

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

اثر القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بوروية فهيمة

من إعداد الطالب (ة):

- قجوج نجوى

- كبسي جميلة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ محاضر (أ)	- علالي مليكة
بسكرة	مقرا	- استاذ محاضر (ب)	- بوروية فهيمة
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر (أ)	- دويخ سعيدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

اثر القيادة الادارية في التغيير التنظيمي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- بوروية فهيمة

من إعداد الطالب (ة):

- فجوج نجوى

- كبسي جميلة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ محاضر (أ)	- علالي مليكة
بسكرة	مقررا	- استاذ محاضر (ب)	- بوروية فهيمة
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر (أ)	- دوباخ سعيدة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم.
واهتداء بالنبي صلى الله عليه وسلم في قوله " من لا يشكر الناس لا يشكر الله ". نتقدم
بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المحترمة: بوروبة فهيمة
التي تحملت معنا أعباء انجاز هذا العمل ومشاقه ولم تبخل علينا بنصائحها القيمة
وتوجيهاتها لما هو أفضل وأنجح، كما نحیی فيها روح التواضع والمعاملة الممتازة
فجزاها الله عنا كل خير فشكرا لكي أستاذتنا الفاضلة.
كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الذين أفادونا بمعلوماتهم ولم يبخلوا علنا بنصائحهم كما
نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم ودعم هذا البحث من قريب أو بعيد. وشكرا لكل
من دعمنا ولو بكلمة طيبة.

لهم منا كل الاحترام والتقدير والامتنان... وأدام الله عطائهم.
كما أتقدم بعظيم الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لمشاركتهم في مناقشة هذه
المذكرة وإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، التي من شأنها أن تثري هذا البحث.
كذلك كل الشكر والتقدير الى كافة عمال مؤسسة سونلغاز بسكرة لحسن استقبالهم
والمساعدة لإعداد تقرير
التريص .



إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛

فلقد كان له الفضل الأوّل في بلوغي التعليم العالي

(والذي الحبيب)، أطال الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،

وراعتني حتى صرت كبيرًا

(أمي الغالية)، طيّب الله ثراها.

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام.

كبسي جميلة



إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمّ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدوام

(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يجوز على رضاكم

نجوى قجوج

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات المبحوثين في مؤسسة سونلغاز - بسكرة - حول أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي بهذه المؤسسة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة بلغت 60 موظف، واسترد منها 50، وبعد معالجتها و فرزها تحصلنا على 44 استبانة فقط صالحة للاستخدام، واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث فسر متغير القيادة الإدارية ما نسبته 21% من التغيرات الحاصلة في التغيير التنظيمي.

كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة تصميم هياكل مرنة قابلة للتغيير، على مؤسسة سونلغاز أن تهتم بالتغيير التنظيمي وتصنعه كمشروع مستقبلي كل هذا يحتاج إلى قادة ديمقراطيين، تشجيع التعاون والتلاحم بين العاملين والعمل على تحسين العلاقات داخل المؤسسة...

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي

Summary:

This study aimed to know the opinions and attitudes of the respondents in the Sonelgaz Foundation - Biskra - about the impact of administrative leadership on the organizational change in this institution. We obtained only 44 questionnaires valid for use, and we relied on the descriptive approach in processing this research to reach the results of the study, and for data analysis, we relied on the spss program. The study reached a number of results, the most important of which are: The existence of a statistically significant effect of administrative leadership on organizational change in the institution under study, where the administrative leadership variable explained 21% of the changes in organizational change.

The study also reached a set of suggestions, including the need to design flexible structures that are subject to change. The Sonelgaz Foundation should be concerned with managing organizational change and making it a future project. All of this needs democratic leaders, encouraging cooperation and cohesion among employees and working to improve relations within the institution...

Keywords: administrative leadership, organisationnel change

❖ قائمة الجدول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	المراحل الأساسية التغيير	(01)
11	مجالات التغيير التنظيمي.	(02)
15	أساليب خفض مقاومة التغيير	(03)
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	(04)
48	درجات سلم ليكرت الحماسي	(05)
50	الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل القيادة الإدارية	(06)
50	الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع التغيير التنظيمي	(07)
52	نتائج معاملات الثبات والصدق	(08)
53	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	(09)
54	مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد	(10)
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة الإدارية	(11)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التغيير التنظيمي	(12)
59	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(13)
60	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي-بسكرة-.	(14)
60	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر القيادة الإدارية محل الدراسة في التغيير التنظيمي لدى المبحوثين	(15)

❖ قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان شكل	رقم الشكل
و	مستويات التموضع الإستمولوجي للبحث	(01)
7	للتغيير المخطط في المنظمة huse نموذج	(02)
44	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة	(03)

مقدمة

يشهد القرن الحالي تغيرات اقتصادية ومالية واجتماعية وتكنولوجيا كبيرة جدا، الأمر الذي يستلزم من المنظمات الاقتصادية أن تتأقلم مع هذه التغيرات من اجل المحافظة على وجودها في السوق وتحقيق النمو، حيث هذه التغيرات وتسارعها وتعمدها في الوقت نفسه يستوجب على قيادات المنظمة التعامل معها بكل قدرة وكفاءة ولعل قدرة القادة على مواجهة تحديات التغيير من أكثر التحديات التي تواجه المنظمة في هذا العصر. لهذا أصبح موضوع القيادة الإدارية من المواضيع المهمة التي تشغل اهتمام الباحثين والعلماء، فهي تتعلق بتوجيه الأفراد نحو انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية وذلك من خلال اهتمامها بالموارد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية في المنظمة باعتباره المحدد لدرجة تطورها، حيث أصبح ينظر إليه على انه أهم مورد بالنسبة لها إذ لا بد من الاهتمام بيه من خلال البحث عن الطرق والأساليب الناجعة التي تساعد القادة والمسؤولين في الرفع من معنوياتهم وتحسين أدائهم الوظيفي.

ركزت اغلب الدراسات والنظريات على الاهتمام بالعنصر البشري لأنه يمثل محور العملية الإنتاجية وذلك للوصول إلى الارتقاء بالمنظمة، حيث أصبح القادة والمشرفين يهتمون بالموارد البشري من خلال نشر العلاقات الطيبة بينهم، فمن خلالها يستطيع القادة أن يكسب ثقتهم وولاءهم للمنظمة، وبما أن السبيل الوحيد لنجاح أي تنظيم هو مواكبته للتغيرات والتطورات الحاصلة وإدراكهم أن العنصر البشري في علاقاته الإنسانية هو من يحقق الأهداف المشتركة، فان القائد الفعال وما يتميز بيه من مهارات وقدرات تعمل على توفير الجو المناسب للعمل بجزية وروح معنوية عالية تتميز بالفاعل بين جماعات العمل ومدى قدرته على تحقيق الرضا المهني للعامل، ونشر يسوده التفاهم والثقة المتبادلة ورضا الأفراد وارتياحهم بمكان العمل نتيجة إحساسهم بالانتماء والمشاركة.

من 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 الإحاطة الشاملة بالمحددات البيئية المحيطة.

لذلك تعتبر القيادة والتغيير من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن، وذلك لان مستقبل المؤسسات ونجاحها أصبح يعتمد على كيفية قدرة القائد على إدارة وقيادة التغيير، أي انه لا يمكن إحداث التغيير والتعامل معه بأسلوب فعال دون وجود قائد لديه رؤية مستقبلية، وذلك أثناء قيامه بالتخطيط لأهداف المؤسسة ووضعه لاستراتيجياتها لذلك يعد الأسلوب القيادي المناسب هو المفتاح الأساسي لنجاح التغيير.

إشكالية الدراسة:

ومما سبق تقديمه يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

- ما اثر القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بسكرة ؟

وعليه فان المشكلة التي تعالجها الدراسة يمكن صياغتها في التساؤلات الفرعية التالية:

- 1_ ما المقصود بالقيادة الإدارية؟ وما المقصود بالتغيير التنظيمي؟ وفيما تتمثل أهمية كلاهما؟ وما هي أهم أبعادهما الأكثر تأثيراً؟
- 2- ما هو نمط القيادة السائد في مؤسسة سونلغاز بسكرة؟
- 3_ ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية و التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بسكرة؟
- 4_ ما هو نمط التغيير السائد في مؤسسة سونلغاز بسكرة؟
- 5_ هل توجد اختلافات ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بسكرة؟

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

1. دراسة عبد الكريم حسين (2012) بعنوان التغيير التنظيمي ،العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة دراسة

إحصائية تحليلية في المؤسسات العامة للصناعات الغذائية في سوريا .

هدفت الدراسة إلى طبيعة العوامل التي أدت إلى التغيير ومعرفة كيفية استجابة المديرين في المؤسسات محل الدراسة إلى التغيير، إلى جانب التعرف إلى إدراك المديرين لعملية التغيير والعلاقات المرتبطة بذلك وتأثيرها. غطت الدراسة 1 شركة تابعة إلى المؤسسة العامة للصناعات الغذائية السورية التي تعتبر واحدة من أكبر المؤسسات. حيث اختير منها 463 فرد شكلوا عينة الدراسة وهم من رؤساء الشعب ورؤساء الأقسام ومساعدي المديرين والمديرين. وللذين وزعت عليهم استمارات تضمنت أسئلة عن البيانات الشخصية وأخرى متعلقة بالعوامل الداخلية والخارجية للتغيير. ومدى إدراك التغيير ونتائجه.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية .
- ✓ إدراك المبحوثين لنتائج عملية التغيير.
- ✓ ضعف تأثير عناصر المتغيرات الديمغرافية في إدراك حقيقة التغيير ونتائجه.
- ✓ تحمل مديري الشركات مسؤولية كبيرة في نجاح التغيير أو إخفاقه لما يتمتعون به من قدرات على المبادرة والتطوير والإبداع.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها: العمل على إشراك العاملين أفراداً أو جماعات مما يستأثرون بعملية التغيير بالتعرف على أسبابه وأهدافه وتخطيط إجراءاته، وضرورة تنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية من خلال تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط إدخالها، بالإضافة إلى مطالبة الإدارة بدعم قادة التغيير وتشجيعهم والبحث عن كل الوسائل التي من شأنها تمكينهم من مهارات قيادة التغيير والاتصال وحل المشكلات والتعلم المستمر.

2. دراسة بركان(2016) بعنوان مساهمة لتصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي، هدفت هذه الدراسة الى تصنيف وسائل الاتصال الداخلي وفقا لمجال التغيير التنظيمي للشركة الجزائرية ومديرية الصيانة سنطراك بولاية بسكرة تمثل مجتمع الدراسة في إطارات وأعاون التحكم والعمال التنفيذيين بالمؤسستين، ليتم توزيع استبيانات على عينة تشمل 471 فردا بالجزائرية للمياه وكذلك 201 من الموظفين بمديرية الصيانة، كما تم إجراء مقابلة مع الإطارات المسيرة لكلتا المؤسستين، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن نجاح التغيير الهيكلي لا يتعلق بتنوع وسائل الاتصال العمودي كذلك الأمر بالنسبة للتغيير الثقافي حيث أن نجاحه غير مرتبط بوسائل الاتصال غير الرسمي، بينما نجاح التغيير التكنولوجي يعتمد على التحكم في وسائل الاتصال الالكتروني، كذلك نجاح التغيير الاستراتيجي يتوقف جزئيا على تنوع الاتصال الداخلي من خلال النتائج النظرية والتطبيقية تم تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات أهمها:

- ✓ الاعتماد على وسائل الاتصال المتطورة في توضيح عملية التغيير وعدم الاكتفاء بالاجتماعات والمقابلات التقليدية
 - ✓ إشراك العاملين في صنع القرار الخاص يتيح لهم فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات
 - ✓ تشجيع الأفراد على الإبداع والعمل على دعم الثقة بين الادارة العليا وأفراد الدعم في المؤسسة.
- ثانيا : الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية

1. دراسة الصالح جيلح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006/2004.

حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة، والوقوف على السمات الواجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بكفاءة وفعالية، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة وتطرقت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ إن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ لها دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.
- ✓ أن القادة الإداريون في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين..

2. دراسة شريف طلال، "أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. 2004.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة بإمارة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية) والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة مكة المكرمة. و قام الباحث بتصميم

استبانة تشمل عدد عينة 240 تم توزيعها بشكل عشوائي من العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ تبين أن هناك توافر الأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط الاوتوقراطي بدرجة أقل.

✓ تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء، في حين وجود علاقة ذلالية إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الاوتوقراطي.

ثالثا: الدراسة للمتغيرين معا

دراسة عبد المالك هبال 2015 2016 حول دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د في جامعات من الرق الجزائري أروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف.

يهدف البحث من الناحية النظرية الى توضيح نقاط الالتقاء بين أدبيات القيادة وأدبيات التغيير وبشكل محدد أدبيات قيادة التغيير التنظيمي والتي تركز بشكل على القدرات المطلوبة الأحداث التغيير المطلوب بنجاح

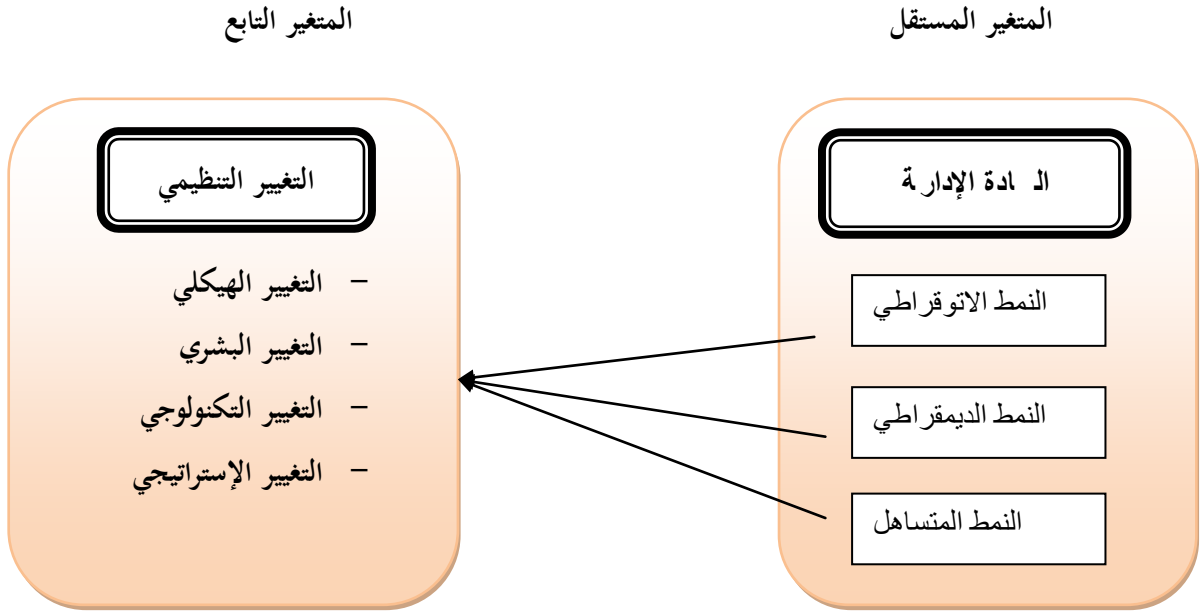
من ناحية التطبيقية يعتبر هذا البحث خطوة هامة للتطبيق العملي لمفهوم قيادة التغيير التنظيمي في واقع المؤسسات العمومية الجزائرية لاسيما منها مؤسسات التعليم العالي لما له من تأثير على زيادة الأداء التنظيمي للوصول الى نوعية والتميز

حيث توصلت النتائج الى أن هذه الدراسة أن المسيرين لمختلف إدارات مؤسسات التعليم العالي لا يمارسون أدوارهم كقيادة للتغيير التنظيمي كما دلت النتائج أيضا على عدم نجاح التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من خلال عدم تحقيق أهداف نظام ل م د بالمستوى المطلوب والمرجو من قبل الوزارة الوصية وفي الأخير أكدت نتائج الدراسة على التأثير الايجابي لممارسة ادوار قيادة التغيير التنظيمي على نجاحه.

التعليق على الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من هذه الدراسات لتغطية الجانب النظري فيما يتعلق بموضوع دراستنا أو من ناحية تحديد أداة الدراسة والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها مع النتائج التي توصلنا إليها الدراسة الحالية، وتوصلنا من خلال هذا إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من ناحية تناولها الموضوع من الجانب النظري بينما تختلف مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني كون الدراسة الحالية تم إجرائها سنة 2022 بمؤسسة سونلغاز بسكرة.

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرضية الرئيسية:

ومن خلال طرحنا لاشكالية الدراسة يمكننا صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإدارية في التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بسكرة.

ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

الفرضيات الفرعية:

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الأوتوقراطي في التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسكرة.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي في التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسكرة.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية لنمط المتساهل في التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسكرة .

التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة :

أولاً: التموضع الابستمولوجي:

يتضمن التموضع الإبستمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): مستويات التموضع الإستيمولوجي للبحث



المصدر: من إعداد الطالبين والاعتماد على الدراسات السابقة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivisme) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي الذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية، فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة و المكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة، كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية، كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحثين معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة محل الدراسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات البحث .

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الإستنتاجية أو الاستنباطية، حيث يستخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة، و اشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت الافتراضية - الإستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء إرتبطت بالفرد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن .

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الإفتراضية- الإستنتاجية (The Hypothético Deductivemetho)تقوم

على الخطوات السبعة التالية:

- ✓ الملاحظة (Observation).
- ✓ تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.
- ✓ إعداد الإطار أو الجانب النظري.
- ✓ وضع الفرضيات (Hypothesizing).
- ✓ جميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.
- ✓ تحليل البيانات (Data analysis).
- ✓ الاستنباط (Deduction): والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.

وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال العودة إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة "القيادة الإدارية" و " التغيير التنظيمي"، ومن ثم تحديد جانب نظري يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل أكثر، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط و الأثر بين المتغيرين السابقين و اختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.

ثانيا: منهجية الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة و الأثر بين متغيرات الدراسة، أما الأسلوب الإستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة و الأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقة الارتباط والأثر بينهما، أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد اعتمدنا على الإستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة القيادة الإدارية و التغيير التنظيمي.

تصميم البحث:

- هدف الدراسة: دراسة استكشافية: بيان اثر القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي .
- نوع الدراسة: بناء علاقة سببية بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي .
- التخطيط للدراسة: دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز بسكرة ر.
- وحدة التحليل: تم إجراء الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين بمؤسسة سونلغاز بسكرة
- المدى الزمني: دراسة مقطعية خلال سنة 2022/2021 حيث تم جمع البيانات خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية

أهداف الدراسة :

- تسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف التالية:
- ✓ دراسة اثر القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي .
- ✓ معرفة الأنماط القيادية التي ساهمت أكثر في التغيير التنظيمي.
- ✓ إظهار العلاقة بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي .
- ✓ إبراز أهمية التغيير في المنظمة وضرورته في المؤسسة لضمان البقاء والاستمرار والتكيف مع المحيط.

أهمية الدراسة :

- لهذا البحث أهمية كبيرة تعود على الباحث والمبحوثين
- ✓ تقديم إطار نظري عن القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.

- ✓ محاولة توضيح اثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في المنظمة .
- ✓ تقديم بيانات ومقترحات علمية مستمدة من الدراسة الميدانية.

