإجابة عن أسئلة محور الأول
55	الفرع الثاني : الإجابة عن أسئلة محور الثاني
59	المطلب الثالث : اختبار فرضيات وتفسير النتائج

59	الفرع الأول : شروح استخدام الإحصاء المعلمي
61	الفرع الثاني : اختبار الفرضيات
66	خلاصة الفصل
68	خاتمة
71	فهرس المحتويات
77	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية :

1- الكتب :

- 1- بطرس حلاق. (2020). القيادة الإدارية . سوريا : الجامعة العربية الافتراضية السورية .
- 2- حسين أحمد الطرناوة. (2012). نظرية المنظمة. عمان، الأردن : دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 3- حسين حريم. (2004). السلوك التطبيقي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان : دار حامد للنشر والتوزيع.
- 4- خالد عبد الوهاب الزيددين. (2012). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 5- رجي مصطفى عليان. (2014). إدارة التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- 6- زكرياء الدورى. (2010). مبادئ إدارة الأعمال : وظائف وعمليات منظمات الأعمال. دار اليازورى العلمية.
- 7- طريف شوقي، و محمد فرج. (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة : مكتب غريب.
- 8- طشطوش هايل عبد المولى. (2014). القيادة الإدارية. عمان : دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
- 9- عاطف عبد الله مكاي. (2012). القيادة الإدارية (الإصدار 1). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 10- محمد عبد المقصود محمد. (2011). القيادة الإدارية (الإصدار 1). عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 11- محمد بن فوزي الغامدي. (2021). القيادة التحولية. الدمام: مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- 12- نعيمة الظرفات بنت عمر. (2016). القيادة الإدارية والكفايات الممارسات لتنفيذ السياسات العمومية بالإدارات المركزية للوزارات. القاهرة، مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

2- الأطروحات والرسائل :

- 1- ابو حسنين محمد سليمان. (2015). درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: جامعة الإسلامية.
- 2- بيبي حامد علي حيدار. (2018). إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية (رسالة الماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم والإدارة ، كويت : جامعة آل البيت .
- 3- سالم بن سهيلة بن زيدي، و تبوك. (2001). دور القيادات الادارية في التطوير التنظيمي (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا ، الاردن : الجامعة الاردنية .

- 4- سامية خبيزي. (2017). التغيير التنظيمي وفعالية الإتصال في المؤسسة : دراسة وصفية لعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3.
- 5- سامية خميس أبو ندا. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية : دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غزة: جامعة الاسلامية.
- 6- سمير صالحى. (2008). أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين : دراسة حالة مؤسسة سونطراك (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- 7- سميرة بيالة. (2019). مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية : دراسة حالة مؤسسة أوتيموم اتصالات الجزائر جازي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 8- صياحي الأخضر. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة حالة مجمع كوندور بيج بعريج (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مسيلة : جامعة محمد بوضياف .
- 9- ضياف زين الدين. (2006). السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش (أطروحة دكتوراه). قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، الجزائر: جامعة منتوري.
- 10- علاوي عبد الفاتح. (2013). أثر التغيير التنظيمي على أدا الموارد البشرية: دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط (أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة الجزائر 3.
- 11- مبارك بنيه ضمان العنزي. (2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين :دراسة مسيحية على العاملين في إدارة مرور الرياض (رسالة الماجستير). كلية الدراسات العليا ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 12- مها عبد الله مطلق الهاجري. (2017). اثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي (رسالة ماجستير). كلية إدارة المال والأعمال ، كويت : جامعة آل البيت .
- 13- نعيمة بوكلتوم. (2008). دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي :دراسة حالة شركة البناء المعدني البلدية (رسالة الماجستير). بلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بلدية: جامعة سعد دحلب.
- 14- هبال عبد المالك. (2016). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 15- هديل محمد يوسف العدوان. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخادمة وعلاقتها بدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية ، عمان : جامعة الشرق الاوسط .

- 16- هيشور محمد لمنين. (2017). ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية خاصة بالجزائر: دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف (أطروحة دكتوراه). سطيف، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية: جامعة محمد دباغين.

