



الموضوع

أثر أنماط القيادة على التغيير التنظيمي دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

◀ لامية دالي علي

◀ نبيلة مقلاتي

رقم التسجيل:/Master-Ge/GO-GRH/2015
تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2014-2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

« وَلَوْ لَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَصُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا » (113) سورة النساء.

صدق الله العظيم

وَقَالَ تَعَالَى : « قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ » (9) سورة الزمر.

صدق الله العظيم

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : « وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا؛ سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ » .

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

شكرا لله على توفيقه وإحسانه، وحمدا له على فضله وامتنانه، على كل النعم الظاهرة و الباطنة، وأن وفقني لإتمام هذا العمل.

يسرني أن أتوجه بالشكر وتقديرا و عرفانا للأستاذة الفاضلة: دالي علي لامية المشرف على هذا العمل المتواضع وعلى كل ما أسدته لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال فترة إعداد هذه المذكرة، ولا ننكر أخلاقها العالية بتعاملها وتواضعها، أسأل الله أن يجزيها خير الجزاء، كما أشكر الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

ولا يفوتني أن أشكر إدارة قسم التسيير على كل ما قدموه لنا نحن الطلبة من تسهيلات منذ حط الرحال بهذه الجامعة، وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور إسماعيل حجازي وكل الأساتذة الذين أطرونا خلال مناقشات قبل التخرج وفي الأيام الدراسية، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني أو ساهم في إتمام هذا العمل، وخاصة زملائي وزميلاتي في الدفعة، وأخص بالذكر زوجي العزيز بدر الدين، كما أشكر أخي سلطان عقبة وصديقه شملا عادل الذي قدم لي يد العون وكل التسهيلات في إجراء الدراسة الميدانية، وكل عمال مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة، وشكرا جزيلًا.

مقالاتي نبيلة

إهداء

إلى أعز الناس...

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز و جل فيما وصلت إليه ...

أمي الحبيبة

والدي الحبيب

إلى من تشاركنا حنان الأسرة ونبض البيت و فرحه...

إخوتي

إلى من عشنا أسعد اللحظات

زوجي العزيز والحبيب

بدر الدين

إلى أغلى وأعز وأحب على قلبي

البنوة الحلوة والكتكوتة

نور

إلى صديقاتي الغاليات

* رحيمة، مريم، أمال، راضية، لوزة، مفيدة *

إلى كل أساتذتي الكرام.

إلى كل من أسقطه القلم سهوا و ذكره القلب دون شك.

وإلى كل من يستفيد في قراءته.

نبيلة



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسملة
	آية قرآنية
	شكر و عرفان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة وأنماطها	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية القيادة
09	المطلب الأول: مفهوم القيادة ومبادئها
13	المطلب الثاني: الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم
16	المطلب الثالث: أهمية القيادة وعناصرها
19	المبحث الثاني: نظريات القيادة
19	المطلب الأول: نظرية السمات والرجل العظيم
22	المطلب الثاني: النظرية السلوكية
25	المطلب الثالث: النظريات الموقفية والمعاصرة
31	المبحث الثالث: أنماط القيادة
32	المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية
34	المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية
36	المطلب الثالث: القيادة المتساهلة
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: علاقة أنماط القيادة بالتغيير التنظيمي	

40	تمهيد
41	المبحث الأول: أساسيات التغيير التنظيمي
41	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
43	المطلب الثاني: أسباب وأهداف التغيير التنظيمي
47	المطلب الثالث: مراحل عملية التغيير التنظيمي
50	المبحث الثاني: أنواع، مجالات، إدارة ومقاومة التغيير التنظيمي
50	المطلب الأول: أنواع التغيير التنظيمي
51	المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي
53	المطلب الثالث: إدارة التغيير التنظيمي
56	المطلب الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي
58	المبحث الثالث : علاقة أنماط القيادة بالتغيير التنظيمي
58	المطلب الأول: علاقة القيادة بالتغيير التنظيمي
60	المطلب الثاني : أنماط قيادة التغيير
63	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	
65	تمهيد
66	المبحث الأول:لمحة عامة عن مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة
66	المطلب الأول: التعريف بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة
66	المطلب الثاني: مهام وأهداف مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة
67	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة
71	المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة
71	المطلب الأول:منهج و أداة الدراسة
72	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته
72	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
73	المطلب الرابع: صدق أداة البحث و ثباتها
75	المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها
75	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
77	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
78	المطلب الثالث : تحليل محاور الاستلالة

83	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
83	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
86	المطلب الثاني: تفسير النتائج
87	خلاصة الفصل
89	الخاتمة
93	قائمة المراجع
97	قائمة الملاحق



قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	الفرق بين القائد والمدير	01
49	مراحل عملية التغيير	02
52	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	03
74	معاملات الثبات و الصدق	04
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	05
77	معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة	06
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أنماط القيادة.	07
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التغيير التنظيمي	08
83	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	09
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	10
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	11
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	12
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
23	مصفوفة القيادة حسب باحثي جامعة أوهايو توضح أساليب القيادة	02
28	نظرية أبحاث جامعتي ميتشغان وأوهايو	03
70	الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة	04

مقدمة

مقدمة

نتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية، فقد أصبحت المؤسسات تواجه العديد من التحديات التي تهدد نشاطها، ومع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها ، في حين البعض الآخر يتعرض للإفلاس عند أدنى خطر يواجها ، حيث يعتمد مستقبل نجاح المؤسسات اليوم بمختلف أنواعها على كيفية قدرة القائد على إجراء التغيير وتجنب مقاومة التغيير التي لها أثر سلبي على المؤسسات ، فهي تعيق المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، وعليه ربما تكون القيادة والتغيير التنظيمي من معظم التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر ، ولنجاح عملية التغيير يجب التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإدارية ، و هو ما يفرض وجود قادة أكفاء يعملون على التنسيق بين مختلف الموارد البشرية و محاولة الوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة التي تسمح للمؤسسة بالارتقاء نحو مستقبل أفضل و تميزها بين المؤسسات الأخرى.

يعتمد نجاح المؤسسات بدرجة كبيرة على القيادات الموجودة فيها ، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه و تحفيزهم و تحسين أدائهم و رفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الرضا التام لدى العاملين عند تنفيذ عملية التغيير و توجيههم و تحفيزهم و تقبلهم لقرارات التغيير، وتختلف أنماط القيادة المستخدمة في كل مؤسسة ، حيث نجد القيادة الأوتوقراطية ، الديمقراطية ، و المتساهلة، حيث يمثل دور القائد هنا في بذل الجهد و العمل من خلال التأثير ه في مرؤوسيه و توجيه نشاطاتهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع في الخطة ، بحيث يمارس القائد أحد هذه الأنماط في عمله و التي تعد محصلة للتفاعل بين سمات القائد و المرؤوسين ضمن سياسة و ثقافة المؤسسة ، و تستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف من خلال تقديم كفاءة عالية في الأداء .

و بالتالي فإن القدرة على إحداث التغيير التنظيمي ونجاحه يتطلب أسلوبا قياديا مناسباً.

❖ إشكالية الدراسة:

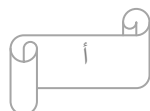
لدراسة هذا الموضوع والإحاطة بكل جوانبه ، وإبراز العلاقة بين أنماط القيادة و التغيير نطرح

الإشكالية الرئيسية التالية :

"ما أثر أنماط القيادة على التغيير التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة؟"

وتدرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مستوى أنماط القيادة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة؟
- ما هو مستوى التغيير التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة؟
- ما أثر القيادة الديمقراطية على التغيير التنظيمي؟



- ما أثر القيادة الأوتوقراطية على التغيير التنظيمي؟

- ما أثر القيادة المتساهلة على التغيير التنظيمي؟

❖ فرضيات الدراسة :

في ضوء الأسئلة المطروحة في إشكاليتي الدراسة ،يمكن تحديد الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

التالية :

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير أنماط القيادة بأبعاده المختلفة على التغيير التنظيمي بمركز

البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

❖ الفرضيات الفرعية:

H_1 ✓: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على التغيير التنظيمي لدى العاملين بمركز

البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

H_2 ✓: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على التغيير التنظيمي لدى العاملين بمركز

البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

H_3 ✓: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهل على التغيير التنظيمي لدى العاملين بمركز

البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

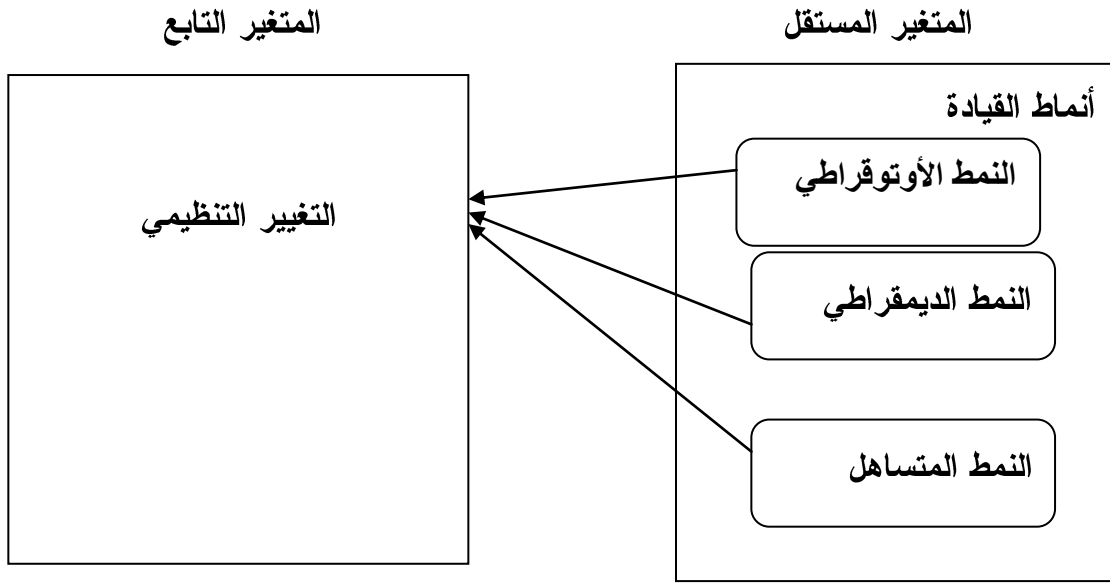
❖ نموذج الدراسة :

استكمالا لمعالجة إشكاليتي الدراسة وتحقيقا لأهدافها ، تم بناء نموذج افتراضي يتكون من متغيرين هما:

• المتغير الأول : وهو متغير مستقل الذي يمثل أنماط القيادة

• المتغير الثاني : وهو متغير تابع الذي يمثل التغيير التنظيمي

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

❖ المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تعلق المنهج الوصفي بالمفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة، وكذلك بجمع البيانات الخاصة بوصف المؤسسة، أما المنهج التحليلي فقد استخدمناه من أجل تحليل وتفسير نتائج الدراسة، وإثباتها ومقارنتها مع الجانب النظري.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

مما لاشك فيه أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة و للبحث في ذلك الموضوع. و من الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع القيادة وبالضبط في أثر أنماط القيادة على التغيير التنظيمي للمؤسسة نذكر ما يلي :

- ✓ الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة و دراسة مواضيع القيادة .
- ✓ يعتبر موضوع أنماط القيادة الإدارية موضوع مهم و له علاقة بتخصص تسيير الموارد البشرية .
- ✓ اخترنا هذا الموضوع نتيجة لقيمه وأهميته، وحدثه في أغلب المؤسسات.

❖ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا الموضوع في معرفة أي من الأنماط القيادية يتركب أكثر تأثير على التغيير التنظيمي واحداً بنجاح. كما تكمن أهميته في كونه يعالج موضوعاً إدارياً يدخل ضمن اهتمامات الكثير من مؤسسات الأعمال، بالإضافة إلى أنه يختلف تأثير كل نمط قيادي على عملية التغيير التنظيمي، وكذا على سلوك المرؤوسين و

دفعهم إلى تنفيذ التغيير وليس مقاومته . كما تعد القيادة جوهر العملية الإدارية فهي العصب المحرك و المحور الأساسي في كل جوانب العمليات الإدارية ، فهي تجعلها أكثر مرونة و فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة ككل .

❖ أهداف الدراسة :

لأشك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما

يخص هذه الدراسة حول أنماط القيادة وأثرها على التغيير التنظيمي، فهي تهدف إلى :

✓ محاولة التعرف على القيادة من خلال التطرق إلى مفهومها وإبراز الفرق بين القيادة والمفاهيم الأخرى، وإبراز أهميتها وعناصرها .

✓ كشف أنماط القيادة السائدة وفهم نظريات القيادة المختلفة .

✓ الوقوف على محاولة تعريف التغيير التنظيمي وإبراز أنواعه ومراحله ، والعوامل التي تدعو إلى التغيير التنظيمي.

✓ إبراز واقع القيادة بالأخص الأنماط القيادية في المؤسسة محل الدراسة ومحاولة الاستفادة من التوصيات والاقتراحات التي قدمناها .

✓ الكشف عن أثر أنماط القيادة على عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ أقسام الدراسة:

يأتي الفصل الأول الإطار النظري للقيادة وأنماطها ليسلط الضوء على ثلاثة مباحث تتمثل في المبحث

الأول والمتضمن مفهوم القيادة ومبادئها، الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم، ثم إلى أهمية القيادة وعناصرها، أما المبحث الثاني فهو نظريات القيادة يحتوي على عدة نظريات المتمثلة في نظرية السمات والرجل العظيم، النظرية السلوكية، وفي الأخير النظرية الموقفية والنظرية المعاصرة، في حين المبحث الثالث الذي يتضمن أهم عنصر في هذا الموضوع وهو أنماط القيادة فهو يتناول بالدراسة كل من النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي والمتساهل.

أما الفصل الثاني علاقة أنماط القيادة بالتغيير التنظيمي، حيث يتضمن المبحث الأول أساسيات التغيير

التنظيمي ونتطرق فيه إلى مفهوم التغيير التنظيمي، أسباب وأهداف التغيير ثم إلى مراحله، المبحث الثاني أنواع، مجالات، إدارة ومقاومة التغيير، أما المبحث الثالث علاقة أنماط القيادة بالتغيير التنظيمي.

وفي الأخير الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، يتعلق المبحث الأول بلمحة

عامة عن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة، حيث نجد في المطلب الأول تعريف

للمؤسسة محل الدراسة، أما المطلب الثاني فيتضمن مهام وأهداف المؤسسة محل الدراسة، المطلب الثالث فهو

الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، في حين المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة وفيه المطالب

التالية (منهج وأداة الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، مصادر جمع البيانات وأساليبها، صدق أداة البحث وثباتها)،

أما المبحث الثالث فهو عرض نتائج البحث وتحليلها ويتضمن في المطلب الأول خصائص مبحثي الدراسة، المطلب الثاني، تحليل محاور الاستلانة، أما المبحث الرابع اختبار الفرضيات وتفسير النتائج، ويحتوي على المطالب التالية (اختبار الفرضيات، تفسير النتائج).

❖ الدراسات السابقة :

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به حول موضوع أنماط القيادة والتغيير التنظيمي اعتمدنا على

الدراسات التالية :

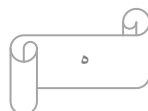
أولاً- دراسات متعلقة بالقيادة:

- ✓ برو هشام، دور القيادة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الاقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة (2008_2009).
- حاول الباحث من خلالها الوقوف على تلك المقومات والشروط التي يجب أن تتوفر القادة الإداريين ليقوموا بدورهم في التسيير الفعال من أجل تحقيق التميز و الجودة في المنتجات والخدمات لمؤسساتهم والصمود أمام المؤسسات المنافسة في مجال النشاط سواء كانت هذه المؤسسات محلية أو أجنبية .
- ✓ لحسن لعلوحي، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة (2013 – 2014).
- تهدف هذه الدراسة بصورة أساسية إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير، وتتمثل أهم نتائجها في :

1. يعد التغيير التنظيمي انتقالاً من حالة إلى حالة أخرى أكثر قدرة على حل المشكلات .
2. تستدعي عملية التغيير وتنفيذها تفاعل قوى مؤثرة منها داخلية وخارجية .
3. تمثل إدارة التغيير الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة .
4. للقيام بعملية التغيير تواجه المؤسسة مقاومة من قبل العاملين لذلك يجب أن تتبع أساليب وطرق لمعالجتها

ثانياً- دراسات متعلقة بالتغيير التنظيمي:

- ✓ دراسة عبدلي يسرى وخلوفي حبيبة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير، دراسة تطبيقية على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، (2013 – 2014).



هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الثقافة التنظيمي على إدارة التغيير، وقد توصلت إلى النتائج

التالية :

1. تشجيع حرية التعبير والأخذ بآراء العاملين .
2. لا توفر المؤسسة الفرص لتقوية الروابط بين العمال .
3. لا تعمل المؤسسة على قياس التقدم والتحسين في المؤسسة .
4. المؤسسة لا تشجع المشاركة في اتخاذ القرار .