خطة مختصرة للدراسة:

تم تقسيم المذكورة الى ثلاث فصول مقسمة لمجموعة من المباحث كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري لتغيير التنظيمي، وقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

الفرع الثاني: أهمية التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أسباب وانواع التغيير التنظيمي

الفرع الأول: أسباب التغيير التنظيمي

الفرع الثاني : أنواع التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: نماذج التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: مراحل ومجالات التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي واستراتيجيات التقليل منها

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في زيادة مقاومة التغيير واستراتيجيات التقليل منها.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية

المطلب الأول: تعريف وأهمية القيادة الإدارية ووظائفها

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

الفرع الثالث: وظائف القيادة الإدارية

المطلب الثاني: مهارات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

الفرع الأول: مهارات القيادة الإدارية

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

المطلب الثالث: القائد الإداري

الفرع الأول: تعريف القائد الإداري

الفرع الثاني: صفات القائد الإداري

الفرع الثالث: مصادر القائد الإداري

الفرع الرابع: مهام القائد الإداري

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

المطلب الأول: نظريات تقليدية

المطلب الثاني: النظريات حديثة

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

المطلب الأول: النمط الديمقراطي

المطلب الثاني: النمط الأوتوقراطي

المطلب الثالث: النمط المتساهل

المبحث الأول: علاقة القيادة الإدارية بالتغيير التنظيمي

المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: الخصائص الواجب توافرها في القيادة من اجل إنجاز عملية التغيير

المطلب الثالث: قيادة مقاومة التغيير

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية ، ويتناول هذا الفصل باعتباره الجانب الميداني للدراسة جوانب عديدة وذلك في

المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج دراسة .

الفصل الأول:
الإطار النظري
التغيير التنظيمي

تمهيد :

لقد ظهرت في بيئة الأعمال المعاصرة مفاهيم جديدة لدى العديد من الباحثين والدارسين في مجال المنظمات ولعل مفهوم التغيير التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام المنظمات، خاصة في العصر الحالي، ويمثل التغيير التنظيمي عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية، للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز.

وقد أظهرت التحولات التي شهدتها العصر الحالي ضرورة لاعتماد المنظمات على عملية التغيير التنظيمي لضمان بقاء واستمرارية المنظمات والتي تعتبر من الوسائل التي تتكيف مع التغييرات التي تواجه المنظمات، ومواجهة التحديات في ظل التغييرات السريعة والتقدم التكنولوجي التي يشهدها هذا العصر، وسنحاول في هذا الفصل التعرف على إدارة التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي، كما سنتطرق إلى أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى :

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: مراحل ومجالات التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي واستراتيجيات التقليل منها.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

تشهد منظمات الأعمال المعاصرة في الآونة الأخيرة تغييرات غير مسبوقه في جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية مما يتطلب زيادة الاهتمام بدراسة التغيير التنظيمي الذي يعتبر ظاهرة اجتماعية وإدارية تحتاج إلى معارف وتقنيات أدمجت ضمنيا علم الاجتماع مع علم الإدارة، فهو ظاهرة قابلة للتسيير والتنبؤ ضمن الوظائف الإدارية التي يقوم بها القائد في مسيرته للموظفين قصد رصد قابليتهم للتغيير الذي تفرضه تقلبات البيئة الداخلية والخارجية، وتشهد منظمات الأعمال المعاصرة في الآونة الأخيرة تغييرات غير مسبوقه في جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي وكذا مقاومة التغيير، من خلال عرض لمفهوم، أهمية، نماذج، أنواع، مجالات التغيير التنظيمي إضافة إلى تقاسم مفهوم لمقاومة التغيير واهم أسبابه واستراتيجيات التقليل منها.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته.

يعتبر التغيير التنظيمي بمفهومه بمثابة استجابة لرغبة المنظمة في التطور والاستمرارية، حيث يسعى دائما إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بتحسين الأداء وتطوير المنظمة، وفيما يلي سنتطرق أولا إلى مفهوم التغيير ثم إلى مفهوم التغيير التنظيمي بعد ذلك إلى مفهوم إدارة التغيير التنظيمي ثم الأهمية.

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

أولا: مفهوم التغيير .

توجد عدة تعاريف للتغيير ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرف التغيير على انه: الانتقال من وضع إلى آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجا وأداء، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه. (زكريا، 2011، صفحة 22)

ويعرف أيضا بأنه عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه. (العطيات، 2006، صفحة 92)

كما يمكن تعريف التغيير على انه إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على بعض أو كل أبعاد المنظمات الهيكلية، الإنسانية، المادية، التكنولوجية، الثقافية والوظيفية من اجل الانتقال بها إلى وضع أفضل يتماشى مع أهداف المنظمات. (محمد، 2011، صفحة 125).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التغيير هو خطة تقوم بها المؤسسة من أجل انتقالها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية والذي يهدف إلى تطوير وتحسين أداء المنظمة .

ثانيا: مفهوم التغيير التنظيمي:

اختلف الباحثون حول تقديم مفهوم محدد للتغيير التنظيمي ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظرهم والزوايا والمقاربات التي يستخدمونها لتحديد هذا المفهوم وفيما يلي سنحاول تقديم بعض المفاهيم التي وردت للتغيير التنظيمي، حيث عرف التغيير التنظيمي على أنه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية، للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز. (عبد المالك، 2016، صفحة 291)

كما يعرف على أنه فلسفة إدارية شاملة لجميع مجالات المنظمة ممنهجة في ضوء مجموعة من الخطوات المدروسة والمتعاقبة، تهدف إلى إحداث حالة من التكيف مع التغييرات والأوضاع المستجدة كافة في البيئة بالاعتماد على ما تملكه المنظمة من قدرات، معارف، مهارات وخبرات تهيئ كافة مستلزماتها وتنفيذها بغرض تحقيق الأهداف المنشودة. (مؤيد، 2013، صفحة 31)

هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. (ماجد، 2013، صفحة 341)

هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها". (خضير، 2009، صفحة 339)

ويعرف أيضا على أنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل. (اياد، 2011، صفحة 383.401)

يعرف بأنه العملية التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة. (حسن محمد، 2014، صفحة 49)

التغيير التنظيمي هو عملية تحسينية تقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة، استهدافا لزيادة مستويات فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة، والتكيف لمواكبة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك بإحداث تعديل وتغيير جزئي في بعض أو جميع العناصر التي يتكون منها التنظيم مادية كانت أو معنوية، للانتقال بالتنظيم من الوضع الراهن إلى الوضع المنشود الذي يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة. ويمس التغيير جوانب مادية في المنظمات كالأجر والترقية والتكنولوجيا أو جوانب نفسية اجتماعية كالنمط الإشرائي ونمط الاتصال والتي تؤثر بدورها على الرضا الوظيفي للعامل. (محمود و مرتيم، 2017، صفحة 129.150)

من التعاريف السابقة نستنتج أن التغيير التنظيمي هو عملية طويلة المدى تقوم بها المنظمة من أجل انتقالها من وضع سابق إلى وضع لاحق أفضل وذلك بغرض تحقيق الأهداف المرسومة مسبقا.

ثالثا: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

من التعاريف التي أعطيت لإدارة التغيير التنظيمي: هي التعبير عن كيفية استخدام أفضل الطرق الفعالة لإحداث التغيير، بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال. (سعيد يس، 2001، صفحة 255)

وهناك من يعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها: عملية أخذ المنظمة في مسيرة من حالتها الراهنة الى الحالة المنشودة في المستقبل والتعامل بشكل استراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه المسيرة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها. (صبحي جبر، 2005، صفحة 68)

ويعرف ستيف سميث S.Smith ادارة التغيير على أنها: عملية تحويل المنظمات من خلال تطبيق منهج شمولي متدرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد حدوثه. (ستيف، 2001، صفحة 7)

وهناك من يعرفها بأنها: العملية التي من خلالها تبني قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف أو تقنيات أخرى. (مشهور، 2010، صفحة 78)

هي تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. (زاهر عبد الرحيم، 2011، صفحة 185)

ومنه نستنتج تعريف شامل حول ادارة التغيير التنظيمي: هي انتقال المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي باستعمالها عدة طرق من أجل قيامها بهذا التغيير بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة التغيير التنظيمي

تنبع أهمية التغيير التنظيمي من الحاجة المستمرة لتحقيق الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجديد، وتعد عملية التغيير والتجديد من العمليات التي تشكل صلب المراحل التنظيمية وتكمن أهمية التغيير التنظيمي في:

✓ الحفاظ على الحيوية الفاعلة، حيث يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات والمؤسسات والدول، وكذلك تنمية القدرة على الابتكار حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون. (شيلر و درمان سليمان، 2014، صفحة 23.43)

✓ التوافق مع المتغيرات حيث ينظر إلى أهمية التغيير ليتوافق مع التكنولوجيا وعمولة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، إذكاء الرغبة في التطوير بحيث يحث التغيير على التحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء

والتطوير، وتحسين العمل وذلك من خلال عمليات الإصلاح ومعالجة المشكلات، عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل، وأيضاً الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء. (سيد سالم، 2012، صفحة 22)

- ✓ تحسين إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد، تطوير العمل، تطوير العمل الإنساني لدى الفرد، المساهمة في إشباع الحاجات الفردية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، تحين ربحية المنظمة. (مجيد حميد، 2016، صفحة 44.74)
- ✓ يعمل التغيير التنظيمي على الحفاظ على حيوية المنظمة من خلال بث روح الانتعاش فيها وإقرار المبادرات، ويعمل أيضاً على تنمية وتطوير القدرة على الابتكار. (هيثم حسن، 2013، صفحة 379.392)
- ✓ يعمل على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في شيء. (سامح و علاء محمد، 2010، صفحة 275)

المطلب الثاني: أسباب وأنواع التغيير التنظيمي

الفرع الأول: أسباب التغيير التنظيمي

لا تلجأ المنظمة إلى القيام بعملية التغيير عشوائياً وإنما توجد هناك أسباب تدفعها إلى إحداث هذا التغيير، وتمثل هذه الأسباب في: (علي خلف، 2011، الصفحات 116-117-118)

أولاً: الأسباب الداخلية: وتمثل عادة في:

- **موظفين:** إن ارتفاع معدل دوران بين الموظفين وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض درجة الولاء التنظيمي أو الوظيفي هذه وغيرها تعتبر من أهم المؤشرات لإجراء التغيير والذي قد يشمل تدريب و تأهيل الموظفين وعقد اللقاءات الدورية معهم وتقديم بعض الحوافز إليهم.
- **الأنظمة والتعليمات:** عند تقادم الأنظمة والتعميمات التي تتبعها المنظمة خاصة في ظل المتغيرات المتسارعة في هذا العالم، يستوجب ذلك إجراء التعديل الجزئي أو التغيير الشامل لأنظمتها مما يواكب التطورات حفاظاً على الوقت والجهد والمال.
- **تدني مستوى الأداء:** عندما تتجه مؤشرات الأداء إلى الانخفاض يجب على الإدارة أن تدرك أن هناك خلل ما قد يؤدي إلى تقادم الآلات المستخدمة أو أسلوب العمل المتبع أو غير ذلك، عندها تتدخل الإدارة لإجراء ما يلزم من تغيير
- **انخفاض مستوى الأرباح:** والذي قد ينتج عن ارتفاع التكاليف سواء المتعلقة منها بتكاليف الصيانة أو الاستهلاكيات المختلفة أو زيادة نسبة الفاقد أو غيرها أو قد يكون ناتجاً عن انخفاض الأداء.

ثانياً: الأسباب الخارجية: وتمثل في:

- **الظروف الاقتصادية:** قد تجد المنظمة نفسها مرغمة على التغيير والذي يتناسب حجمه مع حجم التأثيرات الاقتصادية المحيطة

- الظروف السياسية: تضطر المنظمات لإجراء التعديلات والتغييرات المختلفة لتتماشى الظروف السياسية المستجدة والتي تلقى بضلالها على سير العمل فيها.
- الظروف الاجتماعي: إن التطور والرفي الاجتماعي يحتاج إلى ما يوازيه من قبل المنظمة.
- المنافسين: في سبيل المحافظة عمى بقائها وتقدمها تسعى المنظمات عادة لإحداث المزيد من التغييرات سواء المتعلقة بالموظفين أو بالأنظمة أو بالمنتجات.
- التشريعات: قد تكون التشريعات حكومية أو من قبل الهيئات المشرفة أو التشريعات عن أي جهة موازية أخرى حتى وان كانت في بمد آخر ذات صلة بالمنظمة كمستورد لمنتجاتها أو مزود لها.
- العملاء: من أجل المحافظة عمى صدق العلاقة مع العملاء وتلبية لرغباتهم تنتهج الكثير من المنظمات إلى إخضاع موظفيها لبرامج تدريبية تتعلق بمواضيع مختلفة مثل المهارات ، الاتصال، مهارات التعامل مع العملاء.

الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

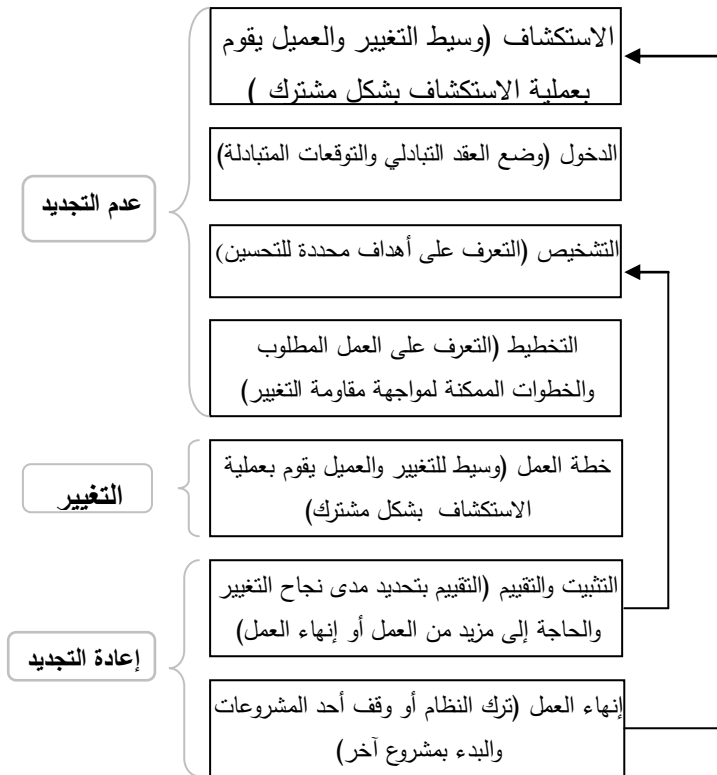
- يمكن التمييز بين عدة أنواع للتغيير التنظيمي بناء على معايير مختلفة، وهذه الأنواع هي:
- أ/ التغيير التنظيمي المخطط والتغيير التنظيمي غير المخطط: نميز نوعين من التغيير التنظيمي، مخطط يحصل بصورة مخططة طبقا لمطلوبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة من تدخله، أما التغيير غير المخطط (العشوائي) فهو يتم تلقائيا أو يسمى تغييرا تنظيميا لإدخال المنظمة أو البيئة الداخلية في حدوثه، إذ يأتي جراء حدوث أو بروز عوامل طبيعية بيولوجية كازدياد عدد العمال. (محمد قاسم، 2009، صفحة 337)
- التغيير العشوائي يمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية وبدون تدخل العنصر البشري حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي للمنظمة. (لقمان و اخرون، 2006، صفحة 36.62)
- ب/ حسب معيار الشمولية: فينقسم التغيير فيه للتغيير التدريجي والتغيير الشامل فالأول يشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات والأنشطة وقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة وأهداف المنظمة أو السياسات أو الإجراءات وتكمن الخطورة في هذا التغيير، أما التغيير الشامل فيمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المنظمات سواء أقسامها أو عملياتها أو دوائرها أو الأفراد أو الجماعات. (منصور، 2015، صفحة 195.204)
- ج/ حسب معيار موضوع التغيير: فينقسم التغيير إلى تغيير مادي وتغيير معنوي فالتغيير المادي هو الذي يحدث على مستوى الآلات، الأدوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيدا عن العاملين، أما التغيير المعنوي فهو التغيير الذي يحدث في الجانب السلوكي، الاجتماعي والنفسي للعاملين. (جرادات، 2013، صفحة 34)

المطلب الثالث: نماذج التغيير التنظيمي

تطرق الكثير من الكتاب والباحثين إلى كيفية إدارة التغيير التنظيمي، وذلك بتحديد مجموعة من المراحل والخطوات التي يتم إتباعها في ذلك، وفيما يلي سيتم مناقشة هذا المطلب بمجموعة من النماذج لإحداث التغيير التنظيمي وهي: نموذج التغيير المخطط لـ (Edgare huse، نموذج (Daft)، نموذج (kurt Lewin).

- أولاً: نموذج التغيير المخطط ل(Edgare Huse) : قدم (Huse) في عام (1980) نموذجاً يتكون من سبعة مراحل وهو نموذج مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه (Lewin) ويتمثل هذا النموذج في المراحل التالية: (فريد و آمال، 2015، صفحة 162.163)
- الاستكشاف: يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
 - الدخول: يقترب مسؤولي المنظمة والمستشار معاً للإفناق على التعاقد وتكوين العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
 - التشخيص: يقوم المستشار مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط.
 - التخطيط: توافق المنظمة مع ما قدمه وكيل التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع للعملية، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.
 - التثبيت والتقييم: أي التوصل إلى إنهاء العلاقة التي تربط بين وكيل التغيير والمنظمات المستفيدة وهي من أصعب الأمور في معظم الأحيان، وذلك نظراً لتبعية الطرف الثاني لتوجيهات الطرف الأول ومهارته، ومن مسؤوليات وكيل التغيير فصل المنظمات المستفيدة من تلك التبعية له ولمهارات

الشكل(02): نموذج (huse) للتغيير المخطط في المنظمة



المصدر: (فريد و آمال، 2015، صفحة 164)

ثانيا: نموذج (Daft) : افترض (Daft) دافت أن عملية التغيير لا تحدث بسهولة ولكن يمكن أن نسيطر على التغيير، من خلال مراقبة الاتجاهات والأنماط والاحتياجات الجديدة، وأن المدراء يستخدمون التغيير المخطط للمساعدة في تنظيم التكيف مع المشاكل الخارجية واستغلال الفرص المتاحة حيث ميز (Daft) بين ثلاث مراحل للتغيير وهي: (علي حسون و مصطفى ناطق، 2015، صفحة 47.70)

- وجود القوى الداخلية والخارجية المسببة لعملية التغيير.
- رصد إدارة المنظمة لهذه القوى، من حيث تقييم الفرص والتهديدات وتوضيح الحاجة لضرورة التغيير.
- تنفيذ التغيير المطلوب من قبل إدارة المنظمة، ويتم التعامل مع القوى كل على حدى حسب أنماط المدراء.

ثالثا: نموذج (Kurt Lewin): يعد (Lewin) من أشهر الكتاب في مجال التغيير، فقد طور نموذجا لإحداث التغيير الذي حظي باهتمام كبير وقبول واسع من قبل العديد من الكتاب والباحثين والتي تتناسب مع ظروفهم وفي اعتقاد الباحثين فان النموذج الذي قدمه والمراحل التي حددها تساعد بشكل كبير في إحداث التغيير بفعالية، إذا ما تم تطبيق النموذج ومراحله بصورة جيدة وسليمة تتناسب مع ظروف المنظمة وحاجاتها، وضمن تغيير مخطط وجيد وواعي. (احمد صالح و محمد، 2010، صفحة 08.35)

المبحث الثاني: مراحل ومجالات التغيير التنظيمي

المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي

تمر عملية إدارة التغيير التنظيمي بثلاث مراحل أساسية تتمثل في: (حسين، 2009، صفحة 376.377)

أولا: مرحلة إذابة الجليد :

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

- منع أي مدعيات لأنماط السلوك التي تسبب مشاكل يجب تغييرها لأنها غير مرغوب فيها.
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.
- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية يتمحور موضوعيا حول مشكلة معينة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات البيئية، فإذا كان التأخير أو التوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات قد تكون في مواعيد الحضور والانصراف أو عدد ساعات العمل.

ثانيا :مرحلة التغيير :

وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بطريقة جديدة، أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي... الخ، وكل هذا يقتضى تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب جديدة وآراء وأفكار جديدة، وهذه المرحلة تتضمن :ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير.

- أن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير.
- ولا بد من التريث وعدم التسرع بالإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك، أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيدا، أي إذابة الجليد بشكل سليم. ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.