3- المجالات العلمية

- 1- أحمد مصنوعة، و عبد الله قويدر. (2020). دور القادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية. مجلة الإستراتيجية للتنمية، 10(5)، الصفحات 419-439.
- 2- الهادي بوقلقون، و بومدين بلكبير. (2010). إدارة التغيير كمدخل لنجاح المشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر. مجلة دفاتر اقتصادية، 1(1)، الصفحات 126-146.
- 3- إلهام يحياوي، و نسرین سماعيل. (6, 2020). مقاومة التغيير التنظيمي كتحدى لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي. المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، 3(1)، الصفحات 106-129.
- 4- بلمقدم مصطفى، و محمد جودت فارس. (2009). إدارة التغيير في منظمات الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (2)، الصفحات 28-45.
- 5- بوعلاق نوال، و يحيى سعدي. (2014). دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 7(11)، الصفحات 181-196.
- 6- حاج نعاس خديجة. (2022). إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للحمارك بشلف. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، 18(30)، الصفحات 351-374.
- 7- حامدي محمد. (2017). تأثير التدريب على إدارة التغيير لباتنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية (3)، الصفحات 29-43.
- 8- حمزة عواد محمد ابو نوار. (2022). مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره على إدارة التغيير التنظيمي. المجلة العربية للنشر العلمي (50)، الصفحات 1112-1122.
- 9- خالد عبد المحسن المرشدي، و أشواق محمد الحربي. (2020). استراتيجيات السوق إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق. مجلة العلوم الإدارية والاقتصاد، 14(1)، الصفحات 35-59.
- 10- رغد محمد يحيى خروفة. (2010). قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي. مجلة تنمية الرافدين، 32(99)، الصفحات 1-33.
- 11- سيد هارون جمعة. (2019). استراتيجية إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي. مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (1)، الصفحات 551-608.

- 12- شوقي قدارة، و عبد القادر نعمي. (ديسمبر، 2022). فاعلية القيادة الإدارية في تكريس المواطنة وانعكاساتها على المؤسسات الإدارية. *مجلة الشمال للعلوم التربوية والاجتماعية*، 5(2)، الصفحات 386-396.
- 13- شيشة نوال. (2017). أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة الاقتصاد الجديدة*، 2(17)، الصفحات 133-151.
- 14- عبد الرحيم بوخلخال. (31 12، 2013). القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية* ، 6(2)، الصفحات 255-272.
- 15- عزيزون زهية. (2022). دور إدارة التغيير في نجاح المنظمة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 9(2)، الصفحات 882-900.
- 16- علاوة عبد الفاتح. (2014). القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. *مجلة الاقتصاد الجديد* ، 2(11)، الصفحات 31-41.
- 17- محمد بن سعيد العمري. (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي. *المجلة العربية للإدارة*، 37(4)، صفحة 116.
- 18- محمد بوشامة، و زوييدة زاوي. (15 12، 2019). متطلبات التغيير والتطوير ورهانات التنمية. *مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية*، 1(4)، الصفحات 336-347.
- 19- محمد دحية، و محمد لمين حساب. (2022). قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، 13(2)، الصفحات 23-40.
- 20- نور الهدى بن الدين، و سفيان كويدر. (2018). أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. *مجلة الاقتصاد والمالية*، 4(1)، الصفحات 22-36.
- 21- وفيق حلمي الأغا. (2010). القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. *مجلة جامعة الأزهر* ، 12(2)، الصفحات 297-346.
- 22- يوسف علي شريف، و صباح غربي . (2021). الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تجسيد الإدارة الإلكترونية. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع* ، 10(2)، الصفحات 89-107.
- 3 - **الملتقيات والندوات العلمية**
- 1- الابتسام خالد يحيى سلامة. (2007). القيادة الإدارية الإبداعية والسبل للتميز الإداري. *الملتقى الإداري الخامس للإبداع والتميز الإداري* (صفحة 11). الجمعية السعودية للإدارة .

- 2- الداوي الشيخ، و عائشة شتاتحة . (2011). مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (الصفحات 14-23). البليدة: جامعة سعد دحلب .
- 3- رحيم حسين، و عبد الفاتح علاوي. (2010). التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال : دوافعه ، أهدافه ومداخله. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (صفحة 131). البليدة : جامعة البليدة .
- 4- سليمان بلعور. (2010). دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (الصفحات 93-123). البليدة: جامعة سعد دحلب.
- 5- عبد السلام، و مسعودة شريفني . (2011). التغيير في منظمات الاعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية. مداخلة ضمن الملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (صفحة 65). البليدة : جامعة سعد دحلب .
- 6- كمال قاسمي. (2005). إدارة التغيير : المنطلقات والاسس مع عرض الأهم الإستراتيجيات الحديثة للتغيير. مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (صفحة 126). الجزائر: جامعة ورقلة.
- 7- مفتاح صالح، و فريدة معارفي . (2011). التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (صفحة 18). البليدة : جامعة سعد دحلب .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

الكتب:

- 1- Bass. (1960). *Leadership Psychology and Organizational Behavior*. new york: Haper and Row publishers.
- 2- Hant, H. G., & Larson, L. (1997). *Leadership the Cutting edge*. Carbondale Illinois: Illinois University Press.
- 3- Ordway, T. (1982). *The Art of Leadership*. new York: Mc Grawhill book.