✓ دراسة صالح بن سلمان، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومتها، أطروحة في الفلسفة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008. تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور القيادات العليا في قطاعات الوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية في إدارة التغيير، التعرف على أسباب مقاومة التغيير والأساليب لمقاومتها والسلبيات المترتبة عليها، ومعرفة أهم الآليات لتطبيق الاستراتيجيات للقيادة الإدارية والتي يمكن من خلالها إدارة التغيير والتغلب على مقاومته .

حيث توصلت إلى النتائج التالية :

1. استخدام العاملين لأساليب مستترة لمقاومة التغيير كالتذمر والمماطلة واختلاق الأعذار للتهرب من العمل وترصيد أخطاء التغيير ونشرها والتذعر بصعوبة التغيير والنقليل من أهميته .
2. التدرج في إدخال التغيير وتكثيف التدريب، وتبني مداخل ادراية حديثة مثل الإبداع والتمكين وإدارة المعرفة، واختيار الوقت المناسب والاستعانة بالتقنيات الحديثة والاستفادة من الجهات العلمية وهو من أهم استراتيجيات الحد من مقومة التغيير .
3. خوف العاملين على مصالحهم وعدم توفر التدريب الكافي والاعتماد على الأساليب الروتينية وضعف الاتصال الذي هو من أهم الأسباب لمقاومة التغيير.
4. أساليب العمل القديمة عرقلة سير الأعمال وإحباط العاملين، إضعاف قادة التغيير وتعظيم الاتجاهات السلبية، ونفشي الصراع بين العاملين في المؤسسة هو من أهم السلبيات المترتبة عن مقاومة التغيير .

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة
وأنماطها

تمهيد:

تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها أصبحت الحاجة ملحة لوجود قادة يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز. وتختلف صفات القائد والنمط المتبع في القيادة من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة القائد أو المرؤوسين أو الموقف، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للقيادة ونظرياتها وأنماط القيادة المتبعة وذلك من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية القيادة

- المبحث الثاني: نظريات القيادة

- المبحث الثالث: أنماط القيادة

المبحث الأول: ماهية القيادة

لقد حظي موضوع القيادة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين وذلك بسبب تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتنوع أعمالها وعلاقاتها، وتأثرها بالبيئة الخارجية، لذا كان لا بد من الاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق رؤية القائد شكل واقعي من خلال نمط معين، وصولا للأهداف المرغوب تحقيقها.

ومن أجل الوقوف عند ماهية القيادة سنحاول التطرق إلى مختلف تعريفاتها، نظريتها، ثم إلى أنماطها

المطلب الأول: مفهوم القيادة ومبادئها

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين، وهذا ما سبب تباين منطقاتهم الفكرية والإدارية، أي لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم الحقيقة القيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها.

الفرع الأول: مفهوم القيادة

يمكن تعريف القيادة من خلال معرفة أصل كلمة القيادة التي هي من الفكر اليوناني، اللاتيني، ويشير معنى كلمة قيادة باليوناني "Leadership" إلى الشخص الذي يوجد أو يرشد، وتعني يحرك أو يقود، أما كلمة قائد الآخرين فهي تعني وجود علاقة بين شخص يوجه والآخرين يقبلون هذا التوجيه¹. إن للقيادة عدة تعاريف، وهذا راجع لتعدد وجهات النظر في مختلف العلوم منها الاقتصادية، الاجتماعية والنفسية، وهذا أدى إلى عدم ضبط تعريف شامل للقيادة. وفيما يلي يمكن ذكر التعاريف التالية:

- عرف Koontz و "Odnnel" القيادة على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون"².
- ويعرفها Khon "على أنها: "نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في تحقيق أو انجاز ما يحدده القائد"³.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2007، ص ص 86-87.

² محمد الخامس سعيد هزاع المخلافي، القيادة الإدارية والتربوية، زهران للنشر، الأردن، 2009، ص 110.

³ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، دار الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 238.

- أما ليكرت قد عرفها على أنها: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".¹
- يعرف I.Wolman القيادة "بأنها مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً".²
- يرى كل من Presthus و Pfifner أن "القيادة نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآتية لهم".³
- تعرف القيادة على أنها: " عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك ينتفون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف"⁴.
- يعرفها كل من "Stoner" و "Freeman" القيادة بأنها العملية المتعلقة بالتوجيه والتأثير في المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة. أما "Holt" فيعتبرها العملية التي تنطوي على التأثير في سلوك الآخرين من خلال أساليب مفضلة لإنجاز أهداف المؤسسة.⁵
- وعليه من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج تعريفاً عاماً للقيادة وهو: "أن القيادة هي عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع".⁶

¹ محمود معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 140.

² محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة (للمدير المبدع ووظائف المديرين)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص 135

³ نفس المرجع، ص 135

⁴ أحمد مسعودان، "الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد"، ملتقى دولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة عباس، سطيح، يومي 08-09-أفريل 2007، ص 284.

⁵ نواف كنعان، نفس المرجع، ص 27.

⁶ نفس المرجع، ص 26.

إن مفهوم القيادة الإدارية يجمع بين مفهومين هما: القيادة والإدارة، لذا فإن تعريفها يجب أن يربط بين الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة، والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مناسب للقيادة، وعليه لا بد من البدء من تعريف القائد والمدير:¹

أولاً القائد: هو شخص يتوافر له قدرة من التأثير الشخصي على عدد من الأفراد ويجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد

ثانياً المدير: هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة ومن ثم يتوافر له بحكم منصبه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها.

ثالثاً القائد الإداري: هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام معينة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية. ومما سبق يتضح أن:²

- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإدارية لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعاً أقوى تأثيراً من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها.
- قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من كليهما (المدير فقط أو القائد فقط).

¹ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1993، ص ص 226-227

² ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 227

الفرع الثاني: مبادئ القيادة

تعد مبادئ القيادة بمثابة مرجع للقائد، يذكره بما يجب الاهتمام به حتى تكون قيادته ناجحة وتمثل هذه المبادئ في¹:

***مبدأ معرفة الذات والعمل على تنميتها:**

إن معرفة القائد لذاته تجعله يدرك مواطن القوة والضعف في شخصيته وقدراته وعلاقاته مع الآخرين، مما يسمح له بالعمل على تحسينها قدر الإمكان.

***مبدأ الكفاءة من الناحية الفنية والعلمية:**

إن كفاءة القائد وقدرته على قيادة أفراد الجماعة شكل ناجح وفعال تنتج من خلال معرفة فنية وعملية واسعة لديه في ميدان العمل.

***مبدأ المثل :**

أن يكون القائد مثلاً، معناه أن يكون قدوة لأفراد جماعته بأقوال وأفعاله فنجاح القيادة لا يتحقق بمجرد الشرح النظري الذي يقدمه وإنما عليه تجسيد ذلك في سلوكياته وأفعاله.

***مبدأ معرفة أفراد الجماعة :**

على القائد أن يكون عارفاً للجماعة التي يرأسها ويقودها وخصائصها من حيث حاجاتها ومدى تماسكها وكذا قدرتها حتى تتمكن من إيجاد الكيفية الملائمة لتوجيه أفراد الجماعة للعمل كفريق.

***مبدأ الالتزام :**

إذا كان مبدأ تحمل المسؤولية لدى القائد أساسياً لتحقيق النجاح، فإن تطوره لدى أفراد الجماعة أساسي أيضاً فالمطلوب هو توحيد الجهود الذي يتحقق من خلال إحساس كل فرد بالمسؤولية وبالتالي التزام الجماعة على العمل بحماس كبير نحو تحقيق الهدف.

يمكن تلخيص مبادئ القيادة في النقاط التالية²:

- القيادة يمكن تعلمها فمن السهل تعلم السلوك القيادي الفعال.
- القيادة عملية مشتركة، فالقضية ليست قائد أو تابعين بل هي قصة أفراد يتعاونون من أجل هدف واحد.

¹ ظاهرة كлада، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص ص 173-175.

² محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 138

- إن مهارات التعامل مع السلوك الجماعي تمثل جانبا هاما في القيادة فعضو الجماعة يجب أن يفهم ما يدور حوله وأسبابه وطبيعة الوظائف السائدة.

- إن القدرة على تشخيص مشكلات الجماعة تعتبر من المهارات الأساسية في العمل الجماعي.

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم

نظرا لتقارب وتداخل بعض المفاهيم مع القيادة وجب التمييز وإزالة هذا الغموض، ومن بين هذه المفاهيم الأكثر تداخلا مع القيادة هي الإدارة والرئاسة، لذا سنقوم بتبيان الفرق بينهما وبين القيادة.

الفرع الأول: التمييز بين القيادة والإدارة¹

من خلال تعاريف القيادة سابقة الذكر قد نجد هناك عدم القدرة على التمييز بين دور القائد والمدير في المؤسسة ومن يكون المدير ومن يكون الرئيس. حيث من أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في مجال القيادة وإدارة التمييز بين المفهومين وذلك يعود إلى كونهما قريبين من بعضهما في المعنى ويستخدمان في نفس المجال والاستعمال، مما وسع دائرة استخدامهم بطرق متعددة، إلا أن الكثير من يؤكدون على وجود اختلاف، سنتطرق إليه في الجدول الآتي:

¹ ظاهر كلالدة، مرجع سابق، ص 173.

الجدول رقم (01): الفرق بين القائد والمدير

❖ يدرّب وينصح.	❖ يصدر الأوامر ويقرر.
❖ يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين.	❖ يعتمد على السلطات الممنوحة.
❖ يفجر الحماسة في المرؤوسين.	❖ يهتم بحل المشاكل.
❖ يتكلم بالصيغة الجماعية (نحن).	❖ متخصص في أداء عمله.
❖ يبحث عن حلول للمشكلات.	❖ يلتزم بتنفيذ المعلومات.
❖ يستشير ويطلب النصيحة.	❖ يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية.
❖ يحفز العمل الجماعي.	❖ الحرص على أن تكون هناك هوة بينه وبين المرؤوسين.
❖ يركز على التجديد والابتكار.	❖ لا يميل إلى التجديد والابتكار.
❖ صلاحياته مستمدة من الجماعة.	❖ يكون مفروضا على الجماعة.
❖ يهتم ببناء علاقات مع المرؤوسين.	❖ يهتم بتحقيق الأهداف.
❖ سلطة التأثير في الآخرين.	❖ المهارات الإدارية أولاً.
❖ الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس.	❖ الاتصالات باتجاه واحد.

المصدر: شبيرة علي، دور المهارات القيادية في الرفع من فعالية البرامج التدريبية، مذكرة نيل شهادة الماستر- تخصص تسيير الموارد

البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009-2010، ص 15

ومنه نجد أن¹:

- المدير معني بالحاضر أما القائد فيهتم بالتطور والتغيير باستمرار وعامل اضطراب الأوضاع المستقرة عن طريق تحريك المؤسسة أو الفريق بغرض التنمية والتطوير.
- المدير يحتل مركز سلطة معينة وهذا لا يعني أنه قائد، أما القائد يستمد سلطته من قوة تأثيره على الآخرين.
- الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف والإمكانيات للعملية، أما القائد يبذل ويخطط ويتصور وأن يدرك الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

¹عمر محمود غابن، القيادة الفعالة والقائد الفعال، مكتبة الجامعة، الشارقة، ط 1، 2009، ص 139.

- القيادة ليست مهارة أو مقدرة تأتي عن طريق المركز أو الخبرة فإن القيادة استعداد ومواصفات ومؤهلات معينة تنمو عن طريق الإعداد والتدريب التدقيق.

الفرع الثاني: التمييز بين القيادة والرئاسة

الرئاسة هي "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئيسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويمتلك سلطات رسمية اتجاههم"¹.

حيث قام Cecil Gebb بوضع مجموعة من النقاط التفرقة بين القيادة والرئاسة، وهي:²

- ❖ يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما هو موضح في حالة القيادة.
- ❖ أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته، وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار.
- ❖ لا توجد مشاعر مشتركة أو احساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف عكس القيادة حيث يعتمد على العواطف الجماعية نحوه.
- ❖ توجد فجوة واسعة في حالة الرئاسة بين الجماعة والرئيس الذي قد يسعى بالاحتفاظ بتلك الفجوة كي تساعده في احكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جو التواصل والود بين أفراد الجماعة.
- ❖ اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تتبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته.
- ❖ الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة يحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد يتقبل الجماعة له واستعدادها لأتباعه عن قناعة وتأثير، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلط من خلال هذا التحليل نجد أن الرئيس يمارس نشاطا روتينيا محدد لا يمكن له الخروج منه، أما القائد له حرية أكبر لممارسة نشاطه التأثيري.

¹ظاهر كлада، مرجع سابق، ص 173.

²PierreCollerette, leadershipdanslesorganisation, editionpresse l'université, québec, p154.

المطلب الثالث: أهمية القيادة وعناصرها

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العمل الإداري وقلبها النابض وأنها مفاتيح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهداف، وللقيادة أهمية في عدة جوانب.

الفرع الأول: أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري، والذي أصبح محور الاهتمام في المؤسسة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه، بسبب التقلبات والتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق الأهداف ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد، ومن ثم دفعهم لأداء الأفعال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.¹ كما تبرز أهمية القيادة من خلال:

❖ بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة عن طريق:²

- 1 - تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بحرية وإثبات قدراتهم الفردية.
- 2 - مساندة المرؤوسين في اكتساب المهارات والمعارف، وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.
- 3 - مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل، وتنمية الاتصالات بين القائد ومساعديه.
- 4 - علاج المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات أو النزاعات التنظيمية، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ككل.

¹ كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق، 1995، ص ص 163-164.
² عبد السلام أبو قح، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 430.

❖ بناء فريق عمل:

يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء، ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف القائد الذي يؤمن بها الفريق ككل، ويتكاتف في سبيل إنجازها.

❖ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.¹

كما تبرز كذلك أهمية القيادة في النقاط التالية:²

- 1 - القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة.
- 2 - القائد هو الذي يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما بينها.
- 3 - القائد هو الذي ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة.
- 4 - القائد هو الذي يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات.

الفرع الثاني: عناصر القيادة

انطلاقاً من تعريفنا للقيادة يتبين لنا أنها تشتمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة ، لذا سنحاول إلقاء الضوء على مختلف هذه العناصر.

أولاً- القائد: وهو ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم.³ ومعنى ذلك أن القائد مسؤول عن تنسيق جهود ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك.⁴ ويعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو هو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.⁵

¹ أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، دار الصفاء، الرياض، 2002، ص 5.

² فتحي أحمد زياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 1433/2012هـ، ص 329.

³ هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1، 1431/2010، ص 149.

⁴ نفس المرجع، ص 150.

⁵ ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 164.

والشخص القائد هو الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين بمعنى أن هناك علاقة بين الشخص الذي يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد، والطرف الآخر أشخاص يتقبلون التوجيه والإرشاد يستهدف تحقيق أغراض معينة.¹

ثانياً- الجماعة (المرووسين): بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحقق إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعها مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة، والفرد الذي يملك تأثيراً يصبح قائداً، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.² حيث بذل علماء النفس والاجتماع محاولات كثيرة للكشف عن مفهوم الجماعة وذكرها سميث على أنها "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعلمون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم...".³

ثالثاً- تحقيق الأهداف المرغوبة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، ولكن هذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة بالقائد خاصة بالجماعة وأهداف خاصة بكل فرد، فأى من هذه الأهداف يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها.

يمكن القول أنه إذا كانت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف الأفراد واحدة فليس هناك مشكلة، إلا أن هذا نادر في الواقع العملي، فقد دلت نتائج التجارب والخبرات كما يذكر "ليتنر" على أن الحالات التي يكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل أهداف واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن الرضا لجميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة.⁴

رابعاً- ظروف الموقف: يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المؤسسة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، فقد ترغب في قائد حازم حتى ولو كان عدوانياً، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يظهر القائد في كثير من الأحيان إلا أنه

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص 86.

² نفس المرجع، ص 91-92.

³نواف كنعان، مرجع سابق، ص 91.

⁴ نفس المرجع، ص 94.

رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، هذا ما يعبر عنه اتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.¹

خامسا التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغب فيه.²

المبحث الثاني: نظريات القيادة

تعتبر القيادة جانبا هاما في العملية الإدارية ولكونها أساس وظيفة التوجيه لا بد من دراستها ومعالجتها في جميع المداخل والنظريات المختلفة ومعرفة جميع الزوايا والجوانب التي ينظر منها للقيادة، ونظرا إلى أن المؤسسة تحتاج إلى نظام الحوافز من أجل الدفع بأعضائها للعمل، وتجعل العامل والموظف ينجذب إليها، وهو ما جعل الكثير من المفكرين يبحثون من أجل إيجاد الحل المناسب للمؤسسات وهو ما أدى إلى ظهور الكثير من النظريات، وعلى أساس هذا سنتطرق لأهداف النظريات المتمثلة في الأبحاث والدراسات التي تفسر ظهور ونشأة القيادة.

المطلب الأول: نظرية السمات والرجل العظيم.