ثالثا: مرحلة إعادة التجميد(الثبيت): تعد كآخر مرحلة في إدارة التغيير التنظيمي بحيث: (أسامة، 2014، صفحة 137)

بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة؛ تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم اكتسابه للمعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة؛ وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

ومن أجل الحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير، لا بد من إتباع الخطوات التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيم، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.
- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادرة والابتكار سواء في العمليات الفنية أو الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

ويمكن توضيح مراحل التغيير التنظيمي في الشكل التالي:

الجدول(01): المراحل الأساسية للتغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الناس - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: (سعيد و بوعلاق، 2014، صفحة 11)

المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي

تختلف مجالات التغيير التنظيمي من منظمة إلى أخرى حسب تأثرها بالظروف المحيطة، إلا أننا نعتبر التغيير الذي يحدث على مستوى الأفراد هو من أهم المجالات، لأن التغيير مهما كان مجاله يستهدف الموارد البشرية ولا يتحقق إلا من خلاله وتمثل عموماً مجالات التغيير التنظيمي فيما يلي:

أولاً: التغيير الهيكلي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين رؤساء الأقسام وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية. (أديب و آخرون، 2017، صفحة 161.197)

ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقييم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض أو خلق إدارات جديدة أو إلغاء إدارات قائمة. (مارس، 2017، صفحة 386.410)

ويتضمن الهيكل التنظيمي عناصر ومتغيرات مثل: نطاق الإشراف ومركزية ولا مركزية السلطة ودرجة التنسيق والترابط بين التقسيمات الداخلية للمنظمة، فالبيئة الخارجية ومتطلبات التكيف معها أو الاستجابة لطلبتها والعوامل الداخلية التي تنشأ عن حاجة المنظمة لحل مشكلاتها الداخلية كإعادة تقسيم المستويات الإدارية أو الأساليب والإجراءات المتبعة أو التعديل أو التغيير في سلطة اتخاذ القرارات أو آليات التنسيق المتبعة أو في تصميم وإعادة تصميم الوظائف وكذلك يحصل التغيير الهيكلي نتيجة التغيير في الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة، وتمثل جميع هذه الأمور أسباباً منطقية لإجراء التغيير في الهيكل التنظيمي. (مجيد حميد، 2016، صفحة 44.74)

ثانياً: التغيير الإنساني: إن طريقة تغيير المنظمة وطريقة إعادة هيكلتها على صعيد الموارد البشرية هي مفتاح لتحسين الفاعلية التنظيمية، فعند تغيير المهمة، الهيكل أو التكنولوجيا يجب عدم إغفال تأثير التغيير على الموارد البشرية وأن تغيير أي من هذه المجالات سوف لا يكون مؤثراً إلا بعد الأخذ بنظر الاعتبار تغيير الموارد البشرية وأن التغييرات في الموارد البشرية تتوجه نحو سلوك واتجاهات العاملين واتصالاتهم في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل. (ياسر لطيف، 2017، صفحة 297.294)

ويشمل التغيير الإنساني جانبين، أحدهما كمي (مادي) والآخر معنوي (سلوكي)، ويقصد بالتغيير الكمي إحلال فرد مكان فرد آخر بسبب المرض أو التقاعد أو الترقية أو النقل أو الفصل... الخ، أو استخدام أفراد جدد وإضافتهم إلى هيكل العمل في المنظمة، في حين يقصد بالتغيير المعنوي التغيير في سلوك الفرد واتجاهاته ووجهات نظره وفي توقعاته ومهارته لجعله أكثر استجابة لمتطلبات العمل، مع التأكيد على أن الموارد البشرية أصبحت اليوم من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة لكونها تمتلك قدرات وإمكانات فكرية هائلة، وهذا المورد هو مصدر المعلومات والأفكار المبدعة التي تحتاج إليها جميع المنظمات وتستثمرها في المجالات الإستراتيجية والإنتاجية والتطويرية والتنافسية ولأهداف تتعلق بتعظيم مردوديتها. وتغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به، فضلا عن التغيير في أنماط العلاقات البشرية داخل العمل وحث الأفراد على الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، أي المشاركة الفاعلة ضمن مجموعات وفرق عمل تضم مجموعة من الأفراد ذوي اختصاصات ومهارات وخبرات متنوعة. (مجيد حميد، 2016، صفحة 44.74)

ثالثا: التغيير التكنولوجي: وهي التغييرات في العمليات الإنتاجية للمنظمة متضمنة معرفتها وأساس مهارتها، والتي تجعل من الممكن إظهار قدراتها المتميزة، وتصمم هذه التغييرات لجعل الإنتاج أكثر كفاءة، أو لإنتاج كميات أكبر وتشمل التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات ومناهج العمل والمعدات. (رغد محمد، 2011، صفحة 02.42)

كما ينطوي هذا التغيير على تطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات بإدخال آلات ووسائل ومعدات جديدة واستعمال برامج ونظم معلومات متطورة. (حسين احمد و آخرون، 2012، صفحة 178)

لقد وفرت التكنولوجيا للمنظمات اختيار أكثر وأفضل الأساليب ملائمة للعمل بكفاءة وفعالية فضلا عن تأثيرها على الأفراد وفي دافعيتهم للعمل، ولعل أبرز ظاهرة تغيير في المجال التكنولوجي هي ظاهرة تكنولوجيا المعلومات التي استفادت منظمات الأعمال منها في مجالات الإبداع والابتكارات إذا تسارعت حصول المنظمات على المعلومات وتبادلها داخليا وخارجيا. (مجيد حميد، 2016، صفحة 44.74)

رابعا: التغيير الاستراتيجي: يتم هذا التغيير لتحقيق الغاية المرجوة للمنظمة، كما قامت به العديد من المنظمات الكبرى في العالم، فيكون إما بتعديل المنظمة لاستراتيجياتها أو تبني إستراتيجية جديدة، أو يكون على مستوى إستراتيجية النشاط إما بالدفاع أو الهجوم أو الثبات بتغيير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها: الوظيفية، التسويقية، الإنتاجية، التمويلية، البحث والتطوير أو الموارد البشرية.

كما يهتم التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة المدى، وهو خطوة للمستقبل ويطلق عليه الرؤية الإستراتيجية ويتضمن هدف المنظمات ورسالتها وفلسفتها حول التطور والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين، واحتياجات المجتمع، والتقنيات المستخدمة، ويحدث التغيير الإستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي: البيئة التنافسية والاجتماعية والاقتصادية، والموارد الداخلية للمؤسسة، المادية والبشرية المتاحة والثقافة والهياكل التنظيمية والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح لعملية التغيير الإستراتيجي تحليلا وتفهما عميقين لهذه العوامل في مرحلتها التشكيل والتخطيط. (الطاف ياسين و كلثوم، 2016، صفحة 36.52)

الجدول(02): مجالات التغيير التنظيمي.

التغيير الهيكلي	التغيير الإنساني	التغيير التكنولوجي	التغيير الاستراتيجي
- مكونات البناء التنظيمي	- المهارات	- المعدات	- إستراتيجية المنظمة
- التصميم التنظيمي	- الأداء	- تصميم العمل	- إستراتيجية النشاط
- نظام المكافآت	- الاتجاهات	- تتابع العمل	- إستراتيجية الوظيفة
- تقييم الأداء	- الإدراك	- نظام معالجة المعلومات	
- نظم الرقابة	- السلوكيات		

المصدر: (علي و محمد، 1998، صفحة 330)

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التقليل منه

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

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

تعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها: استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطراً أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميل إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة. (سكارنة، 2009، صفحة 318)

وعرفت بأنها: حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير. (عبد الباسط و سعيد، 2008، صفحة 17.21)

كما تعرف بكونها فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في دعمها لجهود التغيير. (راوية، 2001، صفحة 351)

عرفها **Piderit** بأنها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير. (ملحم و الابراهيم، 2008، صفحة 219)

ومنه يمكن القول أن مقاومة التغيير: هي موقف فردي أو جماعي لأن معظم العمال يخشون هذا التغيير، ومعظمهم يفضلون أن يبقى الحال كما هو خوفاً من النتائج المترتبة عنه، وإيجاد صعوبة في تنفيذه.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

تواجه عملية إدخال تغييرات في المنظمة مقاومة في كثير من الأحيان من قبل العمال ويرجع ذلك لأسباب عديدة من بينها:

التغيير يهدد الأمور والمصالح الشخصية: الخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققها الأفراد سوف تنتزع منهم، وقد يهدد الاستثمار المادي والمعنوي الذي تحقق خلال فترات زمنية حفلت بالمكاسب والغمائم، وبعض المديرين قد يرى في التغيير تهديد مباشرًا لسلطتهم ونفوذهم خاصة إذا طال التغيير أجهزة المكافآت والمعلومات والسلطة التي حافظوا على مكاسبها ومنافعها في مراحل سبقت مبادرات وقرارات التغيير. (بلوط، 2005، صفحة 345)

الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أحياناً أن يفصل الفرد ذاته عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين وهذا قد يدفعه إلى السعي بهدف المحافظة على الوضع الحالي و مقاومة ما هو جديد حوله. لذا ينبغي على مديري التغيير إقناع الأفراد بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل المعاملات.

عدم التأكد: لعل من أكبر الأسباب لمقاومة التغيير هي حالة عدم التأكد ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر بل قد يصل الأمر إلى حد العصية والسبب في ذلك هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد وقد يشعرون أن هناك تهديد لأمنهم الوظيفي ويتطلب هذا تفهم العاملين في المنظمة. (الصحن، 2002، صفحة 313)

الاستياء من الأوامر الجديدة وزيادة السيطرة: عندما تتغير الإدارة تزداد كمية الأوامر المعطاة للمرؤوسين وهذا ما يدفع الأشخاص لمقاومة هذه الأوامر أو أي محاولة لزيادة السيطرة كونها تقلل شعورهم بالحرية والاعتماد على النفس.

عدم قبول التغيير وعدم السماح بحدوثه: ذلك أن العاملين غير قادرين من الناحية النفسية على السماح بحدوث التغيير . على سبيل المثال فإنهم لا يتوافر لديهم المهارات الضرورية الجديدة التي يفترضها التغيير، كذلك إنهم قد يعتقدون أن قبول التغيير هو مفهوم ضمني أمام الإدارة أي أن السلوكيات والتصرفات السابقة للعاملين كانت خاطئة. (حمادات، 2008، صفحة 212)

إضافة إلى الأسباب السابقة يمكن التطرق إلى بعض الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي من بينها: (محمد شاكر، 2012، صفحة 59)

- التصور بأن التغيير قد يتطلب مجهودات فكرية وبدنية، أكثر من السابق.
- عدم توفر المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الجديد، فقمة المعلومات عن أهداف ونتائج التغيير، يؤدي إلى مقاومته من قبل الموظفين.

- اعتقاد الموظفين بأن الوضع الحالي، أفضل من الوضع الجديد، أو أسلوب العمل الجديد وعدم اقتناعهم بفائدة التغيير.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في زيادة مقاومة التغيير واستراتيجيات التقليل منها

أولاً: العوامل المساعدة في زيادة مقاومة التغيير: هناك عدة عوامل تؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير، ولذلك فإن نفس التغيير قد يلقي قبولا في مؤسسة ما، بينما يجابه بمقاومة كبيرة في مؤسسة أخرى، ومن أهم العوامل التي يمكن أن تساعد في زيادة المقاومة ما يأتي: (جردات، 2013، صفحة 274.275.276)

1. حالات التغيير الفاشلة التي تمت سابقا، فعندما تمر المنظمة بعدة محاولات فاشلة للتغيير سيؤدي هذا إلى الخوف من أي عملية تغيير، وبالتالي يزداد الإحساس بالمخاطر، كما تزداد قوة المقاومة لأي عملية تغيير جديدة.
2. ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين، كلما كانت ثقة العاملين في الإدارة كبيرة كلما أدى ذلك إلى تقليل الخوف من التغيير، وجعل العاملين أكثر قبولا لوجهة نظر الإدارة في الحاجة للتغيير، وبالعكس ذلك، فإن ضعف ثقة العاملين بالإدارة سيؤدي إلى زيادة المقاومة لأي عملية تغيير، لأن في غياب الثقة ستسود افتراضات سوء النية من قبل العاملين، وهذا سيجعلهم يتعاملون مع أي عملية تغيير باعتبارها تهديدا لهم.
3. إذا كان التغيير يتعمق بنظام الحوافز أو يقتل من الصلاحيات أو يؤثر على العادات أو يهدد العاملين في المنظمة، في هذه الحالات جميعا يشعر العاملون أنهم مهددون من التغيير المحتمل؛ الأمر الذي يجعلهم أكثر مقاومة لأي تغيير يمكن أن يمس هذه الجوانب الحساسة بالنسبة لهم.
4. ضعف أسلوب التقييم، عندما يأخذ أسلوب التقييم في الاعتبار ما يقوم به المدير أو الموظف من تطوير وإبداع فإن الموظف يجد حافزا للتغيير؛ ولكن عندما يكون التقييم يتم بناء على الأداء النمطي فقط، فإن الموظف لن يجد حافزا للمخاطرة بالقبول بالتغيير.
5. ثقافة عدم تقبل الأخطاء، هناك دور مهم لثقافة المنظمة في قبول أو مقاومة عملية التغيير، فثقافة المنظمة قد تشجع على التغيير وقد تعرقله، لأن بعض المديرين لا يقبلون حدوث أي خطأ ولا يتفهمون ضرورة مصاحبة أي تجربة جديدة لوسائل وإجراءات عمل جديدة، وهذه الثقافة تجعل العاملين لا يحاولون تغيير أي شيء فهم يحاولون تجنب اللوم أو العقاب، الأمر الذي يدفعهم لمقاومة التغيير.
6. فرض التغيير على الأفراد والجماعات، لأن هذا الإجراء سيجعل الأفراد والجماعات يتشككون في النوايا الحقيقية لعملية التغيير؛ كما أن ذلك ضد الكثير من المبادئ الإدارية الحديثة القائمة على أساس المشاركة والتعاون بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات، وكذلك تمكين العاملين وتقويتهم ليكون لهم دورا مهما في صياغة مستقبل المنظمة التي يعملون بها؛ وعندما تتجاهل المنظمة هذه الأبعاد وتحاول فرض التغيير على العاملين، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة مقاومة الأفراد والجماعات لذلك التغيير.
7. التنظيم غير رسمي ودوره في زيادة مقاومة التغيير، يقصد بالتنظيم غير الرسمي العلاقات والصدقات التي تنشأ بين العاملين بطريقة عفوية غير مقصودة، وفي الفكر الإداري الحديث، فإن أهمية التنظيم غير الرسمي لا تقل عن أهمية التنظيم الرسمي؛ وبالتالي فإن التنظيم غير الرسمي يمكن أن يجابه التغيير إذا لم يقتنع به، وكلما ازدادت قوة هذا التنظيم، كلما أدى ذلك إلى زيادة حجم المقاومة.

8. تشكل رأي جماعي ضد التغيير؛ فقد يكون هناك اتفاق أو ما يسمى حالة رأي عام، أو تشكل رأي جماعي ضد التغيير المطلوب، وفي هذه الحالة ربما تفشل جهود التغيير بشكل كامل نتيجة الرفض الجماعي لعملية التغيير نتيجة حالة الرأي العام في المنظمة بخصوص عدم الاقتناع بجدوى التغيير.

ثانياً: استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي: إن الإدارة الذكية هي التي تحاول أن تبني قبل كل عملية تغيير استراتيجيات و طرق للتقليل من مقاومته، فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف، لذلك وجب التعرف على أهم تلك الاستراتيجيات، بحيث تنحصر في أغلبها في ستة وهي:

الاتصال و التعليم: تساعد هذه الإستراتيجية العمال على رؤية مدى الحاجة للتغيير و الوقوف على منطقه، بحيث تكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية أو تقارير، بحيث يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون المعلومات حول التغيير ناقصة أو هناك خطأ في تحليلها و فهمها، و من أهم إيجابيات هذه الطريقة أن اقتناع العمال بمدى أهمية التغيير يجعل منهم مساهمين في العملية، في حين يعاب عليها تستغرق وقتاً طويلاً خاصة عندما يكون عدد المقاومين كبيراً.

المشاركة: من الصعب أن يقاوم العامل قراراً كان قد شارك في صياغته، لذلك فإن إشراك الأفراد الذين يعتقد أنهم سوف يقاومون التغيير في صناعة القرارات يجعلهم متفهمين أكثر لأسباب التغيير.

التسهيل والدعم: و تعتمد هذه الإستراتيجية على تكوين و تدريب العمال على اكتساب مهارات و معارف جديدة تجعلهم أكثر تأقلاً مع التغيير المنشود، لكن هذه الطريقة تتطلب تكاليف عالية و وقت طويل لتنفيذها. (العميان، 2002، صفحة 358)

التفاوض والاتفاق: يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف ما سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم استحدثه، لذلك فإن على القائمين تقديم حلول ترضي جميع الأطراف بتقديمها تنازلات و منحهم بعض الامتيازات و الحوافز و الخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير، و ما يعاب على هذه الطريقة هو التكلفة العالية و الخوف من عدم التزام الأطراف بالمقاومة. (ماهر، 2007، صفحة 75)

التحكيم والاستمالة(المناورة): وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساعدة. (حسين، 2009، صفحة 393)

النقل والفصل والتعيين: تعتبر هذه الوسيلة كأحر ورقة في يد الإدارة أو مخطط التغيير، لاسيما إذا كان المقاوم على درجة عالية من التطلب، ويتعذر إلزامه بقبول التغيير، وبحيث لا يوجد هناك مجال من الوقت لتأجيل التغيير. إضافة إلى

الإلزام الضمني والصریح: تعتبر من أصعب و أخطر الاستراتيجيات، إذ يلجأ المدراء إلى استخدام هذه الإستراتيجية باستخدام السلطة الرسمية من أجل إجبار العمال على قبول التغيير و ذلك عن طريق استخدام بعض الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الامتيازات أو حرمانهم من الترقية. (المغربي، 2007، صفحة 511)

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مدى نجاح مخطط التغيير في التقليل من مقاومة العمال له، مرتبط ارتباط وثيق بمدى قدرة المخطط للتغيير في التحكم والاستغلال الأحسن لهذه الأساليب.

ويمكن تبسيط أساليب خفض مقاومة التغيير من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(03): أساليب خفض مقاومة التغيير

المراحل	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال و الإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير	الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقتاً طويلاً إن ازداد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
المشاركة	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون الآخريين قوة ملحوظة للمقاومة.	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتكامل وتصيب في خطة التغيير.	يمكن أن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً إن ضغط المشاركون نحو تصميم تغيير غير مناسب.
التسهيل والدعم	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير لجدية الوعد وكفاية الدعم، تتلاشى أو تقل مقاومتهم.	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.
التفاوض والاتفاق	حيث سيخسر فرد أو مجموعة من جراء التغيير ويكون له أولها 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 تيسيره.
التحكم والاستمالة المناورة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى كانت مكلفة للغاية	قد يكون حلاً سريعاً وغير مكلفاً نسبياً لإزاء مشكلات المقاوم	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إن أحس الأفراد أنهم مستهدفون بالمناورة
الإلزام	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو	حل سريع، ويمكن أن يتغلب على	قد يمثل مخاطر إن ترك الأفراد

خائفين على مخطط التغيير.	صور المقاومة	حتمية، وتكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة	الضمني والصريح
قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية.	التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين.	حيث يكون الرفض إذا كان مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام.	النقل أو الفصل

المصدر: (زين الدين، 2005.2006، صفحة 210.211.212)

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن أن نستخلصه أن التغيير عملية مستمرة ودائمة ويعتبر أمراً ضرورياً وحتماً لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء أياً كان نوعها، لذا فعليها ألا تحاول تجاهله وتجنبه، بل عليها إيجاد التغييرات المناسبة لحل الصراعات والمشاكل داخلها، وعليها إحداث التغيير بكل مقوماته ومبادئه وأن تحاول بقدر المستطاع أن تتفادى معوقاته التي يمكن أن تعترض طريقه، لأن فشله وتلاشيه من فشلها وتلاشيها.