الملاحق

الملحق رقم (01) : نموذج استبيان النهائي المستخدم في الدراسة

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر موارد بشرية

استبانة البحث

الأخ الفاضل، الاخـت الفاضلة

سلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة موارد بشرية ، بعنوان : " أهمية القيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي " ، دراسة تطبيقية بمديرية الصيانة سوناطراك - بسكرة- ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي في مديرية الصيانة ، نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتم ضرورة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نخطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الأستاذ (ة) : ترغيني صباح

الطالبة : نعيو رانيا

السنة الجامعية : 2022/2023

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات جامعة بسكرة ، بغرض تحليل النتائج فيما بوضع اشارة (X) بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك (في مكان المناسب لاختيارك.

1- الجنس : ذكر انثى

2- العمر : أقل من 30 سنة 30-أقل من 40 سنة -أقل من 50

من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي : مهندس تقني سامي دكتور ليا

ثانوي فاقل

4- عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات -أقل من 10 سنوات 10- أقل من

15 سنوات فأكثر

القسم الثاني

المحور الأول : أبعاد القيادة الإدارية

والمرجو تحديد درجة موافقتك عليها ، بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

رقم عبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير بشدة
أولا : الأسئلة المتعلقة بالقيادة التشاركية						
1	يشترك رئيسك المباشر مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.					
2	يفوض رئيسكم المباشر السلطة الكافية للمرؤوسين ويهتم بالنتائج الأعمال.					
3	يتعاطف رئيسك المباشر مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعلمية .					
4	يشجعكم رئيسكم المباشر على إبداء الآراء وطرح الأفكار الجديدة .					
ثانيا : الأسئلة المتعلقة بالقيادة التبادلية						
5	يربط رئيسك المباشر منح المكافآت لمناسبة بالأداء المتميز في العمل .					
6	يعتبر رئيسك المباشر أن إنجاز أهداف الشركة هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة المطلوبة .					
7	يتبع رئيسك المباشر القواعد والإجراءات والتعليمات.					
8	يسعى رئيسك المباشر جاهدا لتقليل من الصراعات اليومية في العمل					
9	يعتمد رئيسك المباشر على خبرته في تحفيز المرؤوسين أكثر من السلطة الممنوحة له.					
ثالثا : الأسئلة المتعلقة بالقيادة التحويلية						
10	يهتم رئيسك المباشر بالمصلحة العامة أكثر من مصلحة الشخصية .					
11	يشرح لك رئيسك المباشر رسالة الشركة محمدا توجهاتكم نحوها .					

					12	يهتم رئيسنا المباشر بتوسيع مداركنا حول إيجاد حلول مناسبة للمشكلة التي تواجهنا.
					13	يساهم رئيسك المباشر في توفير فرص التدريب لك.
					14	يساعد رئيسك المباشر المرؤوسين الضعفاء في العمل لتجاوز نقاط ضعفهم.

المحور الثاني : أبعاد القيادة الإدارية

رقم عبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: المهام والواجبات						
15	قامت المؤسسة بإعادة توزيع التخصصات					
16	قامت المؤسسة بعض المناصب.					
17	تسهل الأنظمة الإدارية الحالية عملية إحداث التغيير المطلوب.					
ثانياً : الهيكل التنظيمي						
18	يعكس الهيكل التنظيمي الحالي الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد .					
19	يدعم الهيكل التنظيمي القائم تنفيذ استراتيجية المؤسسة.					
20	هناك تنسيق وتكامل بين الوظائف وفقاً للهيكل التنظيمي.					
ثالثاً : الموارد البشرية						
21	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لمواكبة التغيير.					
22	تعمل جهة عملي على تطوير العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التغيير.					
23	تؤدي البرامج التدريبية إلى تغيير في سلوك العاملين.					

رابعاً: التكنولوجيا				
				24 ساهم استخدام تكنولوجيا جديدة في تبسيط الإجراءات المتبعة في عمل عما كانت عليه سابقاً.
				25 تعتمد جهة عملي على تكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.
				26 تسعى جهة عملي إلى إيجاد طرق جديدة لتحسين تقديم خدماتها للعملاء.

الملحق رقم (02) : قائمة المحكمين

الرتبة	اسم و اللقب
أستاذ أ	صباح ترغيني
أستاذ تعليم عالي	أحلام خان



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: .. نعيمو .. ز. .. نسيان ..

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: .. 15.6.38.12.10 .. الصادرة بتاريخ: .. 12.1.31.17.10 ..

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
وعلوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: ..

.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: .. 08.1.16.1.20 ..

إمضاء المعني بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 14-03-2023
إلى السيد: مدير شركة سونطراك
بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 291 / ك.ق.ت. / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - نعيورانيا

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة موارد بشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:
" أهمية القيادة الإدارية في تفعيل إدارة التغيير "

تحت إشراف: د/ ترغيني صباح

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية
نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة
بالطبية
د.ه. غربي وهيبية



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر- بسكرة