محتوى هذه النظرية أن نجاح القيادة يتوقف على سمات معينة ينبع توافرها في شخصية القائد، بمعنى أن سمات القيادة موروثه غير مكتسبة ويندرج تحت هذه النظرية نظريات ظهرت في إطار هذا المدخل الفردي أهمها.

الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم.

تعد نظرية الرجل العظيم من أولى النظريات فهي تمثل حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات العسكريين والسياسيين المتميزين، حيث تعود بجذورها الأولى لعهد الرومان ولإغريق حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة وأنهم وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف فيما بعد عدا ذلك حول ماهية السمات والخصائص، وأهمية كل منها كما تتطوي تحت هذه النظرية عدة نظريات فرعية.³

¹ ظاهر كاللدة، مرجع سابق، ص 21.

² Jea Luc CARROM, sabine separi, organization et gestion de l'entreprise, Lunod, Pris, 2001, p55.

³ زواتي عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب لبليلة،

ولتقييم هذه النظرية يمكن القول أنها تفسر جانب من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جدا خاصة في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقيادة عظام وكبار سياسيين وعسكريين ورجال أعمال، لأنها لا تساعد على تفسير القيادة بشمولية من خلال التجارب والدراسات والإطلاع، حيث ركزت هذه النظرية جل اهتمامها على صفات القائد ذاته واعتبرتها من الطبيعة وأهملت أثار البيئة الخارجية في التأثير على هذه الصفات، لذلك فإنها تعد نظرية قاصرة عن إيجاد محددات يمكن اعتمادها لتحديد صفات القائد.¹

الفرع الثاني: نظرية السمات.

تدور فلسفة هذه النظرية حول أن القادة يتميزون بسمات تكون السبب وراء نجاحهم في ممارستهم للعمل القيادي، ومن الضروري اختيار القادة وفقا لهذه السمات، معترضة إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة.

من رواد هذه النظرية فان بازن 1948 "VAN BASEN" وكاريل 1954 " وشيزلي 1971 "ARELL" وستوفديل 1974 "STOGDILL" جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة والسمات هي مجموعة من الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد وينفرد بها بحيث تجعل منه قائدا لجميع الظروف والأحوال، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو الخصائص، حيث ركزت هذه النظرية على عدة سمات شخصية، اجتماعية، مهنية وفيزيولوجية، فالصفات الفيزيولوجية تشمل الطاقة، روح الشباب، المظهر والبنية الجسمية، أما الصفات الشخصية فتتمثل في القدرة على التكيف، الحماس، الاستقرار العاطفي، السيطرة والثقة بالنفس أما الصفات المهنية تشمل الرغبة في الترقية والإبداع، قبول المسؤولية، امتداد روح المبادرة والتأكيد على النتائج.²

وقد توصل الباحثون من خلال هذه النظرية إلى تمييز القائد الكف عن القائد غير الكفاء بمجموعة من السمات والخصائص منها:³

❖ القدرة على تحفيز وتشجيع الأفراد: حيث يشترط أن يكون القائد ملهم لتابعيه، فمثلا أن القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذوي الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع.

❖ القدرة على الاتصال: وتعني المهارات الاتصالية لدى القائد، والتي تتيح له نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة.

¹ خليل محسن الشماع، خيضر كاظم، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2000، ص 229.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغايي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2008، ص 465.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات، وظائف الإدارة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 200.

- ❖ القدرة على الإقناع: يجب أن يتصف القائد بالقدرة الفائقة على الإقناع، وتكون لديه الثقة في الأهداف التي يعرضها، ويقدر المرؤوسين هذه الثقة.
- ❖ غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسين إلى معاونته القائد، ونصيحة ليس في مجال العمل فقط وإنما فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية.
- ❖ تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين: القائد الناجح الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود التي يمكن للمرؤوسين الاضطلاع به.
- ❖ القدرة على اتخاذ القرارات بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف، فإن القائد الكفاء هو الذي يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراءات الفعالة الواجب اتخاذها وتنفيذها بسرعة.
- ❖ إلا أنه قد تعرضت نظرية السمات لانتقادات عديدة منها:¹
- ❖ الإهمال التام لدور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة، لأن الدراسات الحديثة توصلت إلى أن نجاح القائد في عمله مرهون بمدى تعاون المرؤوسين معه.
- ❖ إهمال المواقف أو الظروف السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية السائد مع العلم أنها من النقاط الثابتة في تحديد مفهوم القيادة.
- ❖ صعوبة قياس بعض السمات الشخصية .
- ❖ من اختلاف الأهمية لكل سمة من وقت لآخر.
- ❖ صعوبة توفير مثل هذه السمات في شخص واحد.

¹ محمد بن إبراهيم التويجري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، 2005، ص 68.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية.

جاءت هذه النظرية كرد على النظرية الأولى، واعتبرت أن الصفات القيادية يمكن اكتسابها، فالقائد

الناجح هو الذي يكتسب صفة القيادة من عمله وممارسته للقيادة في الجماعة (العلاقات الإنسانية).

فقد اهتم الباحثون بالسلوك القيادي بدلا من السمات، ويفترض مؤيدوا هذه النظرية أن نشاط القائد أثناء

العمل الذي يشكل أسلوبا عاما لقيادته هو الذي يحدد فاعليته، وهذا التغيير يعتبر هاما لأنه ينطوي على الاعتقاد

بأن السلوك يمكن تعلمه وتعديله، وفي هذه النظريات تسند أساليب القيادة على بعدين رئيسيين هما:

❖ الاهتمام بالعمل: يركز على تحقيق الأهداف وتوصيل الأعمال وإنجازها في المواعيد.

❖ الاهتمام بالموظفين: إنشاء علاقات جيدة بين العاملين والاهتمام بمشاكلهم.¹

توجد عدة دراسات في هذا الإطار تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: دراسات جامعة أيوا "IOWA"²

قام مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا وهم: "Kart" و "Lewn Ronal Lippit" و "Ralph" و

"White"، وقد أجريت التجارب على مجموعة من التلاميذ في سن العاشرة من العمر في أندية الهواة، وقسم

التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع أحد الأنماط التالية:

❖ النمط الاستبدادي: كانت جميع القرارات بيد القائد وقد اعتمد على الثواب والعقاب، بحيث يعتبر القائد

محور اتصالات الجماعة.

❖ النمط الديمقراطي: حيث كانت القرارات بمشاركة الجماعة وهناك حرية الاتصال والتفاعل بين

الأفراد.

❖ النمط المتسيب: ترك اتخاذ القرارات وتوزيع العمل للجماعة، ولم يبق بأي جهد في توجيههم أو متابعة

عملهم.

وكانت نتائج هذه الدراسات كما يلي:

❖ المجموعة ذات النمط الديمقراطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة والثبات في مستوى

الأداء.

❖ المجموعة التي استخدمت النمط المتسيب أدت إلى نتائج منخفضة في جميع النواحي السابقة.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 221.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، 2004، ص 201.

الفرع الثاني: دراسات جامعة أوهايو "OHAIO"

بدأت هذه الدراسات بسؤال ماهي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد؟، ولقد توصل

الباحثون إلى التمييز بين مجموعتين من وظائف القيادة:

- ❖ المجموعة الأولى: تشير إلى تصميم وتنظيم العمل (الاهتمام بالهيكلية).
- ❖ المجموعة الثانية: تشير إلى الاهتمام وتقدير الناس، ويقصد بعبارة الاهتمام بالهيكلية الاهتمام بالمؤسسة من جميع النواحي ما عدا الأفراد (التخطيط، التنظيم،...)، بينما يعني الاهتمام بالأفراد بكيفية توجيههم نحو تحقيق الأهداف.¹

وقد توصل الباحثون إلى أربع أساليب قيادية تمثلها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): مصفوفة القيادة حسب باحثي جامعة أوهايو توضح أساليب القيادة

الاهتمام بالأفراد	+	الأسلوب الثاني	الأسلوب الثالث
	-	الأسلوب الأول	الأسلوب الرابع
		الاهتمام بالهيكلية	

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، 2004، ص 203

يدل المحور الأفقي على الاهتمام بتصميم العمل وتنظيمه (الاهتمام بالهيكلية) من الضعيف إلى الكبير.

يشير المحور العمودي إلى تقدير الناس والاهتمام بهم (الاهتمام بالأفراد) من الضعيف إلى الكبير

وتوصلت هذه الدراسات إلى أربع أساليب قيادية حيث:

- ❖ الأسلوب الأول: لا يبدي أي اهتمام بالأفراد ولا بالتنظيم وبالتالي فهو غير محدد.
- ❖ الأسلوب الثاني: الاهتمام بالأفراد كبير والاهتمام بالهيكلية ضعيف وبالتالي فهو غير محبذ.
- ❖ الأسلوب الثالث: الاهتمام بالأفراد والهيكلية كبيرين فهو النمط المحبذ لدى أصحاب هذه الدراسة انطلاقاً من إنجاز العمل ورضا العاملين.

¹ بلجيل نادية، واقع القيادة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل اقتصاد المعارف ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2004/2003، ص 45.

- ❖ الأسلوب الرابع: الاهتمام بالأفراد ضعيف وبالهيكلية كبير فهو غير محبذ ومن بين أهمل استنتاجات التي توصلت إليها الدراسات هي:¹
- ❖ النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين، ولكن تأثيره على آرائهم غير واضح، كانت درجة الرضا واضحة بشكل خاص فيما يتعلق بمدى حرية الفرد في العمل، ولم تثبت علاقة محددة بين الاهتمام بحاجات الأفراد والأداء.
- ❖ أما النمط الثاني المهتم بالأهداف والعمل، فالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوافقة وغير ثابتة.

الفرع الثاني: دراسات جامعة ميشيغان "Michigan"

- بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية في الوقت الذي كانت تجري فيه أبحاث جامعة أوهايو، حيث قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميشيغان عام 1947 تحت قيادة من مجموعة من الباحثين على رأسهم Khan، Kats، Rensis Likert بدراسات متعددة في منظمات مختلفة حول موضوع القيادة، اعتمدت هذه الدراسات على تقسيم جماعات العمل إلى قسمين:
- ❖ جماعات ذات إنتاجية عالية.
 - ❖ جماعات ذات إنتاجية منخفضة.
- ومن ثم دراسة أساليب سلوك القائد في هذه الجماعات، من خلال المقابلات الشخصية للباحثين مع هؤلاء القادة لمعرفة أدائهم لأعمالهم.²
- ولقد قاموا بتحديد بعدين للقيادة هما:³
- ❖ الاهتمام بالعامل.
 - ❖ الاهتمام بالإنتاج والعمل.
- حيث قام⁴ بدراسة حيث قارن بين عدة منظمات أعمال على أساس ما تطبقه من نمط في القيادة حيث توصل إلى ما يلي:⁴

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 203.

² ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، عمان، 2004، ص 30.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، نفس المرجع، ص 205.

⁴ الصالح جيلح، أثر القيادة على العاملين (دراسة مجمع صيدال)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 53.

❖ النمط الأوتوقراطي: ما يميزه هو الاهتمام بالأشخاص إلى حد ما، يأخذ أفكارهم وآرائهم، ويقوم هو باتخاذ القرار، يكثر من الأوامر، يعتمد بصفة كبيرة على الترغيب والترهيب وكذلك الرقابة الصارمة.

❖ النمط الاستشاري: يتم التشاور داخل المجموعة حول هذه الأهداف والقرارات ويعتمد على المكافأة والعقاب وتحفيز الأفراد.

❖ النمط المتشارك: القائد يثق في مرؤوسيه، الاتصالات تتدفق في الاتجاهين (من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى) بنفس القوة والأهداف تتحدد بأسلوب المشاركة بين القائد ومرؤوسيه، ويرى "Ikert" أن على القادة استخدام الأسلوب إذا أرادوا تحقيق الرضا عند العمال ومستوى عال من الإنجاز.

المطلب الثالث: النظريات الموقفية والنظريات المعاصرة

سنتطرق إلى توضيح بعض النظريات الموقفية، والنظريات المعاصرة في هذا المطلب.

الفرع الأول: النظريات الموقفية

يرى أصحاب هذه النظريات ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعنى بنمط قيادي محدد فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد ومن هذه النظريات نجد:

أولاً: إسهامات فرد فيدلر

تركز كل الجهود التي قام بها لمعرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقائد ومتى تغير هذه السمات، واختلافها تبعاً لتغير الموقف الإداري، وتحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي لمواقف معينة، وينفق "فيدلر" مع غيره من الباحثين من أنصار هذه النظرية في أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف¹. من خلال تحليل عناصر الموقف التي يرى أنها ثلاثة وهي:²

❖ علاقة القائد بمرؤوسيه: وتتمثل في مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة منه ومدى توفر الثقة بينهم حيث يتوقف نفوذ القائد على مدى قبوله من مرؤوسيه، فكلما كانت علاقته بهم جيدة زاد نفوذه وتأثيره وسهل عليه تحفيزهم على التعاون والأداء المثمر مما يزيد من سهولة الموقف والعكس صحيح.

❖ هيكل العمل: عندما يكون العمل بسيطاً تكون الأهداف والمهام واضحة ومحددة وجيدة لكل المرؤوسين والمشكلات بسيطة وسهلة المعالجة، حيث يتبع المرؤوسون إجراءات روتينياً معروفاً لأداء العمل.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 231.

² نفس المرجع، ص 232.

وفي هذه الحالة يمكن التحقق بسهولة من فعالية القرارات كما تقل الحاجة إلى ما يقدمه القائد من معلومات وخبرات، مما يجعل الموقف سهلا ومفضلا لدى القائد، وعندما يكون هيكل العمل مركبا، تكون الأهداف غير واضحة وإجراءات العمل غامضة.

❖ مدى قوة مركز القائد: بمعنى هل يستطيع القائد أن يقوم مكافآت أو أن يفرض عقوبات على مرؤوسيه؟ وهل له نفوذ عليهم ليكلفهم بمهام ويقيم أدائهم؟ وهل له لقب وظيفي يميزه عن مساعديه أو مرؤوسيه؟ فإن توفر لديه هذا يزيد نفوذه المستمد من مركزه الوظيفي، مما يجعل الموقف سهلا ومفضلا لدى القائد، بينما إذا افتقد إلى بعض أو كل ما تقدم يقل نفوذه مما يزيد من صعوبة الموقف.

ويرى "فيدلر" أن أسلوب القائد يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف الملائمة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج أكثر فاعلية وكفاءة، وفي الظروف الغير ملائمة الأسلوب الموجه أقل فاعلية، أما في الظروف العادية فيعتبر القائد والذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، وهكذا يتضح أن المنهج الذي قدمه "فيدلر" لتحليل الموقف الإداري قد أسهم في توضيح عناصر الموقف، ومتطلبات كل عنصر، حتى يسهل على القائد إحداث تغيير في هذه المتطلبات أو بعضها لخلق الموقف الملائم لنمطه القيادي.¹

ثانيا: نموذج القيادة الموقفية²

بعض العلماء السلوكيون بتطوير نموذج للقيادة الموقفية لتفسير كيف يمكن للقائد أن يكيف نمطه القيادي نحو المهمة، فتعرف العلماء على أربعة أنماط قيادية يتناسب كل منها مع حالة أو وضع معين:

- 1 - القائد المفوض: الذي يفوض ويجعل أعضاء الجماعة يقررون بأنفسهم ماذا يعملون.
- 2 - القائد المشارك: يطلب من الأعضاء تقديم الاقتراحات لما يجب أن يفعلوا لكنه هو الذي يتخذ القرار النهائي.

3 - القائد البائع: يقوم باتخاذ القرار ولكنه يبين الأسباب ويشرحها.

4 - القائد الأمر: هو الذي يتخذ القرار بنفسه ثم يأمر الآخرين بالتنفيذ.

كل من هذه الأنماط تتناسب مع:

أ - المفوض: يكون أكثر تناسبا عندما يكون المرؤوسون راغبين في القيام بالعمل وعلى دراية بطريقة إنجازه.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 367.

² كمال محمد المغربي، الإدارة أصالة (المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين)، دار الفكر للنشر، ط1، 2007، ص 243.

ب -المشارك: وهو الأسلوب الأكثر تناسبا للحالة التي يكون فيها العاملون قادرين على الإنجاز، ولكن ليس لديهم الرغبة في الأداء ولذلك فهم بحاجة إلى الدعم المعنوي.

ت -البائع: هو الأسلوب المفضل عندما يكون المرؤوسون ليس لديهم القدرة والرغبة في الإنجاز.

ث -الآمر: وهو الأسلوب الأفضل عندما يكون المرؤوسون راغبين في القيام بالمهمة ولكنهم يجهلون كيف يمكنهم القيام بذلك.

ثالثا: نظرية المسار إلى الهدف¹

تقر هذه النظرية أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية، وهذا المفهوم يحلل الكيفية التي يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوسين والمتعلقة بأهدافهم من العمل وأهدافهم الشخصية وأيضا المسار الموصل لتحقيق الأهداف، فالنظرية تفترض أن السلوك القيادي الأمثل يعتبر دالة لكل من الأفراد والعمل والمهنة حيث أن الأفراد ينظرون إلى سلوك القائد بأنه مقبول إذا كان مصدرا مباشرا للرضا، وأنهم بحاجة إليه للوصول إلى ذلك الرضا، وكلما كانت المهمة غير واضحة يفضل تدخل القائد ويكون التدخل سببا في تحقيق الرضا أما في حالة الأعمال الروتينية والمهام الواضحة فإن تدخل القائد يثير مزيدا من الإحباط.