إن حتمية التغيير التنظيمي تنجر عليها حتمية أخرى؛ هي حتمية مقاومة التغيير التنظيمي، فلا بد لأي تغيير يحدث أن يجد أفراد أو جماعات أو حتى مؤسسات تعارض تطبيق هذا التغيير و ذلك لأسباب معينة، لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يأخذ بعين الاعتبار الأفراد الذين يقاومون التغيير و محاولة استمالتهم و إقناعهم بأن التغيير هو لصالح المنظمات.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تمهيد:

يعتبر مفهوم القيادة من الموضوعات الهامة، ليس فقط على مستوى منظمة معينة فالقيادة ضرورية في كل المنظمات سواء كان القطاع عام أو خاص، أيضا في كل المجالات الإدارية، لذلك نرى أن العديد من المنظمات الناجحة يعود سر نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيههم وتحفيزهم على تقاسم أكبر طاقات لديهم وفي توحيد جهود العاملين واستمالتهم حتى يقبلون على أعمالهم عن رغبة واقتناع ورضا، فالقيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف المنشودة بنجاح. وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية

يعد موضوع القيادة الإدارية من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين والباحثين في مختلف المجالات إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم وقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جمع الوظائف والمهام للمؤسسة نتيجة تعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات.

ويعد موضوع التغيير القضية الأولى في عالم اليوم، عالم التغيرات السريعة في كافة المجالات ولذا فالمنظمات بحاجة إلى قيادات تهتم بالتغيير والتطوير المستمر، وذلك لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق التميز المستدام ومواجهة المنافسة الشديدة والوصول إلى الأهداف المرجوة، والقيادة الإدارية قادرة على تحقيق ذلك.

وستتناول في هذا المبحث تعريف وأهمية القيادة الإدارية، وظائفها، أنواعها، مهاراتها والعوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة، إضافة إلى مفاهيم حول القائد الإداري

المطلب الأول: تعريف وأهمية القيادة الإدارية ووظائفها

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

قبل التطرق إلى تعريف القيادة الإدارية نقدم مجموعة من التعاريف حول القيادة نذكر منها مايلي:

هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم. (أسامة، 2014، صفحة 16)

كما عرفت القيادة بأنها: القدرة التي يتميز بها المدير عن مروؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها بحسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته، وهي العلاقة بين إثنين أو أكثر وفيها يحاول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة. (محمد عزت و احمد نافع، 2010، صفحة 159)

عرفها كل من كونتز وأدونال (KUNTZ & ODONNEL) القيادة على أنها: عملية التأثير التي يقوم القائد في مروؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون. (نعيم، 2015، صفحة 44)

عرف اوردواي تيد (ORDWAY TEAD) القيادة في كتابه فن القيادة على أنها: النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس والتعاون لتحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالحا. (فؤاد البهي و سعيد، 1999، صفحة 281)

عرف الدكتور عبد الكريم درويش القيادة على أنها: القدرة التي يستأثر بها المدير على مروؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. (بوعلام، 1983، صفحة

القيادة هي العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة ، وهذه العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي والتي تشمل: المعتقدات، القيم، الاخلاق والسلوك، المعرفة، المهارات. (عبد الرحمان، 1983، صفحة 64)

القيادة: عملية رشيدة لها طرفان أحدهما الشخص المدير الذي يوجه ويرشد، والطرف الثاني هم المرؤوسين الذين يتلقون ويقبلون هذا التوجيه والإرشاد بغية تحقيق أهداف معينة. (عبد الغفار، 2002، صفحة 104)

أما بالنسبة للقيادة الإدارية اختلف الباحثون في تقديم التعاريف فمنهم من يرى:

أنها مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تصدر من قبل الرئيس أو المدير بقصد التأثير على المرؤوسين للحصول على تعاونهم في تحقيق أهداف محددة. (محمد، 2012، صفحة 111)

وتعرف أيضا بأنها: نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية. (نواف، 2009، صفحة 98)

وتعتبر القيادة الإدارية على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة. (هشام، 2010، صفحة 150)

هي مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة و المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المنظمة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة. (علاء محمد، 2010، صفحة 19)

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار و الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية والتأثير من أجل تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية عملية شاملة تجمع بين الوظائف الإدارية والسلطة الرسمية والتأثير في سلوك الأفراد لإنجاز الأهداف المرجوة. (فاتن، 2010، صفحة 16)

تعرف القيادة الإدارية على أنها العملية أو الأفعال الخاصة للمدير التي من خلالها تتضح قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين لتحفيزهم وإنجاز ما يرغب القائد في تحقيقه بكل الحماس. (خالد، 2013، صفحة 42)

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (علوية، 2001، صفحة 45)

فالقيادة الإدارية هي فن تنسيق الأشخاص والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول الى أهداف معينة، إلا أن تحقيق تلك الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة وأقل جهد وأدنى تكلفة يحتاج الى أن يقاد التابعون اختيارا لا أن يُساقوا تحت وطأة السلطة التي للمدير عليهم . فبدون القيادة يتخذ كل شخص طريقاً مغايراً للآخرين. (مروان، 1993، صفحة 136)

وفيما يلي سندرج التعريف الشامل للقيادة الإدارية المتمثل في: أنها مجموعة من القواعد الأوامر التي يصدرها القائد ويفرضها على المرؤوسين من أجل تحفيزهم بغاية تحقيق الأهداف المرسومة.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

تبرز أهمية القيادة الإدارية باعتبارها عملية التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين في العديد من النقاط من أهمها: (بنوناس، 2015.2016، صفحة 70.71)

- ✓ أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصورتها المستقبلية.
- ✓ أنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ تعميم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذا أنهم رأس المال الأهم والموارد الأعلى.
- ✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

الفرع الثالث: وظائف القيادة الإدارية

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها: (بطرس، 2020، صفحة 22.23)

- توفير المعلومات: حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.
- توفير الخبرة: فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.
- رسم استراتيجيات المنظمة: حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
- التخطيط التنفيذي: حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
- الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

- التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.
- التنظيم: عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.
- الرقابة والتقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.

المطلب الثاني: مهارات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

الفرع الأول: مهارات القيادة الإدارية

المهارات القيادية هي تتعلق قدرة القائد على إحداث الانسجام بين المرؤوسين والبيئة المحيطة سواء البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، مما يجعل المنظمة قوة دافعة لتحقيق أهدافها، فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك المرؤوسين وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيه

أولاً: المهارة الفنية: وهي المهارات التي تتعلق بتجويد القائد، وإتقانه لعمله، وإلمامه بعمل المرؤوسين، وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وتحليلها، وإدراكه ومعرفته للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل بإتقان، ولذا يجب على القائد أن يكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه ويتم اكتساب المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب. (خالد، 2013، صفحة 55)

كما هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المنظمة بحيث يصبح مميزاً بمعرفته وخبرته بين العاملين في المنظمة في المجال التي تخصص فيه، ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة. (الفاضل علي احمد، 2007، صفحة 106)

والمهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة والتدريب، ويختلف مدى الاحتياج في المهارة الفنية بحسب المستويات القيادية حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى، وتشتمل المهارات الفنية في: الأسس والتطبيقات العلمية التي تتمثل في: رسم السياسة والتخطيط والإشراف وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات، وكذلك استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهامه القيادية.

إن المزيج الملائم بين هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري للقائد، فإن نسبة المهارات الفنية تقل كلما ارتفع القائد في المستوى الإداري حيث تزيد المهارة الفكرية، من هنا نجد أن المهارات الفنية والفكرية تختلفان باختلاف مستويات القيادة، فالقاسم المشترك الأعظم بين كل تلك المستويات هو المهارة الإنسانية، على اعتبار القيادة هي التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المطلوبة. (علاء محمد، 2010، صفحة 68)

ثانياً: المهارة الإنسانية: هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني

المقدرة في التعامل مع الأشياء.

إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه. (أسامة، 2012، صفحة 13)

وتشمل جميع المهارات التي تتعلق بالاتصال والتواصل مع المعلمين والمجتمع الخارجي، والتفاعل الوجداني مع الآخرين وتحسين مشكلاتهم، وتقبل النقد والآراء المخالفة، وتوفير المناخ الديمقراطي الذي يشجع على المشاركة والتعبير عن مشاعر والآراء، والتعرف على ميول واتجاهات العاملين ومستوى رضاهم والبحث عن الوسائل التي تحقق إشباعها كالتفويض، والعمل الجماعي، وقيادة اللجان. (محمد صبيح، 2009، صفحة 13)

ويشكل عام ينقسم العاملين الذين يتعامل معهم القائد ويعتمد عليهم إلى ثلاثة أنواع: (علاء محمد، 2010، صفحة 69)

- ✓ **الإيجابيون المتعاونون:** الذين يستجيبون للقائد ويعملون وفق توجهاته، ويحققون الأهداف الموجودة ولا يحدث بينهم أي ضغوط أو نزاعات إلا في أضيق الحدود.
- ✓ **المتجنبون:** وهي مجموعة ليس لها أي دور داخل الجماعة ولا يشتركون في اتخاذ القرار ولا يبذلون أي جهد، ولا يبتكرون أي فكرة.
- ✓ **لمعوقون ومثيرو المشكلات:** فهناك بعض الجماعات التي تعتمد خلق المشكلات ويتسببون في تعطيل الأداء، ويرجع ذلك إما لعدم إلمامهم بالعمل، أو استعدادهم للعمل، ولذلك قد يحاولون تعطيل العمل والأداء، وخلق المواقف التي تعوق العمل والابتعاد عن الأهداف.

ثالثاً: المهارة الفكرية: أولاً: وهي قدرة المدير على التفكير والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة.

غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمنظمة، فما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية. (مؤيد و عادل، 2002، صفحة 34)

كما يقصد بها قدرة القائد على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فالقائد يحتاج إلى امتلاك رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيره، وإلى تفهم مدى التدخل بين هذه القوى، وإلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقتها بالبيئة، وتعتبر هذه المهارة في غاية الأهمية بالنسبة للمستويات القيادية المختلفة، كما أن المهارات الفكرية هي القدرة على ابتكار أفكار والإحساس بالمشكلات والتوصل إلى الحلول الابتكارية، لذلك فإن القائد يجب أن يتصف بقوة التصور والإدراك بالمهارة والقدرة على تحليل المواقف وفهم العوامل المؤثرة في العمل والبحث عن حلول للمشكلات. (علاء محمد، 2010، صفحة 68)

وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم إلى يقوده وفهمه للترابط بين إجراءاته وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة وعلاقات المنظمة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه، ولكي يستطيع مدير المدرسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة واقتدار لابد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة الإدارية والتي تتمثل في الآتي: (محمد حسنين، 2008، صفحة 70)

- ✓ عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه والوسائل التي يستخدمها من أجل حفزهم على العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل: المكافأة والخبرة، الشخصية...
- ✓ توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل.
- ✓ تحقيق الهدف الوظيفي والمتمثل في تحقيق أهداف المدرسة والذي يسعى جميع العاملين فيها لبلوغه.

رابعاً: المهارة الذاتية: تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة منها: (نواف، 2009، صفحة 319.220)

- السمات الجسمية: تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدأ وتتصل بالناحية الجسمية، كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية بالمعنى الدقيق، كالصحة الجسمية والنفسية.
- القدرات العقلية: المقصود بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة كما أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة.
- المبادأة والابتكار: تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير... وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد، لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتباره القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحن عزمهم على أداء العمل... والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائداً متسلطاً يضرر من النقد والنقاش سريع الامتناع غير مخلص في أفكاره التي يجهر بها، ويستسلم لإغراء استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه.
- ضبط النفس: تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية... والقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء، لأن الهدوء معد مثله مثل الانفعال، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء وأن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي، عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم، وأخرى تتعلق بالعوامل البيئية المختلفة التي يتعرض لها كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم نفسه وفيما يلي سيتم عرضها كآتي:

عوامل تخصص القائد: من لأمر التي يجب على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار ما يلي: (عبد الرحمان س.، 2014، صفحة 270)

- ✓ مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- ✓ القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.
- ✓ يعتمد بتبني القائد الأسلوب القيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.
- ✓ قدرته على الإحساس بالأمان في الظروف الغامضة والقلقة.
- ✓ خصائصه وقدراته ومهاراته الشخصية الأخرى.
- ✓ السبل القيادية، وهنا يفضل التعامل بالأسلوب الفردي أم الأسلوب الجماعي.

عوامل الخاصة بالمرؤوسين: يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات و فوق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية". (عبد الرحمان س.، 2014، صفحة 271)

- ✓ مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال.
- ✓ مدى القدرة على تحمل الغموض والتعامل في ظل معلومات غير واضحة.
- ✓ مدى الاهتمام بالعمل ومشاكله ومحاولة حلها.
- ✓ منظومة احتياجاتهم ودوافع ودرجة تغيرها.
- ✓ مدى المعرفة والخبرة والمتوفرة لديهم فيما يخص العمل ومشاكله وأساليب حلها.
- ✓ مدى فهم لأهداف المنظمة والاتساق بينها وبين أهدافهم المارد تحقيقهم.
- ✓ محاولة منح المرؤوسين فرصة في اتخاذ القرارات وإحساسهم بأنهم جزء أساسي للتنظيم.

متغيرات الموقف والعوامل البيئية: إن للبيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به في التأثير على الموقف الذي يحتم على القيادة لاستعداد من أجل التكيف ومواكبة كل التغيرات مع المواقف المختلفة، إذ لا بد على القادة إتباع وأخذ كل المواقف الراهنة ولا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثير من المتاعب والصعاب إلى جانب بيئة العمل. ولهذا نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المحيطة بالمنظمة التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي يتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين. (محمد قاسم، 2006، صفحة 272.273)

المطلب الثالث: القائد الإداري

إن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جوا من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي الملائم للعاملين، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل. وهذا يعني أن القائد ينبغي أن يتميز بعدد من الخصائص والسمات المحددة، كما يجب أن يكون ذا حساسية بالنسبة لإمكانيات الناس الكامنة. وعلى دراية أيضا بشبكات العلاقة الإنسانية المعقدة التي تربط بينه وبين العاملين معه وبين هؤلاء العاملين أنفسهم. كما يتوقف النجاح والإنتاج في أي عمل على مدى قدرة القائد وكفاءته لفهمه معنى القيادة وتطبيقها على أرض الواقع، وذلك يجعل أتباعه يثقون به، ويسعون معه لتحقيق الأهداف المشتركة.

الفرع الأول: تعريف القائد الناجح

القائد الناجح هو ذلك الرجل الذي يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن ولذلك يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره وأن من يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية، ونجد أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة، وأن القائد الناجح و الذي يعرف كيف يخلق جوا من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل، وبالتالي فإن القائد يجب أن يكون على علم ودراية بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين وتربط العاملين بعضهم ببعض. (محمد حسنين، 2008، صفحة 59)

القائد: هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز على الاهتمام ، ويطلق أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب. (زكي، 1977، صفحة 244)

القائد: هو ذلك الشخص الذي يتلقى الدعم من أعضاء جماعته ويكون قادرا على التأثير في سلوكياتهم دون تدخل سلطة خارجية. (عبد الشافي، 1996، صفحة 29)

القائد: هو الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوك الآخرين، وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل، وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتدريب. (ابو النيل، 1985، صفحة 125)

الفرع الثاني: صفات القائد الناجح

يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والمهارات القيادية بعمله والتحكم في زمام الأمور والقدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، وهذا ما أشارت إليه أغلب الدراسات وقد ركزت على الصفات التالية:

الصفات الشخصية: وتمثل عموماً بالصفات الشخصية أو الجسمية التي ورثها القائد الإداري وهي: (موفق حديد، 2004، صفحة 136)

- ✓ أن يتمتع القائد الإداري بمستوى من الذكاء عالي ويزر ذلك من خلال القدرة على التعامل مع المعلومات وتحليلها لحل مختلف المشاكل ومواكبة مختلف التطورات.
- ✓ أن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير والثقة بالنفس، "أي أنه لا بد أن يكون القائد واثقاً من قدراته وإمكانات عمّاله على القيام بمختلف الأعمال على الوجه المطلوب للوصول للأهداف".
- ✓ أن يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي للأحداث.
- ✓ الأمانة والاستقامة وقوة الشخصية و الطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.
- ✓ سرعة البديهة والمرونة والانفعالية والنزاهة.
- ✓ الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له.

الصفات القيادية: تمثل في النقاط التالية: (سالم، 1999، صفحة 34.35)

- ✓ القدرة على التأثير والإقناع والتخطيط.
- ✓ القدرة على تعليم المرؤوسين ومساعدتهم ويحتاج القائد الإداري الى هذه الصفة من أجل مساعدة العمال وتوجيههم لإنجاز الأعمال المحددة.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات.
- ✓ الحرص على الصالح العام.
- ✓ قدرته على التعامل والتفاعل. مصادر قوة القائد

الفرع الأول: مصادر قوة القائد:

قد لا تتمكن كل من المهارات القيادية ولا المحفزات القيادية في حالة توافرها من تمكين القائد للتعامل مع موقف معين، حيث أن افتقار مثل هذا القائد لقوة معينة تحجب عنه الحالة القيادية. ونقصد بالقوة القدرة على تحقيق الأمور بالطريقة التي يريد الفرد تحقيقها، ولا بد للقائد الفعال من امتلاك قوة ما ومعرفة كيفية تسخيرها بعقلانية، وهناك خمسة أنواع من القوى التي تدعم الموقف القيادي وهي: (بالال، 2013، صفحة 37.38.39)

القوة الشرعية: يستند القائد إلى القوة الشرعية التي يستمدّها من مركزه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ولكل قائد من قادة فرق العمل أو رؤساء الأقسام أو الوحدات الإنتاجية في المنظمة الواحدة قوة شرعية يستمدّها من منصبه ومستواه الإداري ضمن الهيكل.

القوة التكريمية: وهي القوة التي تنبع من قدرة القائد على تكريم أتباعه، بمعنى أن الأتباع يتبعون قائدهم وينفذون طلباته لاعتقادهم بأنه سيكرم سلوكيتهم هذه.

القوة القسرية: وهي ما يتمتع به القائد من قدرة تمكن من إرغام الآخرين على تنفيذ الأعمال و إطاعة أوامره تجنباً للعقوبات أو المساءلة، حيث يأخذ العقاب صوراً عدة: كقطع الأجر.

القوة المرجعية: وهي القوة التي يتمتع بها القائد التي تدفع الأتباع إلى الرجوع إليه عند الحاجة باعتباره قدوتهم.

قوة الخبير: إن منبع هذه القوة هي المعرفة التخصصية التي تدفع التابع للاندفاع إلى القائد للحصول على معرفة الكيف؟ والتصرف تقنيا وبرامجها تجاه الموقف.

الفرع الرابع: مهام القائد الإداري:

يمكن تحديد مهام القائد الإداري فيما يلي: (عبد اللطيف، 2013، صفحة 138.139)

أولاً: المهام الرسمية: تتخلص هذه المهام بمراعاة مبادئ العمليات الإدارية التي حددها المفكر الإداري الفرنسي H.Fayol والتي نوجزها بما يلي:

- **التخطيط:** وهو يعني رسم السياسة العامة للمنشأة، أو المنظمة أو الإدارة، ووضع استراتيجياتها وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط التفصيلية الموصلة إلى تلك الأهداف وتحديد الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لذلك.
- **التنظيم:** وهو يعني تقسيم العمل داخل المنشأة، أو المنظمة أو الإدارة، وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد العاملين فيها حسب كفاءاتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وطموحاتهم، أي وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.
- **التنسيق:** وهو يعني تنسيق العمل بين مختلف دوائر وأقسام المنشأة ليتكامل العمل بينها تسهيلاً لتحقيق الأهداف المرسومة، بما يشيع نوعاً من التعاون والاتحاد والتآلف.
- **الاتصال:** وهو يعني إنشاء شبكة من الاتصالات العمومية من قمة الهرم إلى قاعدته، والاتصالات الأفقية بين الدوائر والأقسام المتكاملة تسهيلاً لعملية التنسيق وضبطاً لسير العمل على وتيرة متوازنة.
- **الإشراف:** وهو يعني متابعة تنفيذ الأعمال وتصحيح الاختلال فيها، في الوقت المناسب والاطلاع عن كثب على إنجازات العاملين ومكافئة الناشطين منهم ومعاقبة الخاملين والكسالى.