بالإضافة إلى أنه كلما كان توجه القائد واضحا ومنظم يكون رضا عن العمل جيد وبالتالي تحقيق

الأهداف، وإذا كان توجه القائد غير واضح فيكون الرضا في انخفاض ويكون تحقيق الأهداف صعب.

وترى هذه النظرية أن هناك أربعة أنماط قيادية:

- ❖ نمط القيادة الأوتوقراطي.
- ❖ نمط القيادة المساندة، حيث يبدي اهتماما حقيقيا بالناس.
- ❖ نمط القيادة المشارك، وفيه يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها ولكنه يتخذ القرار بنفسه.
- ❖ نمط القيادة المهتم بالإنجاز، حيث يضع القائد أهدافا ذات تحديات للأفراد ويبدي ثقة في أنهم سيقققون هذه الأهداف.

¹محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 183.

رابعاً: نظرية الشبكة الإدارية Belak and Mouton

لقد قام بتقديم هذه النظرية كل من Belak و Mouton في أوائل الستينيات وتعتمد هذه النظرية على أبحاث جامعتي ميتشغان وأوهايو، وفحواها أنها تتجنب التطرق إلى نظرية معينة بحيث يمكن النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من عدة عوامل متداخلة، تقوم هذه النظرية على بعدين هما:¹

❖ الاهتمام بالفرد داخل المؤسسة.

❖ الاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام.

والشكل الموالي يوضح نتيجة الدراسة.

الشكل رقم (03): نظرية أبحاث جامعتي ميتشغان وأوهايو

عال	(1.9)							(9.9)
الاهتمام بالإنتاج								
				(5.5)				
منخفض	(1.1)							(9.1)
		منخفض		الاهتمام بالفرد				عال

المصدر: جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 121.

¹ جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 121.

وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود خمسة أنماط قيادية تمثل مستويات مختلفة من الاهتمام بالإنتاج والأفراد كما يلي:¹

❖ **القائد (1.1):** وهو القائد الأقل فاعلية يسعى إلى ضمان عضويته في المؤسسة ليس له تأثير ولا يبدي أي اهتمام.

❖ **القائد (1.9):** يهتم كثيرا بالإنتاج على حساب الأفراد فهو متسلط.

❖ **القائد (9.1):** يسمى بالقائد الاجتماعي، يهتم بالأفراد والعلاقات الإنسانية على حساب الإنتاج.

❖ **القائد (5.5):** النمط المعتدل ويقوم بالمساواة في الاهتمام بين الإنتاج والأفراد.

❖ **القائد (9.9):** يسمى نمط الإدارة الجماعية، حيث نجد أقصى درجات الاهتمام بالأفراد والإنتاج على

حد سواء وهو ناتج عن التفاهم والانسجام بين العاملين وكذا الفهم المشترك لأهداف المؤسسة، ووفقا لهذه الدراسة فإن هذا النمط هو الأمثل.

الفرع الثاني: النظريات المعاصرة

من أهم النظريات المعاصرة في القيادة نجد:

أولا: نظرية بدائل القيادة²

تتمثل بدائل القيادة في الأفراد، المهام، والخصائص التنظيمية التي تميل إلى تقليل قدرة القائد في التأثير

على رضا وأداء مرؤوسيه، بمعنى آخر إذا توافرت بعض العوامل فإن المرؤوس سيقوم بأداء عمله بكفاءة

واقترار دون الحاجة إلى توجيهات القائد، حيث يعتبر القائد كمنتمل لإدارة عملية التبادل بينه وبين مرؤوسيه،

حيث يقوم المرؤوسين على انجاز الأعمال، بينما يقوم القائد على المكافآت والعقوبات وهذا عكس النظريات

التقليدية، إذ أن المدخل الجديد لبدايل القيادة، يشير إلى أن السلوك القيادي قد يكون غير ضروري في العديد من

المواقف.

ومن الخصائص الفردية التي تزيد حيادية السلوك القيادي هي: القدرة، الخبرة، التدريب، المعرفة، الحاجة إلى

الاستقلال، التوجه للتخصص الوظيفي.

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 121.

² برو هشام، دور القيادة في تحقيق ميزة تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008، ص 25.

ثانياً: القيادة الزعامية

يشبه مفهوم القيادة الزعامية أو ذات الرؤية المستقبلية، نظريات القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث يفترض أن الزعامية أو الرؤية المستقبلية خاصة فريدة للقائد، كما تمثل الزعامية شكل من أشكال الجاذبية الفردية المتبادلة والتي تثير التدعيم والقبول وإعجاب بما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه، حيث يرى بعض الباحثين أن القيادة الزعامية هي بداية القيادة التحويلية وقد اقترح "روبرت هاوس" نظرية القيادة الزعامية وقد اعتمد في بناء نظريته على نتائج كثيرة من البحوث في مجال العلوم الاجتماعية¹، وقد حدد الخصائص التالية على أنها تزيد من إسهام وزعامية القائد وهي كما يلي:²

- ❖ ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد.
- ❖ تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد.
- ❖ قبول المرؤوسين للقائد بصورة مطلقة غير قابلة للنقاش.
- ❖ شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين تجاه القائد.
- ❖ إطاعة المرؤوسين للقائد طاعة عمياء برغبة خالصة.
- ❖ تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية.
- ❖ تركيز المرؤوسين على تحقيق أهداف الأداء.
- ❖ شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة.

ثالثاً: النظرية التحويلية³

يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوماً حديثاً نسبياً (1978)، وهو يركز على التفرقة بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستقرار، حيث أن كثيراً من أنشطة القائد هي أعمال روتينية مثل تحديد خصائص العمل. واتخاذ القرارات الإدارية، إلا أنه قد يتطلب من القائد المبادرة بالتغيير في حالات معينة مثل بناء فرق العمل، وإعداد إستراتيجية أو تطوير الثقافة التنظيمية.

وقد ظهرت القيادة التحويلية في أعمال Warren Bennis, Burt Nunnis حول أسرار أفضل القادة، حيث يريان أن القيادة التحويلية تتمثل في سعي القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طرق العمل، والقائد التحويلي هو

¹صالح جليح، مرجع سابق، ص 82.

²برو هشام، مرجع سابق، ص 26.

³صالح جليح، مرجع سابق، ص 87، 88.

قائد جذاب له حضور قوي وشخصية مؤثرة يسعى لتحويل منظمة مرؤوسيه إلى وضع أفضل، ويعتمد القائد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية والقدرة على إلهام المرؤوسين واستشارتهم عقليا وعاطفيا، فالقادة التحويلية حسب Warren Bennis, Burt Nanus يجذبون أكثر مما يدفعون، إلا أنه قصد صناعة التغيير يعتمد القائد التحويلي على ثلاثة مهام رئيسية نلخصها كالتالي:

- ❖ تحديد الرؤية أو المستقبل المنشود في صورة جذابة، إلا أنه ليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه مرؤوسوه في ذلك.
- ❖ إيصال الرؤية للمرؤوسين، إذ لا قيمة لها مهما كانت رائعة ما لم يفهمها المرؤوسين ويؤمنوا بها والقائد التحويلي هو القادر على إيصال الرؤية بصورة واضحة تجعل المرؤوسين يرونها كما يرون واقعهم، فينحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها.
- ❖ تطبيق الرؤية فالقائد التحويلي لا يكتفي بشرح رؤيته بل يعيشها، ويعلق على كل حادث من خلال علاقته بالرؤية، ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع الرؤية، فبعد أن يحدد القائد رؤيته عليه زيادة التزام الجماعة بها بواسطة التركيز المستمر والإلحاح للعمل من أجل بلوغها.

المبحث الثالث: أنماط القيادة

إن العلاقة التي تحدد معنى القيادة تتمثل في كل الروابط بين طرفين أحدهما يوجه ويرشد، والطرف الآخر يتلقى هذا التوجيه، والذي يستهدف تحقيق أغراض معينة ضمن عناصر جوهرية لأزمة وجود القيادة والمتمثلة في عملية التأثير الذي يمارسه المدير أو القائد على موظفيه، وما تؤدي إليه عملية التأثير من توجيه المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف الإدارية المراد تحقيقها، وعملية التأثير تعتمد على الأنماط التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه.

هناك ثلاث معايير يعتمد عليها الفكر الإداري لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها، منها معيار أكبر شيوعا والمتمثل في التصنيف من حيث سلوك القائد، وسيتم التعرف في هذا المبحث على خصائص وعيوب كل نمط.

المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية

الفرع الأول: أشكال القيادة الأوتوقراطية

توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي تتداخل فيما بينها، وسنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل:

أولاً- القيادة الأوتوقراطية التسلطية¹

يتميز القائد في هذا النوع من القيادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم. يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات.

يتميز هذا الأسلوب بنظرته إلى الإنسان كأداة للعمل وكمصدر من مصادر الإنتاج، بغض النظر عن كونه مخلوقاً اجتماعياً، ويلجأ القائد إلى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره على المرؤوسين، دون مشاورتهم وأخذ رأيهم حين اتخاذ القرارات والتعليمات، وهو من يحدد سياسة الجماعة ويرسم الخطط الرئيسية ويمارس الاتصال الرسمي من جهة واحدة، كما أنه يقوم باستخدام الرقابة المباشرة على سلوك المرؤوسين.

ثانياً- القيادة الأوتوقراطية الخيرة²

ويتصف القائد بكونه يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل ويركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهاراته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد أن ينفذ مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى مرؤوسيه. وهو أقل تشدداً من السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء عندما يريد أن ينفذ عملاً دون أن يخلق لديهم الاستياء إلى جانب ذلك يستخدم العقاب الخفيف عندما يشعر أن مرؤوسيه لم ينفذوا عملهم بشكل جيد والضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

¹ محمود معن محمود عباصرة ومروان محمد بن أحمد، مرجع سابق، ص 153.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 227.

ثالثاً- القيادة الأوتوقراطية اللبقة

يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يرى هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الاقناع لديهم بما يريد، ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤثرات الإخبارية وهو عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ويأخذ آرائهم بجدية مهما كانت فعالة، وضمن هذا النمط قد تعطي القادة مرؤوسيهم قدرا من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار.¹

الفرع الثاني: مميزات وعيوب القيادة الأوتوقراطية²

يتميز هذا النمط من القيادة بعدة مميزات يمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

- ❖ اعتماد القادة على السلطة الرسمية واتخاذها كأداة للتحكم والسيطرة على المرؤوسين.
- ❖ تركيز كل السلطات في يد القائد والانفراد بإصدار الأوامر.
- ❖ انخفاض ثقة القائد في مرؤوسيه.
- ❖ ضعف وضالة الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- ❖ استخدام التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات.

ومن عيوب ذلك النمط من القيادة أنها تؤدي لوجود شعور بعدم الرضا عند المرؤوسين مما ينعكس سلبيا على روحهم المعنوية، وهذا بالإضافة إلى تكوين شعور عدائي لدى المرؤوسين نحو القائد وإلى ضعف كفاءته معني تحقيق الأهداف وانجاز الأنشطة والأعمال ونفسي السلبية في العمل والاكتفاء بالحد الأدنى من العمل الذي يجنبهم عقاب القائد.

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة، الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسة التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 115.

² فتحي أحمد زياب عواد، مرجع سابق، ص 336

المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية

إن هذا النمط من القيادة يهتم ببعده الإنتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني ولذلك تعتبر كما أشارت الدراسات على أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً.¹

الفرع الأول: تعريف القيادة الديمقراطية ومرتكزاتها

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام لشخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.²

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل فيما يلي:

أولاً- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه.

حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:³

- ❖ سيادة روح الفريق بين العاملين.
- ❖ حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.
- ❖ عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.
- ❖ تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

¹ محمود معن محمود عياصرة، عمروان محمد بن أحمد، مرجع سابق، ص 153.

² Robert PAPIN, L'art de diriger, durod, Paris, 1995, p21.

³ مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 501.

ثانيا- المشاركة في صنع القرار¹

يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل

الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد، ويخلق الثقة لديهم ويساعد على قبول القرارات دون معارضة، لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذ القرار، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي ، وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القادة أداء مهامهم على أحسن وجه.

ثالثا- تفويض السلطة

إن التطور الذي حصل للمؤسسات أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته على مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، والتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها.

الفرع الثاني: مميزات وعيوب القيادة الديمقراطية²

يتميز هذا النمط من القيادة ببعض المميزات يمكن إجمالها فيما يلي:

- ❖ الاعتماد على العلاقات الإنسانية كأساس للتعامل.
 - ❖ اشتراك المرؤوسين في بعض مهام القيادة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار.
 - ❖ الثقة في المرؤوسين وتأييدهم.
 - ❖ تزايد الاعتماد على الاتصالات بكافة أنواعها سواء الهابطة أو الصاعدة.
 - ❖ الميل إلى استخدام التحفيز الإيجابي والتشجيع المستمر ومنح المكافآت.
- ومن مزايا الديمقراطية أنها تشجع جو من الرضا والارتياح لدى المرؤوسين مما ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية لديهم وتدعيم روح المودة والتعاون والولاء للتنظيم والقائد، هذا إلى جانب مساهمتهم في توفير الكفاءة العالية لدى المرؤوسين في تحقيق الأهداف وخلق الروح الإيجابية فيهم.

أما عن العيوب في هذا النمط، قد تبدو من تنازل في العملية القيادية من القائد لمرؤوسيه والاستغلال السيئ لهذا التنازل من قبل المرؤوسين، وهذا بالإضافة إلى أن طبيعة عمل بعض القادة قد لا يتيح لهم تبادل

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص 227.

²فتحى أحمد نياض عواد، مرجع سابق، ص ص 336-337.

الرأي مع المرؤوسين وأخيرا قد لا يميل المرؤوسين إلى تحمل المسؤولية ولا يرغبونها وإنهم يفضلون القائد الحازم.

المطلب الثالث: القيادة المتساهلة

تعتبر القيادة المتساهلة هي القيادة الحرة، وهي النمط الذي يعطي قدر كبير من الحرية، حيث يسمح به القائد لمرؤوسيه لما يحدونه ويختارونه ويقررونه لممارسة نشاطهم، فهي تعتمد على سياسة الباب المفتوح.

الفرع الأول: تعريف القيادة المتساهلة

هي قيادة عدم التدخل والحرية، يتميز فيها سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور فهو يترك للتابعين الحرية التامة، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم احترام لشخصية القائد، وتعتبر أقل الأنماط القيادية فعالية.¹

يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه إذ يكتنف هذا الأسلوب مظاهر الهزل والتسيب، ورغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فإن رضا العاملين عن أعمالهم يكون منخفضا مقارنة مع أنواع القيادة الأخرى، لأن التساهل والتهاون يثبط من عزيمة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم، وقد يكون التساهل كبيرا إلى حد أن يترك فيها القائد السلطة في اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار.²

¹ محمود معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 154.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 253.

الفرع الثاني: مميزات وعيوب القيادة المتساهلة

من أهم المميزات لهذا النمط والتي كشفت عنها الدراسات، نذكر ما يلي:¹

- ❖ إعطاء القائد أكبر قدر ممكن من الحرية لمروؤسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
 - ❖ اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى تحديد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمروؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.
 - ❖ إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذ أسهم لمروؤسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.
- ومن عيوب هذا النمط، نجد أن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات و الخلافات المستمرة.

¹ هشام حمدي رضا، مرجع سابق، ص 157.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية القيادة والتي هي عبارة عن القدرة على التأثير وتوجيه سلوك الأفراد من أجل قيامهم بمهام معينة لتحقيق أهداف محددة ، كما تلعب القيادة دورا مهما في الم وسرع وذلك لكونها تعتبر من أهم العمليات فيها، وكذلك لأنها عامل أساسي في التأثير على الأطراف الداخلية للمؤسسة .

كما تعددت نظريات تفسير القيادة من أهمها نظريات السمات والسلوكية والنظرية الموقفية التي تحدد موقف القائد حسب الظروف المحيطة به، كما أن هناك أنماط للقيادة كالقيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، والقيادة المتساهلة التي تميز كل قائد حسب المؤسسة والنشاط الذي يتبعه.

الفصل الثاني

علاقة أنماط القيادة
بالتغيير التنظيمي

تمهيد:

لقد أصبح التغيير سمة رئيسية لهذا القرن، فالتغيير أصبح يكتسح بشكل سريع جميع الجوانب التكنولوجية، والسياسية، والاقتصادية، وكذا الاجتماعية، والثقافية.