ثانياً: المهام غير الرسمية: أشرنا فيما سبق من بحث حول التنظيم إلى أن هناك تنظيمًا غير رسمي في كل منشأة أو منظمة، أو إدارة وهو لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي، بل يتكامل معه ولذلك فإن على القائد الناجح ألا يغفل هذا النوع من التنظيم، بل عليه أن يولي اهتمامه ورعايته، ويتمثل ذلك بما يلي:

- **الاتصال:** على القائد أن يهتم بالتنظيم الاجتماعي للعاملين في المنشأة، ويقيم معهم اتصالات غير رسمية باعتماد المقابلات الشخصية، وهذا يقربه إليهم ولا يعزله عنهم فيتعرف على مشاكلهم عن كثب، فيحاول إيجاد الحلول لها بالتعاون معهم.
- **الإشراف:** وهو أمر لا ينبغي أن يكون مصدر مضايقة لهم، من حيث تتابع وتيرته بما يجعلهم يشعرون بأنهم غير موثوق بهم، فيغلقون على القائد دون أن يفتحوا عليه.
- **الاشتراك في اتخاذ القرارات:** وهو أمر في غاية الأهمية بحيث يشعر العاملون في المنشأة، أو المنظمة أو الإدارة أن القرار المتخذ من قبل القيادة هو قرارهم أيضا.
- **مهارة الربط بين أهداف المنشأة أو المنظمة والأهداف العامة للدولة والمجتمع:** وهذا يتطلب معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة وتفهمًا كافيًا للاتجاهات السياسية جميعًا، والتعامل معها بحكمة.
- **المهارة في إدارة الوقت:** وذلك من خلال تحديد الأولويات وتتابعها بما يؤدي إلى تلاقي هدر الوقت، بل استخدامه الاستخدام الأمثل.

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية

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

المطلب الأول: النظريات التقليدية

تتمثل في العناصر التالية:

- **نظرية الرجل العظيم:** تعد تلك النظرية بمثابة نقطة البداية للمحاولات المبكرة للتنظير في مجال القيادة، وهي تسعى لإلقاء الضوء على هوية القائد، حيث كان يعتقد أن القادة يولدون قادة. أي يمتلكون سمات قيادية فطرية وموروثة (صبيح، 1981، صفحة 157)

وقد استمر الاعتقاد بأن الشخص يولد ومعه خصائص القيادة أو لا يولد بها.

ومن أهم ما جاءت به هو افتراضها بقدرة القائد (الرجل العظيم) على إحداث التغيرات في حياة الجماعة وسماتها وخصائصها أن القادة يولدون ولا يصنعون والشخص عندما يولد إما أن يمتلك السمات الضرورية أو لا يمتلكها.

كما يلاحظ أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها. (أحمد، 2003، صفحة 89)

كما يلاحظ أن هذه النظرية أخفقت في تفسير ظاهرة القيادة وتوصيف القائد. (عريفج، 2004، صفحة 113)

● **نظرية السمات:** وهي صفات شخصية يمتلكها القائد، مثل: القوة الجسدية والذكاء و قوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد و يتأثروا به. ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية: الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والحادية والحيوية، وقوة الجسم وشكله، الصفات الاجتماعية مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون، الصفات الشخصية: السيطرة والمهومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس، أخيراً الصفات الذاتية مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية. ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء، والثقافة، والاعتماد والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة. كما وجد ارتباطاً قوياً بين كفاءة القيادة وصفات الذكاء، والقدرة الإشرافية، والمبادرة، وتأكيد الذات والفردية في أسلوب الأداء. أيضاً وجد أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء المرتفع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعية العريضة، وكذلك الدافع القوى للانجاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس، وبرغم ذلك فلم تنجح هذه النظرية في التوصل إلى مجموعة محددة وثابتة ومعتمد عليها من الصفات يمكن على أساسها تمييز القائد عن الفرد العادي. (طشطوش، 2014، صفحة 30)

● **النظرية السلوكية:** تحدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضاء المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصدقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف (ماهر أ.، 2001، صفحة 152).

● **النظرية الموقفية:** بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه. هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بمؤلاء الناس القائد أو التابعين. كما أنها تقوم هذه النظرية على أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، أن الموقف والسلوك الذي يديه الإنسان يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته و إمكانيته القيادة. (غزت عبد الهادي، 2002، صفحة 115)

وركزت هذه النظرية على عناصر ثلاثة مهمة هي سلوك القائد، وسلوك مرؤوسيه، والموقف. أي أن القيادة تصبح قيادة نابعة من الموقف وليس من الوظيفة أو غيرها فأني قرار يتخذ استناداً إلى مدى ملاءمته مع الموقف الذي يوجد فيه. (حجي احمد، 1998، صفحة 196)

نستنتج من هذه النظرية أن الشخص قد يكون قائداً في موقف معين وقد يكون تابعا في موقف آخر. وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر.

- **النظرية التفاعلية:** وتعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف. وبإيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها ويبدل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة. (موسى، 2000، صفحة 101)
- **النظرية الوظيفية:** ركزت على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة معتمدة على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد. (ابو جادو و محمد، 1998، صفحة 206)

والقيادة في ضوء هذه النظرية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم كل من هذه الوظائف وطبقاً لذلك فان هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمدبرين في مجال إدارة المنظمات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها. ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن كيفية توزيع الوظائف القيادية في الجماعة فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع وقد يكون ضيقاً جداً لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد. (عطوي جودت، 2004، صفحة 85)

المطلب الثاني: النظريات الحديثة

أولاً: القيادة التبادلية: ظهرت نظرية القيادة التبادلية في عام 1978، وأشارت هذه النظرية إلى أن القيادة هي عملية ديناميكية تستند على التفاعلات الشخصية بين القادة والرؤوسين، وأن مسؤولية القائد تظهر من خلال بناء رؤيا واضحة للعمل وتوجيه الرؤوسين ويقوم الرؤوسين بالاستجابة العالية مع تلك والتوقعات أي أن القادة يعملون على تقديم فرص التقدم والعدالة في العمل ويحصلون في المقابل على تقدير واحترام الرؤوسين لهم..

ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء الرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية، بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية، فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية، وهي تركز على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل: الخطط الكفؤة والجدولة والموازنات الصحيحة، كما أنها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية. (علي و ناظم، 2019، صفحة 126.127)

ثانياً: القيادة التحويلية: يتضح من النظريات السابقة في القيادة أن محور اهتمامها هو القيادة الإجرائية، أولئك القادة الذين يوجهون الأفراد أو يحفزونهم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال توضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد، وكان التركيز على

سمات القائد وسلوكه وسمات المرؤوسين والعوامل الموقفية الأخرى ذات التأثير على فعالية القائد. ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة العديدة التي تواجه المنظمات المعاصرة مثل: المنافسة الشديدة العولمة، البيئة المضطربة، والتنوع والتعقيد، ظهرت الحاجة إلى قيادة جديدة تعرف بالقيادة التحويلية، أولئك القادة الذين يلهمون المرؤوسين أن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بجوانب التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات، من خلال النظر للأمور والمشكلات، نظرة جديدة وقادرون على الهام واستشارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة. وينظر كاتب آخر إلى القيادة التحويلية على أنها قيادة متفوقة، تهدف هذه القيادة إلى التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين الذين هم إما غير فعالين أو الذين يحققون المتطلبات الدنيا، ولكنهم لا يحققون إنجازات فائقة، حيث يتصف القائد التحويلي بمميزات أساسية أهمها: (مصطفى، 2010، صفحة 251.250)

- ✓ يقدم رؤية ورسالة ذات معنى، يزرع الفخر، ينال الاحترام والثقة.
- ✓ الإلهام : وصل توقعات عالية، يستخدم الرموز والقيم لتعزيز الجهود، يعبر عن الأغراض الهامة بطرق بسيطة.
- ✓ الاستشارة الفكرية: يطور الذكاء والعقلانية وحل المشكلات بعناية.
- ✓ الاعتبار الفردي: يعطي الانتباه الشخصي، ويعامل كل فرد منفرداً، ويعمم ويدرب وينصح.

إضافة إلى ما سبق تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة جدا والتي ما زالت البحوث والدراسات جارية حولها على الرغم من أن مؤشراتها ظهرت منذ منتصف السبعينات من القرن العشرين. وأن هذه الأخيرة أخذت بعين الاهتمام الاتصال العمودي بنوعيه التنازلي (بين القائد ومرؤوسيه) والتصاعدي (بين القائد ورؤسائه) وأثر ذلك في فاعلية القائد وتقدمه في المنظمة. (عبد الباري، 1994، صفحة 286)

والقيادة التحويلية هي القيادة من خلال الدافعية إذ يعمل القائد على التأثير في أعضاء المنظمة بمناشدتهم التحلي بالمثاليات والقيم الأخلاقية وخلق المناخ الملائم لبروز الأفكار الجديدة لمعالجة المشكلات المختلفة. (ابراهيم، 2000، صفحة 182)

المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، ووالف وأشهر دراسة هي دراسة رونالد لبيت و رالف وايت. فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، وأثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة.

ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة:

المطلب الأول: القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات. (صلاح الدين، 2002، صفحة 221)

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة. (عبد الرحمان ا، 2002، صفحة 221)

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل و يفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالقوة. (محمد و آخرون، 2001، صفحة 164)

المطلب الثاني: القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الداري يتمشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها. (عبد الغفار ا، 1998، صفحة 585)

وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم ، وهو وحده الحكم ومصدرا لثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت. إشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفصيل الأشياء بطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية. (محمد ش، 1999، صفحة 117)

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين وغير مهرة.

وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في النفوس المرؤوسين، ويشعر الانفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد.

المطلب الثالث: القيادة المتساهلة (الحرّة)

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ. فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتورية فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد. (محمد ش.، 1999، صفحة 119)

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي اغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المنظمة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته. (عبد الرحمان ا.، 2002، صفحة 229.230)

المبحث الرابع: علاقة القيادة الإدارية التغيير التنظيمي

لكي تحافظ المنظمة على توازنها وتضمن بقائها؛ لا بد أن تتمكن من التأقلم مع بيئتها، ولتحقيق هذا التوازن لا بد من وجود قيادات إدارية ذات مهارة عالية تسعى دائما إلى عمل كل ما هو مختلف وجديد، لاسيما أن نجاح القادة مرتبط بقدرتهم على إحداث التغيير والاستجابة لو، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى أثر القيادة الإدارية بالتغيير التنظيمي، وخصائص القيادة لإنجاح عملية التغيير، قيادة مقاومة التغيير.

المطلب الأول: دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة مرتبطة كثيرا بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وكل هذا أدى إلى زيادة الأعباء على القائد الإداري، لذلك يجب على القائد إحداث التغيير وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على فاعليته. إن المهمة الرئيسية التي على القائد الإداري القيام بها هو أنه كيف يقوم بإيصال الرسالة لمرؤوسيه حول مفاد التغيير ومدى أهميته بالنسبة للمنظمة، وتزداد احتمال نجاح هذا التغيير إذا ساهم المرؤوسين في الاشتراك في عملية التخطيط والتنفيذ. وعلى هذا فان القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعتبر التغيير تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، وبالتالي يجب التحضير جيدا لهذا التغيير مع الأخذ بعين الاعتبار بعدين هامتين هما كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه، وأساليب تحقيقه.

إن عملية التغيير ليس من السهل على القائد أن يقوم بها لذلك وجب عليه التكيف مع المواقف التي من الصعب تغييرها ويقسم الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير الى نمطين الأول يسمى بالقائد ذو المرونة العالية وهو الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الصعبة بحيث دائما يجد الحل الأمثل ويدرك بان هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف وذلك يكون بالعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه، أما القائد ذو المرونة المنخفضة هو عكس القائد ذو المرونة العالية لا يستطيع مواجهة التغيرات الحاصلة فجأة في المنظمة ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء.

المطلب الثاني: الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح عملية التغيير

لنجاح عملية التغيير يجب توفر مجموعة من الخصائص في القيادة نذكرها: (محمد و محمد، 2014، صفحة 137)

- ✓ **القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات:** يعتمد نجاح التغيير على قدرة الإدارة في تحديد أهداف التغيير و وضوحها ودراستها دراسة تعتمد على التحميل والمقارنة بحيث تكون أهداف قابلة للتحقيق.
- ✓ **القدرة على المبادرة والابتكار:** يجب أن تتوفر لدى الأفراد القائمين على تنفيذ عملية التغيير، مهارات وقدرات والدافعية للإبداع والابتكار.
- ✓ **القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة:** تعتمد على مدى توافر مهارات وخبرات عالية وتجارب سابقة تستطيع من خلالها القيادة، العمل بقوة وحزم، بما يتماشى مع التغييرات البشرية أو التكنولوجية، وقدرتها على إدارة الأزمات.
- ✓ **القدرة على إحداث التغيير:** يجب توافر الرغبة والقدرة المعرفية والعملية لدى القيادة لأحداث التغيير المطلوب.
- ✓ **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية:** وذلك من خلال إتباع الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي الإقناع والابتعاد عن التخمين والعشوائية، فالطرق العلمية أكثر إقناعاً، وتستطيع وصف واقع الحال أكثر من غيرها.
- ✓ **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية:** الكفاءة والفعالية أمران متلازمان، فلا بد من توافر القدرة والمهارة لدى القيادة من خلال قدرتها على تحديد الأهداف بوضوح؛ والعمل على تحقيقها بأفضل الطرق الممكنة وأقلها مخاطر.
- ✓ **القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي:** لابد من توافر أنظمة تقييم مناسبة وفعالة حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء.
- ✓ **القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض:** يجب أن يكون في التنظيم الناجح درجة عالية من المرونة وتفويض الصلاحيات، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا.

المطلب الثالث: قيادة مقاومة التغيير

قد يرى البعض أن أفضل مشروع التغيير في المنظمة يعود لمقصود الذاتي التنظيمي وهو ميل المنظمة للمحافظة على الحالة القائمة، وأن مقاومة التغيير قد تهدد بقاء الشركة، ومع عدم القول بتقليل أهمية وتأثير مقاومة التغيير على نجاح أو فشل مشروع التغيير، إلا أننا نميل إلى عدم التطير من مقاومة التغيير بقدر ما نميل إلى دور أكبر للقيادة لتبني مبادرات وإجراءات من أجل معالجة مقاومة

التغيير. أن القيادة التي تبادر بالتغيير عليها أن تدرك أنها لا بد أن تواجه مقاومة. وكقاعدة أن كل مشروع تغيير تقابله مواقف كثيرة من مقاومة التغيير، ومادام أن كل تغيير يحمل مقاومة لذا فإن قيادة التغيير هي أيضا قيادة مقاومة التغيير.

ونرى فيما يأتي مبادرات وإجراءات القيادة للحد من مقاومة التغيير: (نجم عبود، 2011، صفحة 296.297)

التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير: على اعتبار أن مقاومة التغيير هي بمثابة رؤية لمشروع التغيير بعدسات أخرى و من زوايا أخرى، مما يعني أن هذه المقاومة يمكن أن تقدم فرصة لكشف المشكلات والنواقص في مشروع التغيير والتصدي لها قبل أن تقوم هذه المشكلات والصعوبات بإفشال المشروع كله. ويمكن للقيادة أن توظف هذا الموقف الإيجابي لتعزيز علاقات الثقة مع العاملين التي تبدد المخاوف لديهم.

دعم المؤيدين: إن التغيير عادة ما يكون لديه مجموعة من المؤيدين الذين يشعرون الحاجة لو ويتذمرون من الحالة القائمة وطرقها وإجراءاتها في العمل، وهؤلاء هم قوى محركة في المنظمة من أجل دفع مشروع التغيير ونجاحه، لذا يكون من الضروري توفير المعلومات الوافية عن مشروع التغيير لكي يقوموا بدورهم في دعم المشروع.

كسب المعارضين: إن بعض المعارضين يمكن أن يكونوا كذلك بسبب نقص المعلومات مما يؤدي إلى مخاوف جراء ذلك، وهؤلاء يسهل كسبهم عند توفير معلومات مقرونة بالتطمين بأن التغيير هو لمصلحة المنظمة وجميع العاملين. أما البعض الآخر الذين لديهم اتجاهات سلبية ضد كل تغيير فمن الضروري التلويح ضمنا أو تصريحاً القوة الآمرة القسرية.

إجراءات التعزيز من أجل التغيير: أن مقاومة التغيير يمكن الحد منها من خلال إجراءات التعزيز للتغيير مثل: الشفافية العالية في كل ما يتعلق بمشروع التغيير وتوفير المعلومات بشكل متواصل عنه، مشاركة العاملين في مراحل التغيير المختلفة تقديم نماذج إيجابية عن إمكانية إجراء تعديلات على مشروع التغيير عن ظهور مشكلات تؤثر سلباً على العاملين، الإصغاء للشكاوي والمطالب إعطاء التعهدات من أجل النتائج الإيجابية للتغيير على العاملين... الخ

خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن التغيير ضرورة حتمية في المنظمات ويعد سمة من سمات العصر، والمفتاح الأساسي لنجاح أي منظمة وتميزها إذا تمكنت من إدارته والتحكم في كافة مراحلها، حيث أن هذا التغيير لن ينشأ من فراغ بل لابد من وجود قوة لتحركه وهذه القوة تتمثل في ضرورة توفر قيادة كفؤة، تمتاز بالقدرة على التصور المستقبلي و المرونة العالية وتقوم بدعم الآخرين نحو خلق التغيير الضروري والمطلوب في المنظمة، لأن مستقبل المنظمة يتوقف دائما على تبني القادة للأساليب الجديدة في إدارتهم.

حيث يلعب سلوك القائد الدور الأهم في قيادة التغيير بنجاح، وذلك من خلال توجيه سلوكيات العاملين ومساعدتهم على الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد، باستخدام مهاراته في تنمية قدرات العاملين وغرس روح الحماسة والتحفيز لقبول التغيير، وبذل كل الجهود من أجل إنجاز عملية التغيير.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لأثر القيادة الإدارية
في إدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة
سونلغاز - بسكرة

تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع الدراسة، وتكملة لمعالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بأثر القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي، سيتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية، إذ وقع الاختيار على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-بسكرة. و من أجل اختبار فرضيات الدراسة ثم الاعتماد على أداة الاستبيان للحصول على المعلومات للتحليل ومن ثم الوصول للنتائج وتفسيرها.

من خلال هذا الفصل سنتطرق الى النقاط التالية:

_المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

_المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

_المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

ستتطرق في هذا المبحث الى لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من خلال بيان نشاطها وتوضيح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة.

المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز

على مدى السنوات العشرين الماضية، تغير مشهد الطاقة في الجزائر بشكل عميق يعد الميثاق الوطني لعام 1976 جزءاً كبيراً من هذا التطور، حيث كانت هي التي صرحت بواجب تعميم الكهرباء المحلية في جميع أنحاء الإقليم، بهدف إدخال الكهرباء إلى جميع منازل الجزائريين قبل نهاية الثمانينيات.

تأسست شركة Sonelgaz في عام 1969 بعد حل شركة الإمارات العالمية للألمنيوم، ثم أعيد هيكلتها في عام 1983 (مع إنشاء شركة Kahrif و KANA-ghaz و Inerga و KAHRAIB و Etterkib و AMC)، واحتكرت إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء ونقلها وتوزيعها. من الغاز. غيرت طبيعتها القانونية في عام 1991 لتصبح EPIC. وفي عام 1996 قررت الدولة تصفية الشركة مالياً وإخضاعها لخطة تعافي من أهم خصائصها (تحديث العمليات) و إعادة تأهيل الهياكل القديمة و تجديد أنظمة الإدارة.

في عام 2002، خضعت Sonelgaz لتحول ثانٍ في الطبيعة القانونية لتصبح شركة SPA في شكل مجموعة صناعية مكونة من عدة شركات متخصصة تغير اسمها بالانتقال من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

شهد عام 2004 تسريع مشاريعها من خلال إنشاء ثلاث شركات فرعية متميزة في يناير: Sone gaz Transportation (GRTG) gaz لنشاط نقل الغاز، Sone gaz لإنتاج الكهرباء (SPE) لإنتاج الكهرباء (GRTE) لنقل الكهرباء المشتري الوحيد ومدير نظام إنتاج النقل مؤقتاً. وخلال العام نفسه تم استحداث أربع مديريات عامة للتوزيع.

نظراً لأهمية مراقبة محطة المحولات ومحطات MT-BT، تجدد شركة SONELGAZ نفسها تواجه صعوبات في إدارة وتحديث هذا النوع من المعدات والممتلكات، ولهذا السبب تم اقتراح هذا المشروع علينا للسماح لشركة SONELGAZ وعلى وجه التحديد إلى الهيكل التشغيلي ليكون له لوحة تحكم ومراقبة ممثلة بنتيجة عملنا والتي نأمل أن تكون مفيدة ومرجحة

المطلب الثاني: التعريف العام لـ SONELGAZ:

SONELGAZ هي مؤسسة عامة ذات طبيعة صناعية وتجارية تقوم بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

تقع على SONELGAZ الالتزامات التالية:

- ✓ استيفاء شروط الجودة المطلوبة؛ استمرارية الخدمة، وسلامة أي طلب لتوريد الكهرباء والغاز.
- ✓ ضمان إدارة مشروع برامج تطوير البنية التحتية للكهرباء والغاز، ولا سيما برامج الكهرباء وتوزيع الغاز العام.
- ✓ لتطبيق، في ظل ظروف مماثلة، المساواة الصارمة في المعاملة لجميع العملاء، ولا سيما عن طريق:

- التسعير بمرسوم.

- مجموعة من البنود العامة التي تحدد الشروط العامة للتوصيل والتزويد بالطاقة

مهام المؤسسة:

تعمل على توزيع الكهرباء والغاز واستقبال انشغالات الزبائن أو التكفل بالزبائن الجدد، تنقسم إلى قسم مكلف بالزبائن وهو مصلحة الزبائن يعمل استقبال انشغالات الزبائن وقسم مكلف برصد وتحصيل العدادات يعمل على رفع البيانات الخاصة بالعدادات وتوصيل الكهرباء والغاز للزبائن الجدد. تتكون من :
 مكتب رئيس المصلحة ومكتب مكلف بالزبائن: يهتم باستقبال الزبائن وانشغالهم يتكون من مكلف بالزبائن وعامل بالصندوق caissier ومكلف بالاستقبال.

مكتب مكلف بالمبيعات: يقوم برصد العدادات وفاتورة الحساب وتوزيع الفاتورة يتكون من مكلف بقسم المبيعات لديه عمال مكلفين بالرصد وعمال يدعون بالملحقين التجاريين الذين يقومون برصد العدادات، وعمال مكلفين بالتدخلات السريعة operateur électricité et gazier يقومون بقطع الكهرباء والغاز أو إيصاله أو تعديل أي عطل يحدث في أعدادات.

مكتب مكلف بالعلاقات القانونية : يهتم بالمنازعات بين الوكالة والزبائن في حالة عدم تسديد الفواتير من طرف الزبائن تتجه الوكالة الى المتابعة القانونية تعمل المصلحة وفق رزنامة طبقا للقوانين التي تنصها المديرية وهي الفاتورة التي تصدر كل 03 أشهر والتي تصدر 04 مرات في السنة ويقسم الزبائن الى مجموعات حيث لا يمكن فوترتن باعتباره 29 ألف زبون لهذا ت تقسيمهم الى مجموعات، وكل زبون لديه تعريفه référence وهو رمز خاص بالزبون مكون من 13 رقم ،01رقم في كل شهر تتم فاتورة 10 مجموعات و به يتم فاتورة 30 مجموعة في الثلاثي الأول الذي يبدأ من جافني ، فيفري، مارس ، والثلاثي الثاني يبدأ من افريا ، ما ، جوان ، والثلاثي الثالث يبدأ من جوي لية، أوت ، سبتمبر والثلاثي الرابع أكتوبر، نوفمبر ، ديسمبر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بسكرة

يعتبر الهيكل التنظيمي تمثيل شكلي يجسد بيانها هيكل المنظمة وهو عبارة عن جدول للوحدات المحددة التي تشكل المنظمة وشبكة العلاقات الرسمية ، وهي تعني الطرق التي من خلالها تنزل القرارات والأوامر نحو المنفذين ، والتي من خلاله تصعد كذلك من القاعدة نحو القمة بمعلومات حول العمل والصعوبات والاحتياجات لمختلف الرواتب.

وفيما يتعلق بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة فان هيكلها يضم عددا من المديريات والأقسام وهي:

- المدير الجهوي: يمثل قمة الهرم بالمؤسسة ، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها الى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة، الاستمرارية في التقلص والسعر المناسب
- الأمانة العامة : مكلفة بتسيير إشغال مكتب المدير الجهوي ، والتنسيق بين أعمال الأقسام والمكاتب التابعة للمديرية
- المكلف بالاتصال : يقوم بالعديد من المهام نذكر منها مايلي:
- ✓ تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة الى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة .
- ✓ المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية

- ✓ اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعية الحالية .
- ✓ ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.
- **المكلف بالقضايا القانونية:**
- ✓ يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي .. الخ
- ✓ يتابع تنفيذ القرارات القانونية .
- ✓ يتكفل بكل القضايا القانوني ، كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.
- ✓ يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية)
- ✓ تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة
- **المكلف بالأمن والوقاية:** يقوم بالمهام التالية:
- ✓ إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية
- ✓ تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية
- ✓ السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن
- ✓ إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية
- **المكلف بالأمن الداخلي :** يقوم ب:
- ✓ المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران..)
- ✓ تقرير دوري الى والمسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية بمختلف وكالاتها.
- ✓ إعداد تقرير بعد حدوث أي طارئ مباشر
- ✓ إعدادا مخططا الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.
- أقسام مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع:
- **قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية :**
- يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، والصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين والقيام بالأشغال تحت التوتر TST(الكهرباء)
- **قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز)**
- اغلب مهامه بالميدان ، له ثلاث مصالح:
- ✓ **مصلحة الدراسات والأشغال :** تقوم بكل ما يتعلق بالدراسات (الموقع ، المخططات..)
- ✓ **مصلحة السوق والبرمجة:** إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.

✓ مصلحة تسيير الاستثمار: تتلخص مهامه بما يلي:

- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها
- استقبال عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية والمالية)
- فتح وإغلاق رخص البرامج
- قسم العلاقات التجارية

له خمسة وكالات تجارية: بسكرة 1، بسكرة 2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، و به مصلحتين:

✓ مصلحة التقني التجاري: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط

المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة باتصالات جديدة أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة الى فاتورة كل الأشغال

الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك

✓ مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فاتورة، تحصيل الديون...)

- قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية

وتتمثل مهامه في:

✓ تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها

✓ تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية

✓ تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات

- قسم المالية والمحاسبة ويقوم بعدة مهام أهمها:

✓ تحضير الميزانية

✓ إعداد جداول البيانات لحصيلة الأنشطة للمديرية

✓ ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية

✓ تسيير الحسابات البنكية والبريدية.. الخ

- قسم القضايا العامة

✓ يهتم هذا القسم بالمهام التالية

✓ تسيير الوسائل المادية

✓ مراقبة وتسيير النظافة والصيانة

✓ تسيير على تسيير الممتلكات المتنقلة

✓ موين مختلف المصالح

✓ الاهتمام بالمشتريات

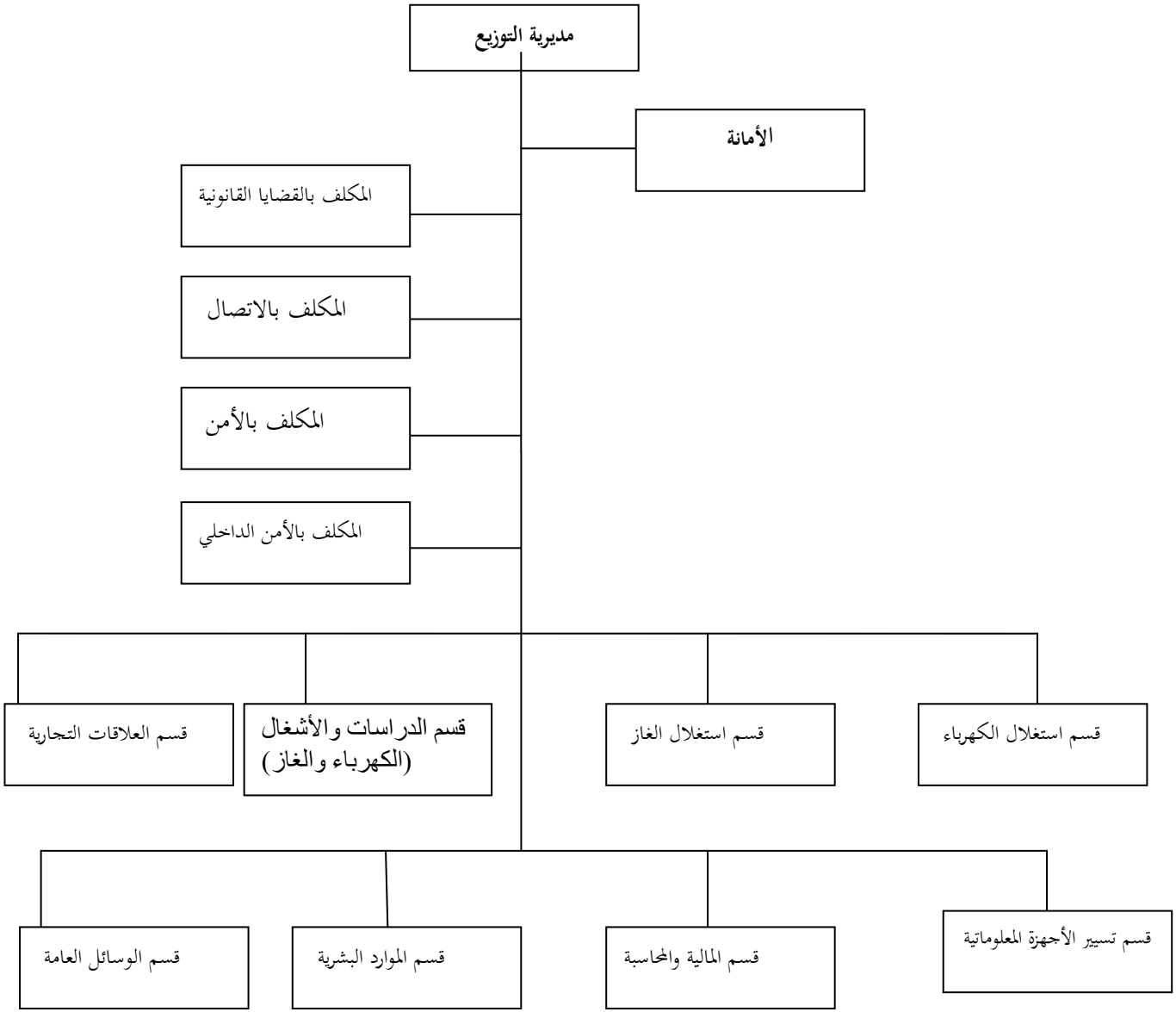
✓ تنظيم حظيرة السيارات (تام، المتابعة والوقود..)

- قسم الموارد البشرية

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين وتطبيق جميع القوانين واللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توصيفهم الى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة ، كما يحضر الى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (مديرية ، النقابة وممثلي العمال) قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية ، كما تقوم بتأمين موظفين لدى صندوق الضمان الاجتماعي وتتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالهنة كما أنها تصدر قرارات ومقررات (التعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية ، الإحالة على التقاعد)

وإعداد سندات العطل وشهادات العمل وتسوية وضعيات العمال وإنجاز عقود العمال المؤقتين والتقاعديين ، كما يهدف الى تنمية الموارد البشرية ووضع خطط التوظيف وتكوين العمال وتحفيزهم على ضمان ومراقبة نشاط الادارة وتسيير جميع العمال.

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة



المصدر: بناء على مصلحة مقدمة موارد بشرية لمؤسسة سونلغاز بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أدوات البحث.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المدروسة، أين يهدف البحث إلى دراسة اثر القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز - بسكرة-.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أولا:البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V25 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

ثانيا: البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل العاملين الإداريين، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي، لذلك قمنا بتوزيع استمارات على 60 موظف إداري من مجتمع الدراسة، وبعد مراجعة الاستبيانات تم قبول 44 استبيانة صالح لعملية التحليل.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	28	63.6%
	أنثى	16	36.4%
	المجموع	44	100%
العمر	أقل من 30 سنة	3	6.8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	43.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	19	43.2%
	من 50 سنة فأكثر	3	6.8%
	المجموع	44	100%
المستوى العلمي	ثانوي	10	22.7%
	جامعي	5	11.4%
	شهادات أخرى	29	65.9%
	المجموع	44	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	9.1%

43.2%	19	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
31.8 %	14	من 10 إلى أقل من 15 سنة
15.9%	7	من 15 سنة فأكثر
%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أولاً: متغير الجنس: يبين لنا الجدول أنه توجد فروقات كبيرة بين نسب الذكور والإناث، إذ أن أعلى نسبة قدرت بـ(63.6%) وهي للذكور وتليها نسبة الإناث (36.4%)، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: متغير العمر: يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 50 سنة) وذلك بنسبة (43.2%) في حين أن نسبة (6.8%) أعمارهم تتراوح أقل من 30، ونجد أن نسبة (6.8%) أعمارهم أكثر من 50 سنة، مما يدل على أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-بسكرة-، يهتم بالخبرة كثيراً.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي: نجد أن أغلبية أفراد العينة حاملين لشهادات أخرى غير التعليم الجامعي و الثانوي (65.9%)، ثم شهادة الثانوي بنسبة (22.4%) وهذا راجع إلى متطلبات الوظيفة خاصة في إدارة سونلغاز، ثم تليها نسبة (11.4%) للموظفين الذين مستواهم جامعي.

رابعاً: متغير سنوات الخبرة: عند التدقيق في سنوات الخبرة لدى عينة المبحوثين نجد أن نسبة (43.2%) خبرتهم من 5 إلى 10 وهذه دلالة على وجود خبرة ونسبة (31.8%). نجدها للموظفين من 10 إلى 15 سنة وهذا دليل على عدم وجود توظيف جديد، وأما نسبة (15.9%) للموظفين ذوي خبرة 15 سنة فأكثر، ونسبة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فهي (9.1) والملاحظة أن هناك تراجعاً لنسبة الخبرة من (15 سنة فأكثر) مما يدل على تقاعد هذه الفئة، بالمقابل تطور نسبة الذين خبرتهم أقل من (5 إلى 10) سنوات ومن (10 إلى 15) سنة وهي النسبة الأكثر على التوالي (43.2، و 31.8، أما نسبة الذين خبرتهم (5 وأقل) سنوات يتزايد تطورها لأن مؤسسة سونلغاز تهتم بالخبرة والكفاءة عبر مرور سنوات العمل.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات

السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقلص النصح والإرشاد و تعديل وحذف ما يلزم.

✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي: (انظر الملحق رقم 01)

➤ القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (4) فقرات.

➤ القسم الثاني: يتمثل في محاور الاستمارة ويتكون من محورين:

✓ المحور الأول: يتعلق بأنماط القيادة الإدارية الآتي: النمط الديمقراطي (8 أسئلة) النمط الأوتوقراطي (9 أسئلة) ، النمط المتساهل (8 أسئلة).

✓ المحور الثاني : يتعلق بالمتغير التابع التغيير التنظيمي الذي ينقسم الى أربعة أنواع، التغيير الهيكلي يتضمن (5 أسئلة) التغيير البشري (5 أسئلة) التغيير التكنولوجي (5 أسئلة) التغيير الاستراتيجي (5 أسئلة).

وقد تم استخدام سلم " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): درجات سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

مصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V25) والمتمثلة في:

أ. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance): للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.

ج. تحليل الانحدار البسيط (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة الآتية: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط المتساهل على المتغير التابع والمتمثل في التغيير التنظيمي.

د. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل النفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

ذ. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

هـ. معامل الارتباط: لقياس الصدق الذاتي لأداة البحث.

و. معامل الارتباط بيرسون: للتحقق من قوة العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث

الفرع الأول: صدق الأداة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة أنواع من الصدق كالتالي:

أولاً: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على الأستاذة المشرفة وعلى مجموعة من المحكمين (الملحق رقم 02) وعلى ضوء آرائهم واقتراحاتهم تم صياغة هذا الاستبيان بصورته النهائية (الملحق رقم 01) والتي تم توزيعها على العينة المبحوثة، حيث تم التحقق من مدى كفاءة أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية.

كما قامت الطالبتين بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث. ثالثاً:

وقد اعتبرت أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت أن الاستمارة صالحة لقياس ما وضعت له.

ثانياً: صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03) وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.962) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور القيادة الادارية ، والتي بلغت قيمتها (0.938) مقابل (0.964) كمعامل صدق لعبارات محور ادارة التغيير التنظيمي.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة البحث، ومن أجل الوقوف على الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون Person بين كل عبارة من عبارات الإستبانة بالدرجة

الكلية للمحور أو العنصر التي تنتمي إليه، وقد اتضح من النتائج أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة معنويًا عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، وهو ما توضحه الجداول التالية

جدول رقم (06): الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

المتغير التابع -أبعاد المتغير التابع	القيادة الإدارية
النمط الديمقراطي	-معامل الارتباط (بيرسون) -مستوى الدلالة -العدد 0.769** 0.000 44
النمط الأوتوقراطي	-معامل الارتباط (بيرسون) -مستوى الدلالة -العدد 0,709** 0,000 44
النمط المتساهل	-معامل الارتباط (بيرسون) -مستوى الدلالة -العدد ,607** 0,000 44

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v25

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل من الأنماط (نمط الديمقراطي، نمط الأوتوقراطي، نمط المتساهل) مع محورها (القيادة الإدارية)، موجبة ودالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على اتساق هذه الأنماط (نمط الديمقراطي، نمط الأوتوقراطي، نمط المتساهل) مع محورها (القيادة الإدارية)، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإدارية.