لقد أفرزت هذه التغييرات ظهور مفاهيم و هيئات و مؤسسات عالمية، كل هذه التغييرات وغيرها فرضت أوضاع اقتصادية و اجتماعية و سياسية تتسم بخطورة كبيرة و ذلك لصعوبة التحكم فيها، وهو ما يجعل المؤسسة في مواجهة بيئة تنافسية شرسة تقتضي منها البحث عن سبل وأساليب و سياسات خاصة لتتمكن من بقاءها و استمرارها في بيئتها، فالتغيير أصبح حتمية مفروضة على المؤسسة شاءت ذلك أم أبت، وذلك في كل مجالات التغيير.

وسنتطرق للتغيير التنظيمي وعلاقته بأنماط القيادة من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: أساسيات التغيير التنظيمي
- المبحث الثاني: أنواع، مجالات، إدارة، ومقاومة التغيير التنظيمي
- المبحث الثالث: علاقة أنماط القيادة بالتغيير التنظيمي

المبحث الأول: أساسيات التغيير التنظيمي

مما لا شك فيه أن القدرة على التكيف مع العوامل البيئية دائمة التغيير تعد إحدى الصفات الأساسية التي تميز المؤسسات الفعالة، وعليه فإن عمليات التغيير التنظيمي تكون بغرض الوصول إلى درجة معقولة من التكيف مع البيئة وهذا لتحقيق الاستقرار والاستمرار من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق أهداف المؤسسة والانتقال بها من المألوف إلى غير المألوف، ولهذا فإن عمليات التغيير يجب أن تأخذ إطارها الكامل كي تتسم بمفهوم واضح من قبل إدارة التغيير أولاً من ثم نقل هذا المفهوم بدقة إلى كافة المعنيين بالتغيير من خلال خطة قابلة للتفعيل.

لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي وكذا أسبابه وأهدافه، ثم إلى مراحلها.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

تشير العديد من الدراسات التي تم الرجوع إليها والأدبيات ذات العلاقة إلى مجموعة كبيرة من التعريفات المتعلقة بمفاهيم التغيير، فمن التعاريف المتداولة لمفهوم التغيير التنظيمي:

- التعريف الذي أورده "Burnes" وهو أن التغيير ليس إلا عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات البيئة الديناميكية غير المؤكدة.¹
- وعرفه "Bekhard" بأنه الجهد المنظم الموجه للتغيير الذي يشمل النظام الكلي للتنظيم، والمصمم لتحسين فاعلية التنظيم من خلال التدخل الموجه في العمليات.²
- كما عرف التغيير التنظيمي من قبل (D.Holl) على أنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ما تنصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها الغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية للبقاء والاستمرار والتميز".³

¹ ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، أترأ للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 31.

² ناصر جردات وآخرون، نفس المرجع، ص 31

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال (النظريات ونماذج وتطبيقات)، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 397.

- وعرفه "Skibbins": "على أنه الأسلوب الإداري لتحويل المؤسسة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً".¹
 - كما أن التغيير التنظيمي يعرف على أنه: "تغيير موجه، مقصود، هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي سواء الداخلي أو الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".²
 - وفي تعريف آخر نجد أن التغيير بصفة عامة يعبر عن "الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، وعادة يفترض أن يكون التغيير لها هو أحسن من الوضعية السابقة ومهما يكن، فلا يمكن إصدار حكم تقويمي عام لأي تغيير إلا بوضع معايير معنية متفق عليها أو تحديد أهداف خاصة لعملية التغيير الموجودة".³
 - كما يعرف على أنه: "إحداث التعديلات في الأهداف والسياسات الإدارية أو عنصر من عناصر العمل التنظيمي".⁴
- مما سبق يمكن أن نصل إلى تعريف التغيير التنظيمي على أنه تغيير موجه ومقصود يهدف إلى إحداث تغييرات أو تعديلات في مختلف العناصر التنظيمية داخل المنظمة بهدف الانتقال من حالة إلى حالة أكثر قدرة على حل المشكلات وتحقيق الأهداف.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر، عمان، ط2، 2005، ص 203.

² زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 21.

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 203.

⁴ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار المفكر، الأردن، ط2، 1994، ص 321.

المطلب الثاني: أسباب وأهداف التغيير التنظيمي

إن المؤسسة في يومنا هذا تعيش في ظل مواجهة ارتفاع حدة التغيرات والمستجدات والضغوط ذات الطبيعة البيئية، والتي تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي، ولهذا فإن هناك مجموعة من الأسباب تدفعنا إلى التغيير التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: أسباب التغيير التنظيمي

يمكن تقسيم الأسباب التي تدفع الم مؤسسة لإحداث التغيير التنظيمي إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية نذكر:

أولاً- الأسباب الداخلية: هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المؤسسة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:¹

- 1 - الحفاظ على حيوية المؤسسة وسرعة التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الإيجابية في المؤسسة، وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة .
- 2 - المبادرات والطموحات الشخصية: يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم .
- 3 - البحث عن الارتقاء والتقدم : يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات احد الأهداف الأساسية في المؤسسة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا.
- 4 - تغيير أهداف المؤسسة وسرعة : أن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي ، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس ، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف .

¹ أندرو ديسيزولاني وجي مارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 556.

- 5 – رفع مستوى الأداء : إذا لم تبادر الم مؤسسة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجياً نحو الانخفاض، وبالتالي فإن التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء، من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدتها وتمتينها .
- 6 – حيازة الم مؤسسة على موارد إضافية : هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية وتدريبية لرفع كفاءتهم .
- 7 – التطور التقني والأتمتة : إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالم مؤسسة إلى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة ، حيث أصبح بإمكان الم مؤسسة أن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة بما كانت تقوم به في الماضي .
- 8 – مواكبة المحيط والمتغيرات : يحدث التغيير في المؤسسة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح .
- 9 – إعادة هيكلة الم مؤسسة : هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية .
- 10 – النمط السلوكي للعاملين : مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران

- 11 – مشاكل عملية : عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتتبع آثاره على مردود المؤسسة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك .
- 12 – الحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ.

ثانياً- الأسباب الخارجية:¹

المؤسسة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها ، وهذا ما نشير إليه في النقاط الآتية:

¹ محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط3، 2008، ص 338.

- 1 – القوانين والتشريعات الحكومية : ينبغي أن تتغير وتتكيف المـؤسسة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد ، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغييرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات ،مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك .
- 2 – المنافسة : حتى تبقى المـؤسسة مستمرة وناجحة في أعمالها لابد من حماية نفسها وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فنكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسويقها في مدة وجيزة ،وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة ،كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة .
- 3 – الظروف الاقتصادية : في كثير من الأحيان تجد المـؤسسة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها ،مثل انهيار أسواق الضمان أو التامين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل والاحتكارات، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثير العديد من المـؤسسة وسرعات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات .
- 4 – السياسات العالمية : تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية – سواء كانت اقتصادية أو سياسية – مثل العولمة و تحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق و الانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمـؤسسة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد .
- 5 – المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية : وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع ، فعلى المـؤسسة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام .
- 6 – التغييرات في أذواق وحاجات الزبائن : بما أن المـؤسسة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها ،كان عليها أن تكون لها صلة بالتغييرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من اجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق
- 7 – التغييرات التكنولوجية :إن التطور والتغير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المـؤسسة الأخذ بها ،وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المـؤسسة مؤسسات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ

الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري، بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير

الفرع الثاني : أهداف التغيير التنظيمي

يمكن تلخيص الأهداف التي يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيقها فيما يلي:¹

- فحص مستمر لنمو أو تدهور المؤسسة و الفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب المؤسسة لحل المشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع.
- زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة البيئة المتغيرة من حولها.

ويمكن إضافة النقاط التالية:²

- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف.
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن

روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.

- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- توفير مناخ يساعد على معالجة كافة المشاكل التي يعانون منها.
- تحسين الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.

¹ أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 590.

² خيضر كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 1999، ص ص 340-341.

المطلب الثالث: مراحل عملية التغيير

أجمع أغلب الباحثين على وجود ثلاثة مراحل لإحداث التغيير التنظيمي، حيث عرضها الباحثون كل حسب فلسفته، فكانت المحاولة الأولى للرائد "Kurt Lewin" (1951)، حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاثة مراحل وهي كما يلي:

أولاً- مرحلة الإذابة (التهيئة والإعداد)¹

تكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المؤسسة، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المؤسسة لكي نجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتواصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال.

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الجليد نجد:

- 1 - منع أي نمط سلوكي يمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، أي الأنماط السلوكية السيئة غير المرغوبة فيها.
 - 2 - انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الحط من القدر أو القيمة.
 - 3 - إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات المقاومة للتغيير.
 - 4 - نقل الفرد من قسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، ويكون النقل مؤقتاً أو نهائياً إلى أحد الأقسام الأخرى، أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- ثانياً- مرحلة التغيير²

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، كالاتتماد على أسلوب التحدي والإبداع من أجل التغيير، حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيمياً أو تقنياً أو موجهاً نحو الأفراد، أو مجموعة معينة من هذه الفئات، حيث في هذه المرحلة

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديث)، دار وائل، عمان، ط1، 1999، ص 229.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 230.

يحذر "Lewin" من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم الوضوح، ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.

ثالثاً- مرحلة التجميد¹

وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم اكتسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير. ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي يتم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن اتباع بعض أو كل الطرق التالية:

- 1 - المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة تصحيحها.
 - 2 - توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
 - 3 - بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.
 - 4 - تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمدربين والمساهمين في التغيير.
 - 5 - إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
 - 6 - إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.
- والجدول التالي يوضح ما سبق:

¹ أندرو ديسيزولاني ومارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 549.

الجدول رقم (02): مراحل عملية التغيير.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد شعور بالحاجة للتغيير. - تقليص المقاومة للتغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير الأفراد. - تغيير الأعمال. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز النتائج. - تقييم النتائج. - إجراء تعديلات بنائة.

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديث)، دار وائل، عمان، ط1، 1999، ص 229.

المبحث الثاني: أنواع، مجالات، إدارة ومقاومة التغيير التنظيمي

يمثل التغيير التنظيمي أحد الأسس التي تقوم عليها أي مـ وسرة لغرض الاستمرارية والنمو، ولذلك تأتي حركية وحتمية التغيير كعنصر رئيسي يحكم مبدأ استمرارية المـ وسرة في مزاولة أنشطتها وممارسة مهامها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه أفرادها وزبائنها والتكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية التي تواجهها ،وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى أربعة عناصر أساسية وهي: أنواع، مجالات، إدارة ومقاومة التغيير التنظيمي.

المطلب الأول : أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة تصنيفات وضعت من أجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في

التصنيف حيث نجد:

أولاً- أنواع التغيير التنظيمي حسب معيار درجة التخطيط¹

1 -التغيير المخطط: هو الذي يتم التحكم فيه وفي مساره ويتبع خطة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

2 -التغيير العشوائي: هو الذي يحدث مصادفة دون تدخل من أحد ولا يكون مبنياً على خطة.

ثانياً- أنواع التغيير التنظيمي حسب معيار درجة الشمولية²

1 -التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة.

2 -التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في

التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين... غير ذلك من مستلزماته.

بالإضافة إلى الأنواع التالية:¹

ثالثاً-أنواع التغيير التنظيمي حسب معيار موضوع التغيير

1 -التغيير المادي: وهو الذي يحدث على مستوى الآلات، الأدوات، وإجراءات العمل في المؤسسة بعيداً

عن العاملين.

2 -التغيير المعنوي: هو الذي يحدث في الجانب السلوكي، الاجتماعي، والنفسي للعاملين.

¹ناصر جرادات، وآخرون، مرجع سابق، ص 37.

²محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، طر، عمان، 2004، ص 350.

³زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 28.

رابعاً- أنواع التغيير التنظيمي حسب معيار درجة السرعة

- 1 -التغيير التدريجي: حيث يتميز بكونه أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.
- 2 -التغيير السريع: وعادة ما يكون نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين.

خامساً- أنواع التغيير التنظيمي حسب معيار الكيفية

- 1 -التغيير المفروض: تفرض جبراً على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

- 2 -التغيير بالمشاركة: فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

المطلب الثاني : مجالات التغيير التنظيمي

إذا استهدفت المؤسسة إجراء تغيير مهم ورئيسي في مجال معين يجب أن تدرس وتؤشر أيضاً انعكاس هذا التغيير على المجالات الأخرى وتتمثل مجالات التغيير فيما يلي:¹

أولاً- تغيير الهيكل والتصميم

من الممكن أن يكون التغيير منصبا على أي من المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم بصورته الكلية. إن هذا التغيير يمكن أن يكون بصور شتى منها تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمؤسسة ويمكن أن يشمل أيضاً علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات، إن مجمل هذه التغييرات تمثل تغييرات هيكلية ، والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدور وتصرف من خلالها المؤسسة، كذلك يمكن أن تشمل هذه التغييرات الأهداف وخصائص الهيكل والإجراءات والنظم الإدارية.

ثانياً - التغيير التكنولوجي والعمليات

تشمل العمليات التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والمكانم وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم والتغيير التكنولوجي وكيفية أداء المؤسسة أعمالها. وجميع التغييرات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات كذلك يشتمل التغيير التكنولوجي على جميع التحسينات والتغييرات في جوهر المنتوجات سواء كانت سلع أو خدمات حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة

¹صالح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 396-398.

منتجات محسنة. وبشكل عام فإن التغيير التكنولوجي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي من مستويات تنظيمية أدنى لتذهب على المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى دوراً في حث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المؤسسات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها وهي مؤسسات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة، ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا. وقد تكون هذه الأفكار قليلة لأن الإدارة العليا ليس لديها المهارات والخبرات الفنية وبعيدة عن الخطوط الإنتاجية وما فيها من عمليات.

حيث يتم التغيير التكنولوجي بتطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال المعدات، تصميم العمل، تتابع العمل، واقتناء التكنولوجيا المتاحة، ونظم معالجة المعلومات... الخ، وتكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المؤسسة، وكمثال على ذلك فإن اقتناء المؤسسة لآلات جديدة ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة بالتالي تقسيم العمل مما يؤدي إلى تغيير في العلاقات بين العاملين، وظروف العمل المادية أنماط الوظيفة إجراءات الترقية تغييرات في الأجور والرواتب... الخ

ثالثاً - تغيير الأفراد

إن المجال الآخر المهم الذي ينصب عليه التغيير التنظيمي هو الموارد البشرية فقد تقرر المؤسسة إدخال تغييرات أو تعديل على مستوى مهارات قوة العمل لديها. إن هذه التغييرات يمكن أن تحدث بفعل إجراء تعديلات على المستوى التكنولوجي لغرض المحافظة وتحسين نوعية القوة العاملة. وضمن هذا التغيير تندرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك وتهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين ويدخل في إطار هذه التغييرات التوقعات والقيم التي تساهم في جعل المؤسسة أكثر قدرة للاستجابة للتغييرات البيئية.

كما توجد مجالات أخرى للتغيير التنظيمي، كالتغيير الإستراتيجي، السياسات، أنماط القيادة.

المطلب الثالث : إدارة التغيير التنظيمي¹

أصبحت مـ وُسرّات الأعمال اليوم تهتم أكثر بإدارة التغيير ،لمواجهة التأثيرات الداخلية والخارجية ، لإحداث تغيير تتمكن من خلاله مواجهة الصعاب والتكيف مع هذه التأثيرات بطريقة علمية إدارية ، والمؤسرة اليوم تعتمد على تشخيص ودراسة المشكلة ،ثم وضع التخطيط المناسب والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة،بعيدا عن العشوائية والارتجالية

الفرع الأول : مفهوم وخصائص إدارة التغيير

أولا- مفهوم إدارة التغيير

منذ ثلاثينات القرن العشرين اهتم المتخصصون في هذا المجال بمفهوم إدارة التغيير باعتبارها وسيلة تقنين التغييرات العشوائية التي مصدرها رغبات وأهواء فردية ،وقد تعددت مفاهيم هذا المصطلح حسب الزاوية التي يراها كل واحد منهم ،التي نذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

- تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لأحداث التغيير، بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.
- هي خطة عمل مدروسة تتضمن الإجراءات الإدارية النموذجية لإحداث التغيير في الأنشطة البشرية والمادية في اتجاه ومدى محددين.
- إدارة التغيير تعني عملية الانتقال من الوضع الحالي حيث المشكلة قائمة، إلى الوضع الجديد المرغوب فيه حيث يوجد الحل الممكن.

من التعاريف السابقة نستنتج بان إدارة التغيير هي عملية تتبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن ،باستعمال أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإجراء التغيير وعلى مراحل لبلوغ أهداف المؤسرة .

¹ معيزي قويدر، مفاهيم أساسية(التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير)،مداخلة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سعد

ثانيا- خصائص إدارة التغيير

تتمثل إدارة التغيير بالخصائص التالية:

- 1 – الاستهداف: إن إدارة التغيير تسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومعلومة .
- 2 – الواقعية : ينبغي على إدارة التغيير أن تكون مرتبطة بالواقع الذي تعيش فيه من حيث المشاكل ورصد الإمكانيات المادية والمالية لإيجاد الحلول ببسر وسهولة .
- 3 – التوافقية : على إدارة التغيير أن توافق بين أهداف التغيير وبين رغبات وتطلعات الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة سواء كانوا عمال أو زبائن.
- 4 – الفعالية : يجب على إدارة التغيير أن تكون لها القدرة على نقل الأثر إلى الواقع العملي عندما تعمد إلى الأساليب والطرق المفضلة في التغيير .
- 5 – المشاركة : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بإشراك القوى المرتبطة بالتغيير لحماية عملية التغيير من الانتكاسات والهزات .
- 6 – الشرعية : التغيير ينبغي أن يتم في ظل الشرعية القانونية والأخلاقية حتى لا يقاوم وتكون له المصدقية
- 7 – الإصلاح : التغيير يجب أن يكون نحو الأحسن بترك الاسوأ ومعالجة النقائص .
- 8 – العقلانية : عند اخذ قرار التغيير يجب أن تؤخذ معايير التكلفة والعائد بعين الاعتبار،فالعقلانية تتطلب عند إحداث التغيير تخصيص تكاليف اقل للحصول على عوائد اكبر حتى تسهل عملية تغطية التكاليف بالعوائد.
- 9 – القدرة على التطور نحو الأحسن.
- 10 – القدرة على التكيف مع المستجدات.

الفرع الثاني : مراحل إدارة التغيير

تتمثل هذه المراحل في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن المتميز

بالمشاكل إلى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار، وهذه المراحل هي :

- 1 – **مرحلة جمع المعلومات والتشخيص** : وتتمثل في المدة التي يتم فيها جمع المعطيات والمعلومات حتى تسهل عملية تشخيص وتحليل المشكلة ومن ثمة وضع الخطة المناسبة .
- 2 – **مرحلة الاستجابة** : وهي المدة التي تستغرقها إدارة الم وُسرة للاستجابة للتغيير مع ملاحظة أن إدارة المؤسسات تختلف في درجة الاستجابة ،حيث نجد الإدارة السريعة وهناك الإدارة البطيئة .
- 3 – **مرحلة التخطيط** :وتبدأ عندما يتخذ قرار التغيير من طرف القيادة ،فتبدأ عملية استشارة الإطارات لتصميم الخطة.
- 4 – **مرحلة التنفيذ** :وتتمثل في مرحلة تطبيق الخطة المصممة وتحويلها إلى تغيير على ارض الواقع .
- 5 – **مرحلة التأثير** :وهي الفترة الفاصلة بين تنفيذ القرار وبين ظهور الأثر في شكل هدف نهائي.
- 6 – **مرحلة التقييم** :وهي المرحلة التي تلي مرحلة التأثير،حيث في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج والآثار والحكم عليها .

المطلب الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي

الفرع الأول : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم". كما يمكن تعريفها بأنها "ذلك التغيير الظاهري المتمثل في الرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير، كما أنها ظاهرة طبيعية كما هو الحال بالنسبة للتغيير نفسه"¹.

- عرفت على أنها: "تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع السائدة وميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، يحاولون مقاومة التغيير لخشيتهم من الانتقال إلى أوضاع أخرى"².
- وخلاصة القول يمكن القول أن مقاومة التغيير هي "عملية امتناع الفرد ورفضه للتغيير أو وقوف الأفراد والجماعات موقف سلبيًا يدل على عدم تقبل أي تعديلات ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين الأداء.

الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير وأساليبها³

أولاً - أسباب مقاومة التغيير

من أهم الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير الأسباب التالية:

- 1 - الخوف من المجهول، الذي يأتي به التغيير
- 2 - نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الاتصال و الإيضاح من طرف الإدارة
- 3 - الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل
- 4 - عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير وتبقى وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة
- 5 - الخوف من فقدان السلطة أو بعض الحقوق المكتسبة ، كون التغيير يلغي بعض المهام ويضيف بعض

الالتزامات

- 6 - نقص مصادر المعلومات عن التغيير ، مما يشعر الأفراد داخل الم وُسرة بأن التغيير شيء مجهول المعالم

وغماض

- 7 - الوقت غير الملائم "فترة التغيير"، فقد تكون المؤسرة في فترة كساد وبالتالي الوقت غير ملائم للتغيير

¹د. ناصر جردات، أحمد عريفات، أحمد المعاني، مرجع سابق، ص 268.

²عطا الله بن فاحس راضي العنزي، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقته بالالتزام بالمملكة السعودية ، أطروحة الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص 72.

³صالح بن سليمان الفايز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته ، دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية الرياض، 2008، ص 30.

8 - الارتباط بما تعود عليه الأفراد من عادات في العمل فمن الصعب تغيير هذه العادات بين ليلة وضحاها.

الفرع الثاني: أساليب مقاومة التغيير

توجد ثلاث أساليب رئيسية لمقاومة التغيير وهي:

- 1 - الرفض والمقاومة العنيفة، يستخدم هذا الأسلوب عندما ترى قوى المقاومة أن التغيير ليس من مصلحتها أو أنه سوف يقضي على مكاسبها ويهدد بقاءها، مستخدمة بذلك أعنف الأساليب وأقسا م لها مثل إشاعة القلق والخوف بين العاملين.
- 2 - تعطيل قوى التغيير عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء على التغيير تلجأ إلى المهادنة بهدف إرجاء التغيير وتعطيله أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم، وهنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة إلى أساليب التشكيك في ضرورة التغيير ونتائجه وفوائده وقواه في إمكانية القيام به.
- 3 - تأخير سرعة التغيير، قد تتجه قوى المقاومة إبطاء سرعة التغيير من خلال عدة أساليب مثل استنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية أو جارية.

المبحث الثالث : أثر أنماط القيادة على التغيير التنظيمي

المطلب الأول :علاقة القيادة بالتغيير¹

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التغيير.

من هنا فإن على القائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها إن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذ إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير.

على هذا فإن القيادة الإدارية الفعالة هي:-

القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها وبالتالي عليها

أن تعد للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما:

- كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.

- مداخل وأساليب تحقيقه.

وتتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها؛ ويقسم بعض

الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين :القائد ذو المرونة العالية وهو القائد

الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وب عقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر

جديدة والاقنتاع بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة،

ويدرك بان هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه.

أما القائد ذو المرونة المنخفضة، فيتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، وأهمها:

عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الدهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء.

¹ عقيل ابوبكر غلبون ،المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والآفاق ،جامعة العلوم الإسلامية الماليزية بكلية القيادة والإدارة في الفترة ما بين 2010/11/24-23 م

ومما تقدم نجد أن إحداث التغيير يرتكز على عنصرين أساسيين هما: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة، والثاني مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.

من تم أصبح تبني التغيير عملية إجبارية يفرضها فرض قائم من فروض استمرارية الم وُسرة في عالم تشير الدلائل إلى انه يقف على أعتاب ثورة صناعية تقنية ستدعو بوضوح إلى إعادة توجيه استخدام العقل لإحداث التغيير، وبقدر حاجتنا لإحداث التغيير نحتاج إلى قيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير.

وأن التحدي الوحيد والاهم الذي يواجه أي م وُسرة من الم وُسرات في إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة، فالمهرة من قادة الأعمال يتمتعون بالقدرة على تحقيق التغيير، وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغييرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة، وبناء قدرات إضافية، وبالقيام بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي من شأنه وضع الم وُسرة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للاقتصاد العالمي مستقبلاً.

المطلب الثاني : أنماط قيادة التغيير¹

أولاً- أسلوب التعاون

هذا النمط يمكن عدد كبير من العاملين في تحديد الأمور التي يجب تغييرها، وأيضاً في طريقة إحداث التغييرات المطلوب إدخالها، حيث يطلب من المرؤوسين في هذا النمط الإسهام في تحديد كل من أهداف التغيير الموضوعية، وأيضاً طرق الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيقها، ويتم ذلك من خلال مجموعات العمل أو أي شكل من أشكال الاجتماعات التي تتصف بالموالفة مع العاملين.

إن المبدأ الرئيسي الذي يقوم عليه هذا النمط هو أنه كلما ازداد عدد العاملين وتعاونهم كلما ازدادت فرص دعمهم، والتزامهم بالتغييرات التي أسهموا في وضعها وخاصة عند العمل مع أصحاب الاختصاص وبالأخص عند شعورهم بنوع من الحرية فهذه الفئات تقاوم النمط التسلطي في التغيير، إن هذا من شأنه أن يخلق لدى العاملين شعور بالحاجة الملحة للتغيير وليس بضرورته وحسب. إن لهذا النمط في التغيير بعض المآخذ :

- يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً لذا لا يعتبر النمط الأمثل في الحالات الطارئة.
- ربما تكون الأفكار التي يقدمها العاملون لا تقدم أي منفعة بالنسبة للقيادة.
- إذا تم إهمال آراء المرؤوسين بعد استشارتهم سوف يؤدي إلى عدم ثقة.

ثانياً- أسلوب التشايرك

إن هذا النمط يتناول مبدأ التشاور بين في أمر التغيير أكثر من إشراكهم في التغيير بشكل كامل، وإنما تقتصر مشاركة العاملين على مجال محدد من مجالات التغيير المتعددة، حيث يطلب القادة في هذا النمط من المرؤوسين التفكير فيما عليهم أداءه بشكل يختلف عن السابق، وهذا من أجل الإسهام في تحقيق الرؤية المستقبلية.

إن هذا النمط في إدارة التغيير يمكن القادة من إبقاء السلطة أكبر قدر ممكن في يدهم، فهم الذين يقومون بتسطير الأهداف ووضعها، ولكن طرق التنفيذ تكون بمشاركة محدودة من طرف المرؤوسين، لذا ينظر المرؤوسين إلى هذا النمط على أنه نوع من أنواع المراوغة لأن مشاركتهم في هذا التغيير محدودة، وخاصة في

¹ الأخضر صياحي، مرجع سابق، ص ص 98-100.

حال تم إبلاغهم مسبقا بالنتائج المراد الوصول إليها في هذا من المؤسسة، يحتاج هذا النمط إلى وقت أقل على عكس النمط السابق.

ثالثا- أسلوب التوجيه

يعتمد قادة التغيير في هذا النمط على استخدام سلطتهم في توجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير، وخاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات مثل: ما الذي يجب تغييره؟ وكيف؟، والشيء الملاحظ في هذا النمط من قيادة التغيير نجد أن هناك شبه استقلالية بين مفكري التغيير وممارسيه، لذا يحتاج هذا النمط إلى مجهود كبير ومتواصل لإقناع العاملين بأهمية التغيير، وهذا بدوره لا يكون إلا في الاتصالات الفعالة من خلال إنشاء ورشات حوار واستماع واقتناع مع المرؤوسين لإقناعهم بضرورة التغيير وأهميته.

ومن ايجابيات هذا النمط مايلي:

- سهولة إبقاء سلطة عملية التغيير بأيدي قادة التغيير، وتحت سيطرتهم.
- هذا النمط يكون أكثر ملائمة للمؤسسات التي تعاني أزمات في وضعها.
- سرعة اتخاذ القرارات لأن عملية الإقناع أسرع من عملية المشاورة للعاملين.

ومن سلبياته مايلي:

- عدم مشاورة ومشاركة العاملين قد تؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير.
- عدم مشاورة ومشاركة العاملين قد تؤدي إلى نقص الدافع والقدرة على الإبداع والابتكار.

رابعا- أسلوب الإلزام

إن نمط إلزام العاملين بالتغيير يعتبر بدوره امتداد للنمط التوجيهي، فهذا النمط لا ينتهج طريقة الإقناع والحوار، بل يتم عن طريق فرض التغيير بشكل إلزامي على المرؤوسين، هذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير، ولا يؤدي إلى تغيير كبير في سلوك العاملين، بل تكون تغييراته سطحية بدلا من تغيير فعلي في السلوك والتفكير على حد سواء، كما أن نجاح هذا النمط يتوقف عند حد الأزمات الكبيرة التي يشعر بها معظم الأفراد داخل المؤسسة.

خامسا- الأسلوب التحويلي

يعمل هذا النمط على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء العاملين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل المصلحة العامة.

يرفع القائد التحويلي من مستوى الإنجاز والتنمية الذاتية للتابعين، وكذا الترويج لعملية تطوير المجموعات والمؤسسات بدلا من الاستجابة للمصالح الوقتية، كما يعمل القائد التحويلي على بث الحيوية والحماس في مرؤوسيه والعمل على رسخ روح الولاء والثقة بالنفس للعمل على تجاوز المصالح الشخصية والتقدم والرقي وزيادة الرقابة الذاتية للمرؤوسين. ومن مهام القائد التحويلي مايلي:

- جعل التغيير جزءا من العمل المؤسسي، مما يركز على الطبيعة المستمرة للتغيير.
- إدراك الحاجة لوجود التغيير.
- العمل على إبداع رؤية جديدة.
- العمل على تطوير القدرات الذاتية لدى المرؤوسين.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أساسيات التغيير التنظيمي وهو عملية تقوم على تحويل المؤسسة والانتقال بها إلى وضع أفضل ، حيث أن أي تغيير تنظيمي في المنظمة ورائه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لابد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلية، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه. كما تعرضنا إلى عناصر أخرى للتغيير، كإدارة التغيير ومقاومته.

تساهم القيادة من خلال القائد الذي يقوم بالتأثير على المرؤوسين بإحداث التغيير، وذلك من خلال النمط المناسب بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ولبقائها ونموها.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج
الدراسة الميدانية واختبار
الفرضيات

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في أنماط القيادة و التغيير التنظيمي و الأثر الذي تحدثه أنماط القيادة على التغيير التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في المركز محل الدراسة ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر أنماط القيادة على التغيير التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة -، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المركز، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

ولتحقيق هذا الهدف تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من استخدام العديد من الأساليب والطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وعلى العموم، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول نتناول فيه لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة، وسنتطرق في المبحث الثالث إلى عرض نتائج البحث وتحليلها ، أما في المبحث الرابع سيتم فيه اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المبحث الأول : لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة والذي يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي بموجب المرسوم رقم 91/478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03/458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 .

المطلب الأول: التعريف بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة

يعتبر مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة -بسكرة- مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و تكنولوجي كما أنه يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي كما أنه يعتبر تحت وصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

أنشئ هذا المركز بموجب المرسوم رقم 478\91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 حيث كان مقره في الجزائر العاصمة ونظرا لطبيعة مهامه تم تحويله إلى ولاية بسكرة و ذلك في سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 317/2000 المؤرخ في 16 أكتوبر سنة 2000، وقد تم تغيير شكله القانوني ليصبح مؤسسة ذات طابع علمي و تكنولوجي بموجب المرسوم رقم 458/ 03 ويخضع في تسييره للمرسوم التنفيذي رقم 99/256، وللتذكير فإن المركز استفاد من مقر جديد يقع بالحرم الجامعي بالمجمع الجامعي لولاية بسكرة .

المطلب الثاني :مهام وأهداف المركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة .

تتلخص أهم مهام المركز في :

- ❖ انجاز وتنفيذ برامج علمية وتقنية حول المناطق الجافة أو المهedدة بالتصحر .
 - ❖ الشروع أو المشاركة في إنجاز بحوث متعددة الاختصاصات حول المناطق الجافة
 - ❖ إنشاء بنك للمعلومات العلمية و التقنية حول المناطق الجافة وضمان معالجتها و حفظها و توزيعها
 - ❖ المشاركة في الأبحاث بغية مواجهة التغيرات البيئية المؤثرة على الإنسان
- ويعتمد المركز في عمله و القيام بهذه المهام على باحثين دائمين ، مستخدمين تقنيين ، و موظفين لدعم البحث بالتنسيق مع شبكة الباحثين الشركاء .