جدول رقم (07): الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

العبارة	التغيير التنظيمي	العبارة	التغيير التنظيمي
العبارة 26	-معامل الارتباط (بيرسون) -مستوى الدلالة -العدد 0,684** 0,000 44	العبارة 36	-معامل الارتباط (بيرسون) -مستوى الدلالة -العدد 0,445** 0,000 44
العبارة 27	-معامل الارتباط (بيرسون) -مستوى الدلالة -العدد 0,564** 0,000 44	العبارة 37	-معامل الارتباط (بيرسون) -مستوى الدلالة -العدد 0.655** 0,000 44
العبارة 28	-معامل الارتباط (بيرسون) -مستوى الدلالة -العدد 0,593** 0,000 44	العبارة 38	-معامل الارتباط (بيرسون) -مستوى الدلالة -العدد 0,768** 0,000 44
العبارة 29	-معامل الارتباط (بيرسون) -مستوى الدلالة -العدد 0,750** 0,000 44	العبارة 39	-معامل الارتباط (بيرسون) -مستوى الدلالة -العدد 0.692** 0,000 44

العبرة 30	-معامل الارتباط (بيرسون) $0,686^{**}$ -مستوى الدلالة $0,000$ -العدد 44	العبرة 40	-معامل الارتباط (بيرسون) $0,705^{**}$ -مستوى الدلالة $0,003$ -العدد 44
العبرة 31	-معامل الارتباط (بيرسون) $0,781^{**}$ -مستوى الدلالة $0,000$ -العدد 44	العبرة 41	-معامل الارتباط (بيرسون) $0,657^{**}$ -مستوى الدلالة $0,092$ -العدد 44
العبرة 32	-معامل الارتباط (بيرسون) $0,771^{**}$ -مستوى الدلالة $0,000$ -العدد 44	العبرة 42	-معامل الارتباط (بيرسون) $0,704^{**}$ -مستوى الدلالة $0,006$ -العدد 44
العبرة 33	-معامل الارتباط (بيرسون) $0,783^{**}$ -مستوى الدلالة $0,000$ -العدد 44	العبرة 43	-معامل الارتباط (بيرسون) $0,485^{**}$ -مستوى الدلالة -العدد 44
العبرة 34	-معامل الارتباط (بيرسون) $0,772^{**}$ -مستوى الدلالة $0,000$ -العدد 44	العبرة 44	-معامل الارتباط (بيرسون) $0,347^{**}$ -مستوى الدلالة $0,000$ -العدد 44
العبرة 35	-معامل الارتباط (بيرسون) $0,777^{**}$ -مستوى الدلالة $0,000$ -العدد 44	العبرة 45	-معامل الارتباط (بيرسون) $0,655^{**}$ -مستوى الدلالة $0,000$ -العدد 44
التغيير التنظيمي	-معامل الارتباط (بيرسون) 1 -مستوى الدلالة $0,000$ -العدد 44		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v25

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات (من العبرة 26 إلى 45) مع محورها (التغيير التنظيمي)، موجبة ودالة معنويا عند مستوى الدلالة 0.000 حيث كانت أغلب قيم معامل الارتباط $R \geq 0.6$ ، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحور التغيير التنظيمي.
الفرع الثاني: ثبات الأداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" "coefficient alpha cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (08): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
القيادة الادارية	نمط الديمقراطية	0.941	0.970
	النمط الاتووقراطي	0.897	0.947
	النمط المتساهل	0.866	0.930
	المجموع	0.880	0.938
التغيير التنظيمي	التغيير الهيكلي	0.898	0.947
	التغيير البشري	0.966	0.982
	التغيير التكنولوجي	0.923	0.960
	التغيير الاستراتيجي	0.868	0.931
	المجموع	0.931	0.964
جميع العبارات	45	0.926	0.962

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول رقم (08) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" (alpha cronbach) بلغت قيمته (0.926) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وانماطها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.880) بالنسبة لعبارات محور القيادة الادارية ، في المقابل ما قيمته (0.931) بالنسبة لعبارات محور التغيير التنظيمي، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

مطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى القيادة الإدارية ، ومستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) محصورة

بين [10 - , 10] ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و(Kurtosis) محصورة بين [3- , 3]. في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم لكارتر.

الجدول رقم (09): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
النمط				
النمط الديمقراطي	-0,958	0,357	-0.100	0,702
النمط الأوتوقراطي	-1,181	0,357	- 0.729	0,702
النمط المتساهل	0,520	0,357	-0,358	0,702
القيادة الادارية	-0,094	0,357	-0,516	0,702
التغيير التنظيمي	-0.224	0,357	-1.278	0,702

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول (09) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [-1.181 و-0.224]، وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين [1.278 و-0.516].

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس لكارتر 1-5 الموضح في الجدول رقم (13) ، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي ، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة وكذا معرفة قوة العلاقة بين المتغيرين، كما نتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (10): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
أبدا	(1,79 - 1)
نادرا	(2,59 - 1,80)
أحيانا	(3,39 - 2,60)
غالبا	(4,19 - 3,40)
دائما	(5 - 4,20)

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الأول: تحليل فقرات محور القيادة الإدارية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى القيادة الإدارية السائدة في مؤسسة سونلغاز - بسكرة-

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور القيادة الإدارية

الرقم	أبعاد القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقييم
1	يتعامل الرئيس في مؤسستنا مع مرؤوسيه على أساس الاحترام، ويساهم في بناء علاقات اجتماعية.	4.36	1.123	1	دائما
2	يشجع الرئيس العمل في جو من التعاون، ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم.	4.00	1.294	5	غالبا
3	يراعي الرئيس الموضوعية والدقة في تقييم مرؤوسيه.	4.14	1.212	3	غالبا
4	يهتم الرئيس بالعلاقات الإنسانية بين العاملين.	3.50	1.355	8	غالبا
5	يعتمد الرئيس على سياسة الاتصال المباشر بينه وبين مرؤوسيه	4.27	1.042	2	دائما

6	يدفع الرئيس مرؤوسيه إلى التعرف على طرق جديدة لانجاز أعمالهم	4.05	1.293	4	غالبا
7	يسمح الرئيس لمرؤوسيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.77	1.553	6	غالبا
8	يتعاطف الرئيس مع مرؤوسيه الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية...	3.36	1.713	7	غالبا
	النمط الديمقراطي	3.9318	1.08184	1	غالبا
9	يركز الرئيس على العمل ولا يهتم العلاقات الإنسانية	3.89	1.280	3	غالبا
10	يتبع الرئيس أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة مرؤوسيه بمؤسسة.	3.89	1.146	2	غالبا
11	لا يتيح الرئيس الفرصة لمناقشة القرارات.	3.48	1.151		غالبا
12	يحرص الرئيس على أن يتم العمل تماما وفق التعليمات التي أصدرها.	3.77	1.075	5	غالبا
13	يعتبر الرئيس أن تبادل ومناقشة الآراء مع المرؤوسين مضيعة للوقت	3.52	1.191	6	غالبا
14	يتدخل الرئيس في أعمال ليست من مهامه.	3.48	1.267	7	غالبا
15	يهتم الرئيس بتطبيق القوانين.	4.07	1.189	1	غالبا
16	يتبع الرئيس أسلوب الضغط والتهديد لانجاز الأعمال.	3.80	1.193	4	غالبا
17	ينفرد الرئيس باتخاذ قراراته دون تشاور مع مرؤوسيه.	3.48	1.151	8	غالبا
	النمط الأوتوقراطي	3.7071	0.83186	2	غالبا
18	يمنح الرئيس الحرية الكاملة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.	3.45	1.022	2	غالبا
19	لا يتدخل الرئيس في مشكلات العمل إلا في حالات الأزمات الشديدة.	3.59	1.245	1	غالبا
20	يتساهل الرئيس مع مرؤوسيه الغائبين عن العمل.	2.20	1.047	8	نادرا
21	لا يهتم الرئيس بالملاحظات والنقد الموجهة إليه.	2.80	1.357	4	احيانا
22	يترك الرئيس حل النزاعات التي تحدث في العمل لممثلي العمال.	2.86	1.519	3	احيانا
23	يميل الرئيس إلى التهرب من مسؤولياته	2.39	1.573	7	نادرا
24	يفوض الرئيس مهامه لمرؤوسيه بصورة غير محددة.	2.55	1.470	5	نادرا
25	الرئيس لا يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة.	2.43	1.576	6	احيانا
	النمط المتساهل	2.7841	0.92028	3	احيانا
	القيادة الإدارية	3.4743	0.66028		غالبا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية بأنماطها (نمط الديمقراطي، النمط الاتوقراطي، نمط المتساهل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي القيادة الإدارية ككل (3.4743) وانحراف معياري قدر ب (0.66028)، وهذا يعني أن المؤسسة يوجد بها القيادة الإدارية و فيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل نمط:

أولاً: النمط الديمقراطي من خلال الجدول (11) نلاحظ أن نمط الديمقراطي "جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9318) بانحراف معياري (1.08184)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [3,40-4,19] والذي يشير إلى أن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "غالبا"، أي أنهم موافقين على وجود نمط ديمقراطي في مؤسسة سونلغاز كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث آراؤهم تشير إلى موافق على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50 و 4.36) إلا عبارتين التي تشير إلى "دائما" وهي يتعامل الرئيس في مؤسستنا مع مرؤوسيه على أساس الاحترام، ويساهم في بناء علاقات اجتماعية والتي جاءت بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (1.123) وتوجهت الآراء نحوها إلى مرتفع جدا ". يعتمد الرئيس على سياسة الاتصال المباشر بينه وبين مرؤوسيه والتي جاءت بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (1.042) وهذا يفسر أن إدارة المؤسسة تعتمد النمط الديمقراطي وذلك من خلال تشجيع المرؤوسين على التعاون والتشارك في اتخاذ القرارات والاحترام المتبادل بين الموظفين والرؤساء.

ثانياً: النمط الأوتوقراطي: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن النمط الأوتوقراطي "جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7071) بانحراف معياري (0.83186)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [3,40-4,19] والذي يشير إلى أن اتجاهات الآراء حول هذا البعد تشير إلى "غالبا"، أي أنهم موافقين على وجود النمط الأوتوقراطي في مؤسسة سونلغاز. كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث آراؤهم تشير إلى غالبا في أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.48 و 4.07) وهذا يفسر أن إدارة المؤسسة تتبع أسلوب الضغط وتطبيق القوانين وفق التعليمات التي يصدرها.

ثالثاً: نمط المتساهل: من خلال الجدول (11) نلاحظ أن النمط المتساهل جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.7841) بانحراف معياري (0.92028)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [3,40-4,19] والذي يشير إلى أن الآراء حول هذا البعد تشير إلى "أحيانا"، كما تشير العبارات إلى "نادرا" يتساهل الرئيس مع مرؤوسيه الغائبين عن العمل متوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.047)، والعبارة يميل الرئيس إلى التهرب من مسؤولياته بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.573) وكذلك عبارة يفوض الرئيس مهامه لمرؤوسيه بصورة غير محددة. بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (1.470) وهذا يفسر على أن إدارة المؤسسة نادرا ما تتساهل مع المرؤوسين

المطلب الثاني/تحليل فقرات محور التغيير التنظيمي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - بسكرة-

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (12): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور التغيير التنظيمي

الرقم	التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقييم
1	تعمل إدارة المؤسسة على تغيير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العمل	4.09	1.074	3	غالباً
2	تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس	4.11	1.104	2	غالباً
3	يتم توزيع المهام وفقاً لقدرات العاملين في الهيكل التنظيمي	4.00	1.121	4	غالباً
4	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي في المؤسسة.	3.95	1.219	5	غالباً
5	تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة .	4.14	1.069	1	غالباً
التغيير الهيكلي					
6	تعتمد إدارة المؤسسة على العنصر البشري في التغيير التنظيمي.	4.14	1.025	1	غالباً
7	تقوم إدارة المؤسسة بإقناع العاملين بأهمية التغيير الذي سيطبق.	3.84	1.098	5	غالباً
8	تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين من أجل تحسين مستواهم وتقلق من مقاومة عملية التغيير.	3.91	1.096	2	غالباً
9	تقوم الإدارة بتشجيع سلوكيات الأفراد الجديدة التي تدعم عملية التغيير.	3.84	1.033	4	غالباً
10	تسعى مؤسسة إلى تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة.	3.86	1.091	3	غالباً
التغيير البشري					
11	يتوفر لدى المؤسسة أحدث أجهزة الحاسوب الآلي.	4.09	1.087	3	غالباً
12	التكنولوجيا المتاحة للمؤسسة أدت إلى تقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء.	3.93	1.065	5	غالباً
13	تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة بالكفاءة العالية.	3.95	1.056	4	غالباً
14	قامت المؤسسة بتحسين عملياتها الإدارية الحالية وأدخلت أساليب جديدة في العمل خلال السنوات الأخيرة.	4.14	1.002	2	غالباً
15	تهتم مؤسسة بتطوير الموقع الإلكتروني الخاص بها لتسهيل تقديم الخدمات من خلاله.	4.27	0.872	1	دائماً

التغيير التكنولوجي	4.0716	0.84602	2	غالباً
16	4.39	0.813	4	دائماً
17	4.39	0.841	5	دائماً
18	4.68	0.518	2	دائماً
19	4.70	0.509	1	دائماً
20	4.55	0.761	3	دائماً
التغيير الاستراتيجي	4.5409	0.52576	1	دائماً
التغيير التنظيمي	4.1474	0.66001		غالباً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول رقم (12) يتضح أن المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي بلغ (4.1474) والانحراف المعياري بلغ (0.66001) وهذا يدل على أن التغيير التنظيمي مرتفع، ونورد فيما يلي ترتيب فقراته كالتالي:

أولاً: التغيير الهيكلي: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن التغيير الهيكلي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0591) بانحراف معياري (0.88141)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [4,19-3,40] والذي يشير إلى "غالباً" في جميع عبارات التغيير الهيكلي، وهذا يفسر على إدارة المؤسسة تقوم بإعادة النظر في تقييم مصالح وحداتها الإدارية .

ثانياً: التغيير البشري: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن التغيير البشري جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9182) بانحراف معياري (0.97439)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [4,19-3,40] ووفقاً لهذا المقياس فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "غالباً" وهذا يدل على أن المؤسسة غالباً ما تقوم بتغيير في مهارات وكفاءات وسلوكيات الأفراد.

ثالثاً: التغيير التكنولوجي: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن التغيير التكنولوجي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0716) بانحراف معياري (0.84602)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس الدراسة [5-4.20] ووفقاً لهذا المقياس فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "غالباً"، وعبارة تهتم مؤسستنا بتطوير الموقع الإلكتروني الخاص بها لتسهيل تقديم الخدمات من خلاله. تشير إلى "دائماً" بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.872) وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة تقوم بإدخال لآلات ووسائل جديدة واستخدام التكنولوجيا لجعل الإنتاج أكثر كفاءة .

رابعاً: التغيير الاستراتيجي: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن التغيير الاستراتيجي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.5409) بانحراف معياري (0.52576)، وهو متوسط

يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة [4.20-5] ووفقا لهذا المقياس فان اتجاهات أراء هذا البعد تشير إلى "دائما". وهذا يفسر على وجود التغيير الاستراتيجي على المدى الطويل وتميزها بالمرونة وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

قبل اختبار الفرضية الرئيسية ندرس مدى صلاحية و معنوية و ملائمة النموذج من خلال اختبار ANOVA

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الادارية في التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز-بسكرة- بمستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.981	1	3.981	11.336	0,002*
الخطأ	14.750	42	0.351		
المجموع الدوري	18.731	43			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R²)=0.213

معامل الارتباط (R)=0.461

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.336) وبقيمة احتمالية (0.002) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة الإدارية في المتغير التابع التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز -بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.336) بمستوى دلالة (0.002) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط مقبولة بين المتغيرين بنسبة 46%، حيث أن متغير القيادة الإدارية يفسر ما نسبته (21%) من التباين الحاصل في التغيير التنظيمي في حين ترجع النسبة إلى متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05".

جدول رقم (14) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي -بسكرة-.

المتغير المستقل	(B)	(A)	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
القيادة الإدارية	0,461	2,546	3,367	0.000	11.336	0.461	0.213

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

وسنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل نمط من أنماط القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي وذلك فيما يلي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر القيادة الادارية محل الدراسة في ادارة التغيير التنظيمي لدى المبحوثين:

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
النمط الديمقراطي	,334	,087	,547	3,835	,000
النمط الأوتوقراطي	-,039	,114	-,049	-,342	,734
النمط المتساهل	,089	,096	,124	,928	,359
القيادة الإدارية ككل	0.404	0.093	0.525	4.366	0.000

a. Variable dépendante (المتغير المستقل): التغيير التنظيمي

المصدر: من إعدادا لطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25.

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للنمط الديمقراطي في التغيير التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة (3.835) بمستوى دلالة (0,000) وهو اقل من (0,05)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي في القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز-بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05".

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للنمط الأوتوقراطي في التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة (-,342) بمستوى دلالة (,734) وهو أكبر من (0,05)، (مع وجود علاقة عكسية)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي في مؤسسة سونلغاز -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.00".
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للنمط المتساهل في التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة (,928) بمستوى دلالة (0,002) وهو أقل من (0,05)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهل في مؤسسة سونلغاز -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05".

خلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى اثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسكرة وذلك من خلال استخدام استبيان بحث تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة ، حيث قمنا باستخراج النتائج الضرورية باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة ثم اختبارها وتفسيرها بغرض الإجابة على الإشكالية الدراسة وتساؤلاتها والحكم على الفرضيات التي تبنتها الدراسة ومن خلال ماسبق توصلنا الى وجود اثر قي القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي لأنها تمارس بشكل سليم.

الخاتمة

أصبحت المنظمات في وقتنا الحالي تعتمد على تحقيق كفاءات قيادية فاعلة وذلك من خلال القيام بالوظائف الإدارية وإحداث التغيير في المؤسسة لأنه يعتبر جزء من العملية الإدارية ووظيفة مهمة للقائد الإداري الناجح.

للقيادة الإدارية دور وأهمية في التأثير على الآخرين وذلك من أجل تحقيق أهداف مشتركة بين القائد ومرؤوسيه من خلال تبادل المعارف وتحفيز المرؤوسين على الانجاز، وتعد أنماط القيادة الإدارية: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، و النمط المتساهل من أهم الأنماط التي تعتمد عليها المنظمات في عملها .

أما بالنسبة للتغيير التنظيمي فهو يعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية والفعالة لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة والتي تتضمن عدة مجالات تتمثل في التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير البشري ، التغيير التكنولوجي، والتغيير الاستراتيجي .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد أثر القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بسكرة، حيث تؤثر إيجاباً على إدارة المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وشعورهم بالانتماء وضرورة الاهتمام بممارسة القيادة الإدارية على كافة أنماطها.

نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

- ✓ تعتبر القيادة الإدارية المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات والسبب يعود لكونها تعد حلقة وصل بين المنظمة وأهدافها وأهداف الأفراد العاملين بها.
- ✓ القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ القائد الإداري الناجح هو الذي له القدرة على خلق جو للعمل يوظف بالانسجام، ويعمل على تحفيز العمال والتعاون معهم بهدف التوصل الى الغاية المطلوبة.
- ✓ التغيير التنظيمي هو الانتقال من وضع حالي الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية.
- ✓ التغيير التنظيمي عملية منظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بهدف الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي وتجنب أو التقليل من عوامل التغيير السلبي.
- ✓ لإنجاح عملية التغيير في أي منظمة علينا أن نختار القائد المناسب.
- ✓ إن اختيار القائد لأسلوب القيادة الأنسب له يساعده في نجاح التغيير بالمنظمة.

نتائج تطبيقية:

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الأوتوقراطي في التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بسكرة.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي في التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بسكرة..
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للنمط المتساهل في التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بسكرة.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإدارية في التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بسكرة.