وتتلخص أهم أهداف المركز في :

- ❖ التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للمناطق الجافة .
- ❖ حماية الموارد المائية و البيولوجية في المناطق الجافة .
- ❖ مراقبة ظاهرة التصحر و العمل على محاربتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة بسكرة

يتكون مركز البحث العلمي والتقني بسكرة من ثلاثة أقسام : أقسام إدارية، أقسام تقنية، أقسام البحث، وأقسام المحطات والتجارب، حيث كل من هذه الأقسام تنقسم إلى عدة مصالح و لكل مصلحة مهام واختصاصات خاصة بها. وتسير هذه الأقسام تحت سلطة المدير الذي يساعده مدير مساعد وأمين عام، ويلحق بالأمين العام المكتب الداخلي للأمن

1-الأقسام التقنية: وتنقسم إلى قسمين:

❖ قسم العلاقات الخارجية والاستشراف وتتمين نتائج البحث : ويكلف بمايلي:

- تطوير العلاقات الخارجية والاستشراف
- تتمين نتائج البحث توزيعها وتحويلها
- تسيير الموارد والمراجع العلمية والتقنية وكذا منشورات وإصدارات المركز
- ترجمة الوثائق العلمية و التقنية

وينظم في شكل ثلاثة مصالح:

1 مصلحة العلاقات الخارجية والاستشراف

2 مصلحة تتمين نتائج البحث

3 مصلحة الوثائق التقنية والعلمية والإصدارات

❖ قسم دعم نشاطات البحث في الأوساط القاحلة ومتابعتها: ويكلف هذا القسم بمايلي:

- تسيير المعطيات المتخصصة في الوسط القاحل : التمويل، المعالجة والتحيين
- متابعة مشاريع البحث

• تطوير وحفظ مجموعات الموارد الحيوية وبنك الجينات المتخصصة وتسييرها في الوسط القاحل

لأغراض التثمين والحفظ والحماية

- الجيوماتيك ، الخرائط وقاعدة المعطيات الأقمار الصناعية
 - تسيير الموقع الإلكتروني للمركز وصيانته
 - تحديد احتياجات المركز في مجال التجهيزات العلمية والتقنية وتطويرها
- وينظم في شكل أربعة مصالح:

1 مصلحة الإعلام الآلي وقواعد المعطيات المتخصصة في الوسط القاحل

2 مصلحة متابعة مشاريع البحث والتجهيزات العلمية والتقنية

3 مصلحة مجموعات الموارد الحيوية وبنك الجينات في الوسط القاحل

4 مصلحة الجيوماتيك ، الخرائط وقاعدة المعطيات الأقمار الصناعية المتعددة و المصادر

2-الأقسام الإدارية: وتنقسم إلى ثلاثة مصالح:

❖ مصلحة المستخدمين والتكوين: وهي مكلفة بمايلي:

- إعداد ووضع حيز التنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- ضمان متابعة المسار المهني لمستخدمي المركز
- إعداد ووضع حيز التنفيذ المخططات السنوية ومتعددة السنوات لتكوين وتحسين المستوى وتجديد

المعلومات لمستخدمي المركز

❖ مصلحة الميزانية و المحاسبة: وهي مكلفة بمايلي:

- إعداد مشروع ميزانية التسيير وتجهيز المركز وكذا ضمان تنفيذه بعد المصادقة عليه
- مسك المحاسبة العامة للمركز

❖ مصلحة الوسائل العامة: وهي مكلفة بمايلي:

- ضمان تخصيص الوسائل لتسيير هياكل المركز
- ضمان تسيير الأملاك المنقولة و العقارية للمركز والحفاظ عليها وصيانتها
- مسك دفاتر الجرد

• ضمان وحفظ وصيانة أرشيف المركز

3 - أقسام البحث: وتنقسم إلى سبعة أقسام:

✓ قسم تسيير الموارد المائية في المناطق القاحلة و تثمينها مكلفة بالقيام بدراسة وأعمال حول :

• إعداد أدوات تسيير موارد المياه في المناطق القاحلة و تثمينها

✓ قسم تسيير الموارد الأرضية في المناطق القاحلة :مكلفة بالقيام بدراسات وأعمال حول:

• إعداد خرائط التربة الصالحة للإستغلال الزراعي

• متابعة ظاهرة ملوحة وتلوث المحيطات الكبرى المروية في المناطق القاحلة

• إعداد أدوات التحكم في الري / المياه المصرفة وإعداد معايير لتحسين التربة

✓ قسم الموارد البيولوجية في المناطق القاحلة مكلفة بالقيام بدراسات وأعمال بحث حول:

• المحافظة على كل الموارد الحيوية الحيوانية والنباتية للمناطق القاحلة وتطويرها

✓ قسم زراعة النخيل والبيوتكنولوجي وتثمين المنتجات الثانوية للنخيل مكلفة بالقيام بدراسات وأعمال بحث

حول:

• المحافظة على ثروة النخيل وتثمين المنتجات الثانوية للنخيل

- ✓ قسم مكافحة التصحر وتراكم الرمال مكلفة بدراسة حول:
- رصد ومتابعة ظاهرة التصحر وتراكم الرمال من خلال شبكة مرصد المناطق السهبية و الصحراوية
- ✓ قسم البيئة والأنظمة البيئية القاحلة و الأخطار المناخية مكلفة بدراسة حول:
- دراسة الأنظمة الإيكولوجية البيئية للمناطق القاحلة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير التغيرات المناخية
- ✓ قسم التطوير الاقتصادي و الاجتماعي في المناطق القاحلة مكلفة بالقيام بأعمال حول:
- النشاطات الاقتصادية وتقييم السياسات الاقتصادية العمومية في هذه المناطق
- الدراسات والبحوث المكرسة للعلاقات في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية
- إعداد أدوات ومعايير التهيئة مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية السكن والهندسة المعمارية في المناطق

القاحلة

4-أقسام محطات التجارب:

تسير المحطة التجريبية من طرف مدير فرعي وتتكون من 03 مصالح هما:

- مصلحة متابعة البحث.
- مصلحة الموارد البشرية.
- مصلحة الوسائل العامة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بعدما تطرقنا إلى جوانب مختلفة من القيادة حول مفاهيم ونظريات القيادة خاصة أنماط القيادة، وكذا التغيير التنظيمي في المؤسسة وأثر أنماط القيادة على التغيير، فخصصنا هذا الفصل من أجل تسليط الضوء على واقع أنماط القيادة من عراقل التي تعانيها لإحداث التغيير وتحسين العلاقة بينهما.

المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما كمي عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (أنماط القيادة والتغيير التنظيمي) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "أثر أنماط القيادة على التغيير التنظيمي" حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، و صدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالثقافة التنظيمية وكذا أداء الموارد البشرية، وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بأنماط القيادة ويحتوي

على (19) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بالتغيير التنظيمي ويحتوي على (15) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح

في الجدول التالي.

الجدول رقم(03): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة، والبالغ 100 عامل. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 50 عاملا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرد منها (40) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات وأساليب تحليلها

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS الإحصائي (V. 20)** وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال هذا البحث.

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.V17) كما يلي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures):** 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.
- **تحليل التباين للاحتمار (t):** لاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل

الدراسة.

- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط المتساهل) في المتغير التابع وهو التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدى.
 - تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى أنماط القيادة لديهم وكذا معرفة اتجاهاتهم نحو مستوى التغيير التنظيمي .
 - اختبار معامل الالتواء والتفطح (Kurtosis et Skewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
 - معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Cefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
 - معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- المطلب الرابع: صدق أداة البحث و ثباتها**
- الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)**
- يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:
- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.
- و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.
- صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.939) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق

لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (Reliability):

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم(04): معاملات الثبات و الصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
أنماط القيادة	النمط الأوتوقراطي	6	0.418
	النمط الديمقراطي	6	0.828
	النمط المتساهل	7	0.802
	المجموع	19	0.938
التغيير التنظيمي	15	0.896	0.909
الإستبانة ككل	34	0.925	0.939

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spssv.20

من خلال هذا الجدول رقم(04) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.925) وهو معامل ثبات

جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الجدول رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	62.5%
	أنثى	15	37.5%
	المجموع	40	100%
العمر	أقل من 30 سنة	11	27.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	8	20%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	27.5%
	من 50 سنة فأكثر	10	25%
	المجموع	40	100%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	3	7.5%
	بكالوريا	4	10%
	ليسانس	14	35%
	ماجستير	7	17.5%
	دكتوراه	4	10%
	تقني سامي	8	20%
	المجموع	40	100%
	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19
من 5 إلى أقل من 10 سنوات		9	30%
من 10 إلى أقل من 10 سنوات		8	15%
من 15 سنة فأكثر		4	7.5%
المجموع		40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

يظهر من الجدول رقم (05) أن معظم المبحوثين كانوا من جنس الذكور أما الإناث فكانوا بنسبة أقل، حيث بلغت نسبة الذكور (62.5%) أما نسبة الإناث بلغت (37.5%) من مجموع أفراد عينة البحث.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئتين (أقل من 30 سنة ، من 40 إلى أقل من 50 سنة) احتلا أعلى نسبة بواقع (27.5%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت (25%) ، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (20%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن الموظفين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة متفاوتين في العمر.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (35%) من المبحوثين حاصلين على شهادة ليسانس، في حين كانت نسبة الذين مستواهم الدراسي تقني سامي نسبته (20%)، أما شهادة ماجستير فبنسبة (17.5%) من حاملها، أما حاملي شهادة البكالوريا والدكتوراه فبنسبة (10%)، ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة هم من حاملي شهادة الليسانس.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (47.5%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(30%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (15%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (7.5%).

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والتابعة، 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 $[-3, 3]$.

وفيما يلي حساب قيمة المتوسطات الحسابية ومعامل الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم(06): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

Kurtosis معاملات التفلطح		Skewness معاملات الالتواء		الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات_الأبعاد_
الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الإحصائيات	الإحصائيات	
0.733	-1.134	0.374	-0.140	4.29	1.43	النمط الأوتوقراطي
0.733	-0.504	0.374	-0.340	4.67	2.17	النمط الديمقراطي
0.733	0.988	0.374	-0.566	5.00	1.00	النمط المتساهل
0.733	-0.631	0.374	-0.444	4.10	2.14	أنماط القيادة
0.733	1.151	0.374	-1.000	4.56	2.00	التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم(06) يتضح أن معاملات الالتواء Skewness كانت محصورة بين $[-1.000, -0.140]$ وهي ضمن المجال المقبول $[-1, 1]$ وكذلك معاملات التفلطح Kurtosis محصورة بين $[-0.223, 1.151]$ وهي أيضا ضمن المجال المقبول $[-3, 3]$ مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا وبعد شرطا لإجراء تحليل الإنحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام

الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

على مقياس ليكرت (1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين أنماط

القيادة و التغيير التنظيمي، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على

المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولا المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها

أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5،

وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ 0.8، يتم بعدها

إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط

الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من [1،1.79] تعتبر إجابة غير موافقة بشدة، ومن [1.80 ، 2.59]

تعتبر إجابة غير موافق، ومن [2.60 ، 3.39] تعتبر إجابة محايد، ومن [3.40 ، 4.79] تعتبر إجابة موافق،

ومن [4.80 ، 5] تعتبر إجابة موافق بشدة.

■ السؤال الأول: ما هو مستوى أنماط القيادة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (07).

✓ مستوى أنماط القيادة:

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أنماط القيادة.

رقم العبارة	أبعاد أنماط القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
النمط الأوتوقراطي					
1	يركز الرئيس على اللوم والتوبيخ ويجبر الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم.	3.05	1.011	4	محايد
2	يطلب رئيسي مني تقديم الاقتراحات لحل مشكلة ثم يقوم هو باتخاذ القرارات.	2.75	1.056	1	غير موافق
3	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات و يفرض علي كيفية تنفيذها.	3.15	1.145	3	موافق
4	يبدو رئيسي صارما في التعامل مع موظفيه ولا يفتنع ببعض وجهات نظرهم.	4.35	1.125	1	موافق
5	لا يفوض السلطة والصلاحيه لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل.	2.57	1.217	2	غير موافق
6	لا يبدي أي اهتمامات بالنواحي الاجتماعية والإنسانية الصعبة لدى الموظفين	2.90	1.128	3	محايد
النمط الديمقراطي					
7	يشجع رئيسي الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكار ومقترحات جديدة.	3.03	1.143	6	موافق
8	يتعاطف رئيسي مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية.	3.45	0.986	4	محايد
9	يفوض رئيسي السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات .	3.98	1.121	2	موافق
10	يشرف رئيسي على تحسين أداء الموظفين.	4.15	0.770	1	موافق بشدة
11	يعمل رئيسي من خلال الاجتماع مع الموظفين بحل مشكلات العمل.	3.37	1.148	5	موافق
12	يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة في مجال عملهم.	3.63	1.030	2	موافق

محايد	2	0.784	3.36	النمط المتساهل	
موافق	1	1.159	3.87	يشعر رئيسي الموظفين بالحرية التامة في نشاطاتهم وإصدار قرارات التي يرونها مناسبة لانجاز الأعمال.	13
محايد	3	1.174	3.18	الرئيس نادرا ما يواجه الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد.	14
محايد	4	1.143	2.78	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.	15
محايد	4	1.196	2.83	لا يتدخل رئيسي بمشكلات العمل إلا في حالات الأزمة الشديدة .	16
محايد	1	1.125	3.38	يتكيف مع مختلف الظروف والمواقف بسهولة ونادرا ما يبدي اعتراض على بعضها.	17
محايد	2	0.975	3.35	يتردد كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين ويتجنب محاسبتهم على الأخطاء.	18
محايد	3	1.043	3.30	يستمع إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم الجديدة ويوافق عليها ويطلب تنفيذها	19
محايد		0.522	3.20	أنماط القيادة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

■ **النمط الديمقراطي:** من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد "النمط الديمقراطي" جاء بالترتيب الأول

من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.45) بانحراف معياري (0.637). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد النمط الديمقراطي ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين [4.15 ، 3.03] وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين [1.148 ، 0.770].

■ **النمط المتساهل:** من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد "النمط المتساهل" جاء بالترتيب الثاني من

حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.36) بالانحراف معياري (0.784). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد النمط المتساهل ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين [3.87 ، 2.78] وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين [1.174 ، 1.030].

■ النمط الأوتوقراطي: من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد " النمط الأوتوقراطي " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.89) بالانحراف المعياري (0.815). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء محايدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد النمط الأوتوقراطي ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين [4.35 ، 2.57] وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين [1.217 ، 0.986].

✓ مستوى التغيير التنظيمي

■ السؤال الثاني: ما هو مستوى التغيير التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية

بسكرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (08)

الجدول رقم(08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات التغيير التنظيمي

رقم العبارة	العبارات التي تقيس متغير التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
	التغيير التنظيمي بشكل عام	3.55	0.574	-	موافق
20	تهتم المؤسسة بفرق العمل لأحداث التغيير.	3.75	1.127	3	موافق
21	تدخل المؤسسة معدات وأجهزة جديدة بهدف تحسين أدائها من أجل إحداث التغيير –	3.55	1.176	6	موافق
22	تجري المؤسسة تغييرات مناسبة إذا اشتدت المنافسة مع المؤسسات الأخرى.	3.03	1.310	11	محايد
23	تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي بصفة دورية.	3.50	1.132	7	موافق
24	توفر المؤسسة التقنيات الحديثة مثل الحاسوب والانترنت لدعم التغيير.	3.03	1.305	11	موافق
25	هناك علاقة قوية بين العاملين وقادة التغيير.	3.53	0.933	7	موافق
26	يقوم الرؤساء بإيضاح الفرق بين الوضع القائم	4.13	0.686	1	موافق

				والوضع المتوقع (بعد التغيير) للعاملين.	
27	هناك تعديل لإجراءات العمل بما يدعم التغيير.	3.23	0.891	10	محايد
28	يتم اختيار الوقت المناسب لإحداث التغيير.	3.45	1.011	8	محايد
29	تستخدم المؤسسة أفكار جديدة ومتطورة باستمرار.	3.53	1.132	7	موافق
30	بناء حوافز تشجع الأقسام و الأفراد الناجحين في المساهمة في الاستمرار في عمليات التغيير.	3.72	1.132	4	موافق
31	تقديم المعلومات للإفراد و المساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة من اجل نتائج مرغوبة	3.75	1.006	3	موافق
32	توزيع المهام بصورة جيدة بناء على التخصص و الكفاءة اللازمة من اجل تسيير عملية التغيير التنظيمي.	3.75	1.171	3	موافق
33	يتم تنسيق الخطط و الأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.	3.80	1.159	2	موافق
34	الاجتماعات و المناقشة المستمرة بين الرؤساء لعملية التغيير تقلل من المشاكل و تحدد سبل النجاح.	3.30	0.758	9	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى التغيير التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة مستوى جيد وهذا ما تعكسه درجة التقدير على إجابات المبحوثين بموافق وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات القياس للتغيير التنظيمي ككل (3.55).

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير أنماط القيادة بأبعاده المختلفة على التغيير التنظيمي بمركز

البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	5.347	4	1.341	6.216	0.001
الخطأ	7.527	35	0.215		
المجموع الكلي	12.874	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة(6.216) وبقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو في أنماط القيادة، هذا النموذج يفسر ما مقداره 41.5% من التباين في المتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي ، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة بأبعاده المختلفة على التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (09) .

الجدول(10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة المحسوبة t	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
أنماط القيادة	0.602	4.644	0.000	0.602	0.362

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتبين أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في أنماط القيادة والمتغير التابع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.644) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين و هي (0.602)، حيث فسر متغير أنماط القيادة (36%) من التباين الحاصل في مستوى التغيير التنظيمي وبناء على كل هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة (α=0.05) بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة"، وسنحاول تفسير هذه العلاقة الارتباطية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

H₁: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على التغيير

التنظيمي لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
النمط الأوتوقراطي	0.175	1.099	0.279	0.175

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.099) وبقية احتمالية (0.279) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على التغيير التنظيمي عند مستوى الدلالة (α=0.05) لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونرفض

الفرضية البديلة المتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على التغيير التنظيمي لدى العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة".
H₂: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على التغيير التنظيمي لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل	الارتباط (R)
	الانحدار (Bêta)				
النمط الديمقراطي	0.530	3.850	0.000		0.530

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v2.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.850) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على التغيير التنظيمي لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على التغيير التنظيمي لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة" عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

H₃: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهل على التغيير التنظيمي لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل	الارتباط (R)
	الانحدار (Bêta)				
النمط المتساهل	0.468	3.262	0.002		0.468

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v2.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.262) وبقية احتمالية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهل على التغيير التنظيمي لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: "يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهل على التغيير التنظيمي لدى العاملين عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة".

المطلب الثاني : تفسير النتائج

من خلال عرض نتائج الاستمارة وتحليلها نجد أن هناك وجود علاقة قوية بين أنماط القيادة والتغيير التنظيمي، وهذا يظهر من خلال معمل الارتباط (r)، وهذا راجع إلى أم درجة تقدير الإجابات المستجوبين كانت وهذا لعود لعدة أسباب، ويظهر هذا من خلال العبارات التالية التي تدل على درجة التقدير موافق:

- تستخدم المؤسسة أفكار جديدة ومتطورة باستمرار
- هناك علاقة بين العاملين وعادة التغيير
- تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي

وهناك علاقة قوية بين النمط الديمقراطي والتغيير التنظيمي، وهذا يظهر من خلال الإجابات على العبارات التالية بدرجة تقدير موافق:

- يعمل رئيسي من خلال الاجتماع مع الموظفين بحل مشكلات العمل
- يفوض رئيسي السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات

وهذا راجع إلى أن النمط الديمقراطي يتميز بأن القائد يقوم بالتغيير التنظيمي لديه مهارة في التأثير على المرؤوسين، وذلك من خلال أن النمط الديمقراطي يساهم في إشراك المرؤوسين في عملية التغيير التنظيمي، وعلى تفويض السلطة والحرية في طرح أفكارهم الجديدة.

وجود علاقة مقبولة بين النمط المتساهل والتغيير التنظيمي، وهذا يظهر من خلال الإجابات على العبارة التالية بدرجة تقدير موافق:

- يشعر رئيسي الموظفين بالحرية التامة في نشاطاتهم وإصدار قرارات التي يرونها مناسبة لانجاز الأعمال.

وهذا بسبب أن النمط المتساهل فهو يتميز بقيادة عدم التدخل، بالإضافة إلى أن القائد يعطي لمرؤوسيه الحرية لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل، وإتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق.

عدم وجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي والتغيير التنظيمي، وهذا يظهر من خلال الإجابات على العبارة التالية بدرجة تقدير غير موافق:

- يطلب رئيسي مني تقديم الاقتراحات لحل مشكلة ثم يقوم هو باتخاذ القرارات.

راجع إلى أن النمط الأوتوقراطي فهو يعتمد على السلطة الرسمية واتخاذها كأداة للسيطرة، نظرا لاستخدام التهديد والعقاب، بالإضافة إلى الانفراد باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة، وكذا الهيكلة الإدارية التي تسير وفقها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين العاملين، والتي تحتوي على محورين أنماط القيادة التغيير التنظيمي، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " أثر أنماط القيادة على التغيير التنظيمي "، و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار،، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أنه:

- مستوى أنماط القيادة السائدة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى التغيير التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي لدى العمال الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة.

خاتمة

الخاتمة

نستخلص من بحثنا هذا أن أي تغيير تنظيمي في المؤسسة وراءه ظروف تقتضيه، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير التنظيمي ودواعيه وردود أفعال الأفراد تجاهه، وكذا أهمية القيادة في تعزيزه وإنجاحه، نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هي القيادة، وذلك من خلال الاعتماد على النمط المناسب وهو النمط الديمقراطي، كما أن إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إلى التغيير والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه.

حيث أن الحاجة إلى التغيير في المؤسسة يحتم عليها الاستعانة بقياديين لديهم رؤية مستقبلية، فلا يمكن أن تتجح عملية التغيير إلا إذا كرس هؤلاء جل طاقتهم في إيجاد الأساليب والطرق الإبداعية لتحقيق الأهداف والتكيف مع المتغيرات العالمية، فالقيادة هي المحرك الرئيسي لعملية التغيير والمحافظة على ديناميكيته، حيث يبرز الأثر الذي تلعبه أنماط القيادة في التغيير التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني بالمناطق الجافة بسكرة، حيث وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن إيجازها فيما يلي:

النتائج النظرية :

- الأهمية البالغة التي أصبحت تحظى بها القيادة في تسيير المؤسسة ولبقائها نموها.
- يعتبر التغيير التنظيمي هو الحجر الأساسي للانتقال بالمركز من الواقع الراهن على وضع أفضل.
- تعتبر القيادة أكثر تأثير وفاعلية في نجاح التغيير.
- في ظل هذه المنافسة الشديدة والتطورات السريعة وفي وجود القيادة تستطيع أي مؤسسة أن تقوم بعملية التغيير.
- القيادة هي عملية تأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما وانجازا للمهام المطلوبة منهم.
- إن المهمة الأساسية للقائد هي بذل الجهد والعمل للتأثير في المرؤوسين، وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون بهدف تحقيق أهداف التغيير.
- يعمل التغيير التنظيمي على تحسين وتطوير المؤسسة و مواكبة التغيرات في ظل هذه التطورات، السريعة الحاصلة في البيئة الخارجية و الداخلية.
- ولا يمكن أن يتحقق التغيير إلا من خلال عقد اجتماعات دورية بين القياديين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر.

- فالقائد التغييري هو القائد الذي يسعى إلى أن تكون المؤسسة تواكب كل التطورات والتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ولا ينجح التغيير ويصبح واقعا إلا في حال رافقه قبول واقتناع من قبل الأشخاص المتأثرين به (المرووسين).
- تقوم القيادة على دعم ومساندة عملية التغيير التنظيمي وبشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلا من أسلوب التهديد والوعيد.
- يهدف التغيير التنظيمي على إجراء تعديلات في عناصر العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

النتائج الميدانية :

- أظهرت الدراسة أن الباحثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة تبينوا اتجاهات آراء موافقة اتجاه لأنماط القيادة وفقا لمقياس الدراسة، وهذا راجع لاهتمام المؤسسة محل الدراسة بأهمية القيادة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين أنماط القيادة و مستوى التغيير التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة، إذ نجد أن أنماط القيادة فسرت ما نسبته (30%) من التباين الحاصل في مستوى التغيير التنظيمي.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على التغيير التنظيمي لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 5%.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على التغيير التنظيمي لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 5%.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهل على التغيير التنظيمي لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 5%.

الاقتراحات :

وفي سبيل إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة نرى أن الاقتراحات التالية بالغة الأهمية:

- الاهتمام بشكل جدي بأنماط القيادة داخل المؤسسة كجانب أساسي في تحقيق أي تغيير في المؤسسة.
- ينبغي على المؤسسات أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة.
- إشراك كافة العاملين في عملية التغيير التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه.
- مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.

- على القيادة في المؤسسة دعم ومساندة عملية التغيير التنظيمي وبشكل مستمر.
- إفساح المجال للعامل لكي يبدي رأيه في العمل دون قيود، ومنحه الفرصة كي يبدي في العمل.
- ضرورة أن تقوم المؤسسات بتشجيع بناء فرق العمل والعمل بروح الفريق، مما له دور مهم في تحقيق التغيير التنظيمي.

-الاهتمام بشكل جدي بالتغيير كجانب أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة.

-ينبغي على المؤسسات أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة.

-على القيادة دعم ومساندة عملية التغيير التنظيمي وبشكل مستمر.

-إجراء تعديلات في النمطين الأوتوقراطي والنمط المتساهل.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1) أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، دار الصفاء، الرياض، 2002.
- 2) أحمد ماهر، التنظيم(الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2005.
- 3) أندروديسيزولاني وجي مارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة لعامة، الرياض، 1999.
- 4) ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال(النظريات ونماذج وتطبيقات) ، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 5) جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 6) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات، وظائف الإدارة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 7) حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، 2004.
- 8) خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2000.
- 9) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر، عمان، ط 2، 2005.
- 10) خيضر كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي(مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 1999.
- 11) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007.
- 12) صالح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 13) ضرار العتبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.

- 14) ظاهرة كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 15) علي عياصرة، محمد محمود العودة، الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسة التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 16) عمر محمود غابن، القيادة الفعالة والقائد الفعال، مكتبة الجامعة، الشارقة، ط1، 2009.
- 17) فتحي أحمد زياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 1433/2012هـ.
- 18) كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق، 1995.
- 19) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار المفكر، الأردن، ط2، 1994.
- 20) كمال محمد المغربي، الإدارة أصالة (المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين)، دار الفكر للنشر، ط1، 2007.
- 21) محمد الخامس سعيد هزاع المخلافي، القيادة الإدارية والتربوية ، زهران للنشر، الأردن، 2009.
- 22) محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988.
- 23) محمود معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 24) محمد الصيرفي، أصول التنظيم والادارة (للمدير المبدع ووظائف المديرين)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- 25) محمد بن إبراهيم التويجري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال ، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، السعودية، 2005.
- 26) ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، عمان، 2004.
- 27) مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 28) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 29) محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط3، 2008.

(30) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل، عمان، الأردن، ط 1، 1999.

(31) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2004.

(32) ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

(33) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1993.

(34) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ط 1، 2007.

(35) هشام حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط 1، 1431/2010.

ب-الرسائل الجامعية:

(36) الأخضر صياحي، نمط القيادة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية مطاحن الحضنة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علو التسيير، تخصص إدارة لمنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وكلية التسيير، مسيلة، 2011.

(37) الصالح جيلح، أثر القيادة على العاملين (دراسة مجمع صيدال)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006.

(38) برو هشام، دور القيادة في تحقيق ميزة تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008.

(39) بلجيل نادية، واقع القيادة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل اقتصاد المعارف ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2004/2003.

(40) زواتي عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب لبلدية،

(41) شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة ، دراسة حالة سونلغاز، مديريةية التوزيع، الأغواط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير ، جامعة الجزائر، 2004

42) صالح بن سليمان الفايز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية الرياض، 2008.

43) عطا الله بن فاحس راضي العنزي، اتجاهات القادة التربويون نحو التغيير التنظيمي وعلاقته بالالتزام بالمملكة السعودية، أطروحة الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.

ج-المجلات:

44) روبرت كوين، التغيير (مضامينه وشروطه)، مجلة الإداري، العدد22، بيروت، لبنان، نوفمبر 2001.

45) زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007.

د-الملتقيات والمداخلات:

46) أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية (الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد)، ملتقى دولي حول الحكم.

47) عقيل ابوبكر غلبون، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والآفاق، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية القيادة والإدارة، في الفترة ما بين 23-24/11/2010

48) معيزي قويدر، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، مداخل في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة.

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

49) Jea Luc CARRON, sabine seperi, **organization et gestion de l'entreprise**, Lunod, Pris, 2001.

50) Pierre Collerette, **leadership dans les organisation**, edition presse l'université, québec.

51) Robert PAPIN, **L'art de diriger**, durod, Paris, 1995.

الملاحق

قائمة المحكمين

الرقم	الأستاذ	درجة الأستاذ
01	خان محمد ناصر	أستاذ محاضر "ب" قسم علوم التسيير
02	غضبان حسام الدين	أستاذ مساعد "أ" قسم علوم التسيير
03	أقطي جوهرة	أستاذ محاضر "ب" قسم علوم التسيير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم: علوم التسيير
السنة: الثانية ماستر
تخصص: تسيير الموارد
البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

استبانة بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، تم انجاز هذا الإستبانة بهدف التعرف على أثر أنماط القيادة على التغيير التنظيمي. دراسة حالة مؤسسة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- بسكرة-

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الإستبانة بدقة وموضوعية وذلك للاستفادة من المعلومات وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجاباتكم، علما أن كافة المعلومات والبيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الأستاذة:

دالي علي لامية

الطالبة:

مقلاتي نبيلة

السنة الدراسية: 2015/2014

القسم الأول : البيانات الشخصية

ضع اشارة (x) في المربع المناسب لاختياركم

1/ الجنس :

ذكر أنثى

2/ العمر :

أقل من 30 سنة من 30 الى أقل من 40 سنة
من 40 الى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي

مستوى ثانوي تقني سامي مستوى متوسط فأقل ليسانس
ماجستير دكتوراه

4/ مجال الوظيفة الحالية :

إدارة عليا إدارة وسطى إدارة دنيا

5/ سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : محاور الاستبانة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أنماط القيادة والتغيير التنظيمي في المؤسسة،ويمكن تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك ،وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

المحور الأول : أنماط القيادة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	النمط الأوتوقراطي					
1	يركز الرئيس على اللوم والتوبيخ ويجبر الموظفين على القيام بأعمال ليست من اختصاصهم.					
2	يطلب رئيسي مني تقديم الاقتراحات لحل مشكلة ثم يقوم هو باتخاذ القرارات.					
3	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات و يفرض علي كيفية تنفيذها.					
4	يبدو رئيسي صارما في التعامل مع موظفيه ولا يقتنع ببعض وجهات نظرهم.					
5	لا يفوض السلطة والصلاحيه لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل.					
6	لا يبدي أي اهتمامات بالنواحي الاجتماعية والإنسانية الصعبة لدى الموظفين					
	النمط الديمقراطي					
7	يشجع رئيسي الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكار ومقترحات جديدة.					
8	يتعاطف رئيسي مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية.					
9	يفوض رئيسي السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات .					
10	يشرف رئيسي على تحسين أداء الموظفين.					
11	يعمل رئيسي من خلال الاجتماع مع الموظفين بحل مشكلات العمل.					
12	يتيح رئيسي أكبر قدر من الحرية للموظفين لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة في مجال عملهم.					
	النمط المتساهل					
13	يشعر رئيسي الموظفين بالحرية التامة في نشاطاتهم وإصدار قرارات التي يرونها مناسبة لانجاز الأعمال.					
14	الرئيس نادرا ما يواجه الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد.					
15	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.					
16	لا يتدخل رئيسي بمشكلات العمل إلا في حالات الأزمة الشديدة .					

					يتكيف مع مختلف الظروف والمواقف بسهولة ونادرا ما يبدي اعتراض على بعضها.	17
					يتردد كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين ويتجنب محاسبتهم على الأخطاء.	18
					يستمع إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم الجديدة ويوافق عليها ويطلب تنفيذها.	19

المحور الثاني : التغيير التنظيمي

					التغيير التنظيمي	
					تهتم المؤسسة بفرق العمل لأحداث التغيير.	20
					تدخل المؤسسة معدات وأجهزة جديدة بهدف تحسين أدائها من أجل إحداث التغيير –	21
					تجري المؤسسة تغييرات مناسبة إذا اشتدت المنافسة مع المؤسسات الأخرى.	22
					تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي بصفة دورية.	23
					توفر المؤسسة التقنيات الحديثة مثل الحاسوب والانترنت لدعم التغيير.	24
					هناك علاقة قوية بين العاملين وقادة التغيير.	25
					يقوم الرؤساء بإيضاح الفرق بين الوضع القائم والوضع المتوقع (بعد التغيير) للعاملين.	26
					هناك تعديل لإجراءات العمل بما يدعم التغيير.	27
					يتم اختيار الوقت المناسب لإحداث التغيير.	28
					تستخدم المؤسسة أفكار جديدة ومتطورة باستمرار.	29
					بناء حوافز تشجع الأقسام و الأفراد الناجحين في المساهمة في الاستمرار في عمليات التغيير.	30
					تقديم المعلومات للأفراد و المساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة من أجل نتائج مرغوبة.	31
					توزيع المهام بصورة جيدة بناء على التخصص و الكفاءة اللازمة من أجل تسيير عملية التغيير التنظيمي.	32
					يتم تنسيق الخطط و الأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.	33
					الاجتماعات و المناقشة المستمرة بين الرؤساء لعملية التغيير تقلل من المشاكل و تحدد سبل النجاح.	34

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة (الأوتوقراطية الديمقراطية و المتساهلة) في التغيير التنظيمي، طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (40) فردا بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. توصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيرا على التغيير التنظيمي هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل و أقلهم تأثيرا هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود التغيير التنظيمي داخل المؤسسة. وتوصي الدراسة بتعزيز النمط الديمقراطي واتخاذ إجراءات تصحيحية لسلوك النمطين -الأوتوقراطي والمتساهل-، مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية التغيير التنظيمي، والاهتمام بوجهات نظر المرؤوسين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة المتساهلة، التغيير التنظيمي.

Abstract

The aim of this study is to identify the impact of leadership Styles (autocratic, democratic and loose) on the organizational change, to achieve these objectives, this study was applied on random sample consisting of (40) individuals C.R.S.T.R.A -biskra- to achieve the objectives of the study, has be used the proper statistical tools.

The results showed that the democratic style is the most influential than the loose style , and the autocratic is the less. the study is also showed that there is organizational change within the institution.

Based on those results, the researcher recommend reinforcing democratic style ,and some corrective, procedures should be applied on autocratic and loose.