الاقتراحات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية نقدم الاقتراحات التالية:

- ✓ على مؤسسة سونلغاز الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي لأنه يضمن لها النجاح والبقاء والاستمرار
- ✓ ضرورة تصميم هياكل مرنة قابلة للتغيير.
- ✓ إن نجاح مشروع التغيير متعلق بالقائد وإقناع مرؤوسيه وعلى مؤسسة سونلغاز أن تختار القائد المناسب من أجل التأثير على المرؤوسين.
- ✓ من أجل إجاح عملية التغيير التنظيمي على مؤسسة سونلغاز أن تقوم ب جلب أفراد ذو كفاءات ومستويات عالية .
- ✓ على مؤسسة سونلغاز أن تهتم بإدارة التغيير التنظيمي وتصنعه كمشروع مستقبلي كل هذا يحتاج الى قائد ديمقراطي .
- ✓ يعتبر القائد الإداري ذوي الكفاءة العالية أهم مورد في المؤسسة الذي بفضلله تحقق عملية ادارة التغيير التنظيمي.
- ✓ تشجيع التعاون والتلاحم بين العاملين والعمل على تحسين العلاقات داخل المؤسسة .
- ✓ الاهتمام بمشاركة وتفويض العاملين وتحفيزهم وإعطائهم فرصة لإبداء آرائهم.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر و عرفان
	الإهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ي	المقدمة
	الفصل الأول: التغيير التنظيمي
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
5	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميتها
8	المطلب الثاني: أسباب وأنواع التغيير التنظيمي
6	المطلب الثالث: نماذج التغيير التنظيمي
8	المبحث الثاني: مراحل ومجالات التغيير التنظيمي
08	المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي
10	المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي
12	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي واستراتيجيات التقليل منها
12	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير
12	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير
13	المطلب الثالث: العوامل المساعدة في زيادة مقاومة التغيير وأساليب مقاومته

17	
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية
18	تمهيد
19	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية
19	المطلب الأول: تعريف وأهمية القيادة الإدارية ووظائفها
22	المطلب الثاني: مهارات القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة
26	المطلب الثالث: القائد الإداري
29	المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية
29	المطلب الأول: نظريات تقليدية
31	المطلب الثاني: نظريات حديثة
33	المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية
33	المطلب الأول: النمط الديمقراطي
33	المطلب الثاني: النمط الأوتوقراطي
34	المطلب الثالث: النمط المتساهل
34	المبحث الرابع: علاقة القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي
35	المطلب الأول: دور القيادة الإدارية التغيير التنظيمي
35	المطلب الثاني: الخصائص الواجب توافرها في القيادة من أجل إنجاز عملية التغيير
36	المطلب الثالث: قيادة مقاومة التغيير
38	خلاصة الفصل
39	تمهيد
40	المبحث الأول: : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
40	المطلب الأول: : تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز
40	المطلب الثاني:التعريف العام لـ SONELGAZ :

41	المطلب الثالث: : الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بسكرة
45	المبحث الثاني: : الإطار المنهجي للدراسة
45	المطلب الاول: منهج البحث
46	المطلب الثاني : مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
47	المطلب الثالث : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
49	المطلب الرابع : : صدق وثبات أداة البحث
52	المطلب الخامس: : اختبار التوزيع الطبيعي
53	المبحث الثالث: : عرض وتحليل وتفسير نتائج دراسة
54	المطلب الاول : : تحليل فقرات محور القيادة الإدارية
57	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور التغير التنظيمي
59	المطلب الثالث: :اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
60	المطلب الرابع: : اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
62	الخلاصة
	خاتمة
	فهرس المحتويات
	قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

I. الكتب:

1. ابراهيم احمد أحمد. (2003). الادارة المدرسية في مطلع القرن 11. مصر: دار الفكر العربي للنشر .
2. ابراهيم جون مروان. (1993). القوائم الاداري. دمشق: دار الجاحظ.
3. أحمد ماهر. (2001). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
4. احمد ماهر. (2007). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. القاهرة: الدار الجامعية.
5. احمد محمد مختار حسن محمد. (2014). ادارة التغيير التنظيمي (مصادر واستراتيجيات). مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
6. اسماعيل حجي احمد. (1998). الادارة التعليمية والادارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
7. الحلايلة محمد عزت، و المدادحة احمد نافع. (2010). المفاهيم الحديثة في علم الادارة. عمان: اثناء للنشر والتوزيع.
8. الحنفي عبد الغفار. (1998). السلوك التنظيمي وادارة الافراد . الاسكندرية: الدار الجامعية المصرية.
9. الدوري ركزيبا. (2011). وظائف وعمليات منظمات الاعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. الطراونة حسين احمد، و آخرون. (2012). نظرية المنظمة. عمان: دار الحامد للنشر.
11. الرشادة محمد صبيح. (2009). مهارات في الادارة والقيادة والاشراف التربوي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
12. السيد عليوة. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين. القاهرة: دار الرماح.
13. السيد فؤاد البهي، و عبد الرحمان سعيد. (1999). علم النفس الاجتماعي. مصر: دار الفكر العربي.
14. العامر سعيد يس. (2001). الادارة وتحديات التغيير. مصر الجديدة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري.
15. العتيبي صبحي جبر. (2005). طور الفكر والاساليب في الادارة. عمان: دار حامد.
16. العجمي محمد حسنين. (2008). القيادة الادارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
17. العيسوي عبد الرحمان. (2002). دراسات في علم النفس المهني. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
18. العيسي سالم. (1999). الطريق الى القيادة وتنمية الشخصية. سوريا: دار علاء الدين.
19. القريوتي محمد قاسم. (2006). مبادئ الادارة نظريات. عمليات. مواقف. عمان: دار وائل للنشر.
20. القريوتي محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي— دراسة السلوك الانساني في الفردي والجماعي في منظمات الاعمال. الاردن: دار وائل للنشر.

21. اللوزي موسى. (2000). التنمية الادارية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
22. المناوي محمد، و آخرون. (2001). التنشئة الاجتماعية. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
23. بلال يخلف سكارنة. (2009). التطوير التنظيمي والاداري. الاردن: دار المسيرة.
24. ثروت مشهور. (2010). التطور الاداري. عمان، الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
25. جودت غزت عبد الهادي. (2002). القيادة الادارية. عمان: دار الثقافة للنشر
26. حجا حجة علي خلف. (2011). اوراق ادارية. عمان: دار القنديل للنشر والتوزيع.
27. حريم حسين. (2009). السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
28. حسن ابراهيم بلوط. (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات. لبنان: دار النهضة العربية.
29. حسن راوية. (2001). السلوك في المنظمات. مصر: الدار الجامعية.
30. حلاق بطرس. (2020). القيادة الادارية. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
31. حنفي عبد الغفار. (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي. القاهرة: مكتبة ومطبعة الاشعار الفنية.
32. خلف السكارنة بلال. (2013). القيادة الادارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
33. خيري أسامة. (2012). القيادة الادارية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
34. خيري أسامة. (2014). القيادة الاستراتيجية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
35. خيري أسامة. (2014). التغير التنظيمي. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
36. درة عبد الباري. (1994). الادارة الحديثة المفاهيم والعمليات، منهج علمي تحليلي. عمان: المركز العربي للدمات الطلابية.
37. سامي سلطي عريفج. (2004). الادارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر.
38. سرور الحريري محمد. (2012). ادارة المكاتب ومهارا السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
39. سعيد سالم مؤيد، و حرحوش الصالح عادل. (2002). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الاردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
40. سليمان محمود العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. الاردن: دار وائل
41. سميث ستيف. (2001). ادارة التغيير. الرياض: مكتبة الصقري.
42. سيار عبد الرحمان. (2014). القيادة الفعالة. مصر: دار وفاء.

43. سيد قنديل علاء محمد. (2010). القيادة الادارية وادارة الابتكار. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
44. شريف علي، و سلطان محمد. (1998). مدخل معاصر في مبادئ الادارة. مصر: الدار الجامعية للنشر.
45. شفيق محمد. (1999). العلوم السلوكية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
46. صالح ابو جادو، و علي محمد. (1998). سيكولوجية التنشئة الاجتماعية. عمان: دار المسيرة للنشر .
47. عاطف زاهر عبد الرحيم. (2011). الهيكل التنظيمي للمنظمة. عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.
48. عبد الله محمد جمال. (2015). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
49. عبد الامير كموه علي، و جواد الزبيدي ناظم. (2019). ادارة المعرفة والفكر التنظيمي. عمان: دار الايام.
50. عبد الرحمان محمد محمود العياصرة الفاضل علي احمد. (2007). الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات الادارية. عمان: دار ومكتبة الحامد.
51. عبد المولى طشطوش. (2014). اساسيات في لقيادة والادارة. عمان: مكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
52. عبد المطلب سامح، و سيد قنديل علاء محمد. (2010). التطور التنظيمي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
53. عبد المهدي ماجد. (2013). ادارة المنظمات (نظور كلي). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
54. عرفة سيد سالم. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.
55. عصفور محمد شاكر. (2012). اصول التنظيم والاساليب. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
56. عبد الوهاب الزبيدي خالد. (2013). القيادة الادارية وتطوير منظمات التعليم العالمي. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع والطباعة.
57. عزت عطوي جودت. (2004). الادارة التعليمية والاشراف التربوي وتطبيقاتها. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
58. عمر الزعبي محمد، و تركي البطاينة محمد. (2014). القيادة الادارية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
59. عوض الغزو فاتن. (2010). القيادة والاشراف الاداري. عمان: دار أسامة.
60. غولام الله بوعلام. (1983). مبادئ علم النفس الاجتماعي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
61. قطيش عبد اللطيف. (2013). الادارة العامة من النظرية الى التطبيق. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
62. كاظم محمود خصير. (2009). السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة). عمان: اثناء للنشر والتوزيع.
63. كامل محمد المغربي. (2007). اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21. الاردن: دار الفكر.
64. كنعان نواف. (2009). القيادة الادارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

65. كورتيل فريد، و كحيله آمال. (2015). *ادارة التغيير في عالم متغير*. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
66. محمد ابو الفضل عبد الشافي. (1996). *القيادة الادارية في الاسلام*. القاهرة: المعهد العالي للفكر الاسلامي.
67. محمد السعيد ابو النيل. (1985). *علم النفس الصناعي*. بيروت: دار النهضة.
68. محمد بن يوسف العطيات. (2006). *ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
69. محمد حسن محمد حمادات. (2008). *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*. الاردن: دار اليازة .
70. محمد رضا هشام. (2010). *تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية*. عمان: دار اليازة للنشر والتوزيع.
71. محمد فريد الصحن. (2002). *مبادئ الادارة*. مصر: الدار الجامعية.
72. محمد عبد الباقي صلاح الدين. (2002). *السلوك الفعال في المنظمات*. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
73. محمد عيسوي عبد الرحمان. (1983). *دراسات في علم النفس الاجتماعي*. بيروت. لبنان: دار النهضة العربية.
74. محمد موفق حديد. (2004). *الادارة العامة*. الاردن: دار الشروق للنشر.
75. محمد هشام زكي. (1977). *الجوانب السلوكية في الادارة*. القاهرة: دار الكتاب الجامعي.
76. مروان عبد الحميد ابراهيم. (2000). *الادارة والتنظيم في التربية الرياضية*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
77. ناصر جردات. (2013). *ادارة التغيير والتطوير*. عمان: اثناء للنشر والتوزيع.
78. نبيل احمد عامر صبيح. (1981). *القيادة الادارية في اطار منهج وفلسفة النظم*. قطر: مركز البحوث التربوية.
79. نجم نجم عبود. (2011). *القيادة الادارية في القرن 21*. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
80. نجيب الشاويش مصطفى. (2010). *اساسيات ادارة اعمال المكاتب (مفاهيم ومبادئ ونظريات)*. عمان: زمزم للنشر والتوزيع.
81. نصير نعيم. (2015). *القيادة العربية*. عمان: المنظمة العربية للعلوم الادارية.

II. المجالات :

- بثينة احمد لقمان، و اخرون. (2006). *اتجاهات الافراد العاملين وعلاقتهم بالتغيير التنظيمي*. مجلة بحوث مستقبلية ، 36.62.
- بهوم أديب، و آخرون. (2017). *أثر القيادة التحويلية على ادارة التغيير التنظيمي (دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري)*. مجلة جامعة البعث (العدد23)، 161.197.
- بوبكر منصور. (2015). *البيئة العلائقية داخل التنظيم بوصفها معوقا للتغيير التنظيمي داخل وُسسات القطاع الخاص*. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، 195.204.

- حلف ياسر لطيف. (2017). دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة ايرث لنك لخدمات الشبكات والاتصالات. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (العدد99)، 275.294.
- حماد اباد. (2011). اثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي. (حماد اباد، المحرر) مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية (العدد4)، 401_383.
- خضر الروي الطاف ياسين، و عبد عون كلثوم. (2016). ادارة التغيير لدى مديريات رياض الاطفال. المجلة العلمية الاكاديمية العراقية (العدد47)، 36.52.
- زرقون محمد. (2011). دور القيادة في ادارة التغيير لتعزيز الريادة في المؤسسات الاقتصادية. مجلة البحوث والدراسات ، 125.
- الساعدي مؤيد. (2013). تأثير راس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية (العدد2)، 31.
- الطائي علي حسون، و ناجي مصطفى ناطق. (2015). دور التغيير في تحقيق النجاح الاستراتيجي (بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي). مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (العدد72)، 47.70.
- عبد الرحمان شيلر، و صادق درمان سليمان. (2014). أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في عدد من الكليات الانسانية). مجلة رماح للبحوث والدراسات (العدد13)، 23.43.
- فرزيت محمود، و يحيى مريم (المحررون). (2017). دور التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الصناعية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (العدد 47)، 129.
- محرز عبد الباسط، و فكرون سعيد. (2008). مقاومة التغيير التنظيمي بين الاسباب المؤدية وطرق المعالجة. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية ، 23.41.
- محمد مجيد حميد. (2016). علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي (بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي المعهد التقني كركوك). مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية (العدد1)، 379.392.
- مصطفى هيثم حسن. (2013). التغيير في المنظمات التعليمية (دراسة لآراء عينة من طلبة الاقسام الادارية في المعهد التقني بالموصل). مجلة سر (العدد32)، 397.392.
- عبد المالك، هبال. (2016). اثر نمط القيادة على مراحل ادارة التغيير التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (العدد 291)، 16).
- الهزائم احمد صالح، و الزعي محمد. (2010). اثر التغيير في التطوير التنظيمي (حالة دراسة ميدانية في دائرة الجمارك العامة). مجلة التنمية للبحوث والدراسات (العدد07)، 08.35.
- هناء مارس. (2017). مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين. مجلة أبحاث نفسية وتربوية (العدد10)، 44.74.
- يحي سعيدي، و نوال بوغلاق. (2014). دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الادارة. مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية (العدد11)، 11.
- يحي ملحم، و محمد الابراهيم. (2008). استراتيجيات مقاومة التغيير في الشركات الصناعية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، 219.

- يحيى خروفة رعد محمد. (2011). قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى). مجلة تنمية الرفادين (العدد92)، 02.42.

.III الأَطروحات

- صباح بنوناس. (2015.2016). أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه . جامعة محمد خيضر بسكرة، علوم التسيير، الجزائر.
- ضياف زين الدين. (2005.2006). السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي. اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم . كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.

ملاحق

الملحق (01): استبيان

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



إستبانة البحث

تحية طيبة وبعد:

سيدي(تي) الفاضل(ة): في إطار التحضير لإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة موارد بشرية، المعنونة بـ: "أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي"، نتشرف أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب التعاون وذلك من خلال التفضل بالإجابة على الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة. وعليه نرجو منكم قراءة كل عنصر مع الإجابة بموضوعية دون استثناء، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة. كما نعلمكم أن البيانات التي تتفضلون بها سوف تحاط بالسرية التامة واستخدامها يتم فقط لأغراض علمية لا غير.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالبتين:

✓ كبسي جميلة

✓ قجوج نجوى

السنة الدراسية: 2021 / 2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى جمع البيانات الضرورية لإجراء المقارنة والتحليل، لذا نرجو منكم التكرم بوضع الإشارة (X) في المربع الذي يقابل الإجابة المناسبة.

1- الجنس: ذكر أنثى
 2- العمر: أقل من 30. من 30 إلى أقل من 40 سنة.

3- المؤهل العلمي: من 40 إلى أقل من 50 سنة. من 50 سنة فأكثر.

4- سنوات الخبرة: ثانوي جامعي
 شهادات أخرى

10 سنوات أقل من 5 سنوات. من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة. من 15 سنة فأكثر.

القسم الثاني: محاور الإستبانة:

المحور الأول: النمط الديمقراطي:

نأمل منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1_ النمط الديمقراطي:						
1	يتعامل الرئيس في مؤسستنا مع مرؤوسيه على أساس الاحترام، ويساهم في بناء علاقات اجتماعية					
2	يشجع الرئيس العمل في جو من التعاون، ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم					
3	يراعي الرئيس الموضوعية والدقة في تقييم مرؤوسيه.					
4	يهتم الرئيس بالعلاقات الإنسانية بين العاملين.					
5	يعتمد الرئيس على سياسة الاتصال المباشر بينه وبين مرؤوسيه					
6	يدفع الرئيس مرؤوسيه إلى التعرف على طرق جديدة لانجاز أعمالهم					
7	يسمح الرئيس لمرؤوسيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات.					
8	يتعاطف الرئيس مع مرؤوسيه الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية...					
2- النمط الأوتوقراطي:						

					يركز الرئيس على العمل ولا يهتم العلاقات الإنسانية	9
					يتبع الرئيس أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة مرؤوسيه بمؤسسه.	10
					لا يتيح الرئيس الفرصة لمناقشة القرارات.	11
					يحرص الرئيس على أن يتم العمل تماما وفق التعليمات التي أصدرها	12
					يعتبر الرئيس أن تبادل ومناقشة الآراء مع المرؤوسين مضيعة للوقت	13
					يتدخل الرئيس في أعمال ليست من مهامه.	14
					يهتم الرئيس بتطبيق القوانين.	15
					يتبع الرئيس أسلوب الضغط والتهديد لانجاز الأعمال.	16
					ينفرد الرئيس باتخاذ قراراته دون تشاور مع مرؤوسيه.	17
3_ النمط المتساهل:						
					يمنح الرئيس الحرية الكاملة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.	18
					لا يتدخل الرئيس في مشكلات العمل إلا في حالات الأزمات الشديدة.	19
					يتساهل الرئيس مع مرؤوسيه الغائبين عن العمل.	20
					لا يهتم الرئيس بالملاحظات والنقد الموجهة إليه.	21
					يترك الرئيس حل النزاعات التي تحدث في العمل لممثلي العمال.	22
					يميل الرئيس إلى التهرب من مسؤولياته.	23
					يفوض الرئيس مهامه لمرؤوسيه بصورة غير محددة.	24
					الرئيس لا يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة.	25

المحور الثاني: التغيير التنظيمي:

نأمل منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
أ- التغيير الهيكلي						
26	تعمل إدارة المؤسسة على تغيير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العمل					
27	تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً وبشكل مدروس					
28	يتم توزيع المهام وفقاً لقدرات العاملين في الهيكل التنظيمي					

					يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي في المؤسسة.	29
					تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة	30
ب - التغيير البشري						
					تعتمد إدارة المؤسسة على العنصر البشري في التغيير التنظيمي.	31
					تقوم إدارة المؤسسة بإقناع العاملين بأهمية التغيير الذي سيطبق.	32
					تهتم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين من أجل تحسين مستواهم وتقلق من مقاومة عملية التغيير.	33
					تقوم الإدارة بتشجيع سلوكيات الأفراد الجديدة التي تدعم عملية التغيير.	34
					تسعى مؤسستنا إلى تشجيع العاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة.	35
ج - التغيير التكنولوجي						
					يتوفر لدى المؤسسة أحدث أجهزة الحاسوب الآلي.	36
					التكنولوجيا المتاحة للمؤسسة أدت إلى تقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء.	37
					تتسم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة بالكفاءة العالية.	38
					قامت المؤسسة بتحسين عملياتها الإدارية الحالية وأدخلت أساليب جديدة في العمل خلال السنوات الأخيرة.	39
					تهتم مؤسستنا بتطوير الموقع الإلكتروني الخاص بها لتسهيل تقديم الخدمات من خلاله.	40
د - التغيير الإستراتيجي						
					تعديل المؤسسة في أهدافها كلما استدعت الحاجة لذلك.	41
					تتميز إستراتيجية المؤسسة بدرجة من المرونة تساعد على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.	42
					تعمل المؤسسة على ربط أهدافها بالمستجدات الوطنية.	43
					تقوم المؤسسة بمراجعة ومتابعة دورية لمدى تنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعية.	44
					يوجد توافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.	45

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين الاستبانة الدراسة

الرقم	الاسماء	الرتبة	الجامعة
01	بوروية فهيمة	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة
02	أحلام خان	استاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة