

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعيريج
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: _هدى خالدي

_ملاك أخروف

بعنوان:

"دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي"

دراسة حالة بمؤسسة Condor Electronics ببرج بوعيريج"

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "ب"	إيمان فارس
مشرفا	أستاذ محاضر "أ"	سهام ساري
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	فاطمة الزهراء بن قايد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

الإهداء

إلى نفسي الطموحة جدا لقد ظننت أنني لا أستطيع ولكن من قال أنا لها قد نالها... وإن أبت رغما عنها أتيت بها وها أنا اليوم أكمل خطواتي برفق واليوم أكتب بحث تخرجي لشهادة الماستر بعد أن قضيت وقت طويل أركض خوفا أن يفوتني شيء فقد أدركت أن لا يفوتني شيء قد كتبه الله لي، لقد كان حلما لا نظن قربه لكن فضل الله كان عظيما رجوت كريما وقد وثقت بصنعه وما كان من يرجو الكريم يخيب...

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم بعد فضل الله ما أنا فيه يعود إلى أبي الرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه " أبي الغالي "

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمة " أمي الغالية "

إلى رفيق الروح، الذي مشى معي درب الحلم خطوة بخطوة، وكان لي السند حين تعبت، والملاذ حين ضاق بي الطريق

إلى إخوتي الأعزاء، وإلى كل أفراد عائلة خالدي

وإلى أصدقائي الأعزاء، وبالأخص صديقتي إشراق وإبتسام

وإلى زميلتي التي كانت لي رفيقة في هذا المشوار "ملاك"

وإلى جدي رحمه الله.

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه والصلاة والسلام على سيدنا محمد المصطفى وعلى آله وصحبه
ومن اهتدى بهداه، أما بعد:

بكل مشاعر الامتتان والعرفان، أحمد الله تعالى الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه المرحلة من
مسيرتي الدراسية، فكانت هذه المذكرة ثمرة جهد متواصل وعمل دؤوب، تكلم بفضلته سبحانه وتعالى،
فأهدي هذا الإنجاز إلى من كان لهم الأثر الأعظم في حياتي:

إلى "أمي الغالية"، نبع الحنان والصبر التي غمرتني بحبها وتضحياتها، وكانت لي مثالا في الإصرار
والعطاء، فتعليمي كان من أولوياتها، ونجاحي ثمرة رعايتها.

إلى "أبي العزيز"، صاحب الرأي السديد والدعم اللامحدود، الذي غرس في حب العلم، فكان مناراتي
في مسيرة التعليم حفظه الله وأطال في عمره

وإلى نفسي الطموحة التي آمنت بأن الحلم ممكن وأن الصبر مفتاح كل بلوغ، إلى تلك اللحظات التي
شهدت فيها السجادة دموعا خفية في ظلمة الليالي الصعبة ها هي اليوم تشهد على فرحة الإنجاز ولذة
الوصول.

وإلى زميلتي التي كانت لي رفيقة في هذا المشوار "هدى"

الحمد لله على التمام، والشكر له على التيسير والختام.

شكر وعرافان

نحمد الله العظيم المستعان، الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه،

والصلاة والسلام على حبيبنا، شفيعنا، قرّة أعيننا

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بخالص شكرنا إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة "ساري سهام" على متابعتها المستمرة وتوجيهاتها السديدة التي لم تبخل بها علينا رغم انشغالاتها الكثيرة طيلة السنة الجامعية كانت نصائحها وإرشاداتها نور أنارت لنا طريق البحث، فنسأل الله أن يجزيها خير الجزاء ويوفقها في مسيرتها العلمية والمهنية.

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

إلى كل من قيل فيهم " كاد المعلم أن يكون رسولا " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج، حيث تم التركيز على بعدين رئيسيين هما المهارات القيادية والنمط القيادي بالمؤسسة، وقد تم إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي للدراسة، مع إستخدام أداتي الإستبانة والمقابلة لجمع البيانات الأولية، تم توزيع 45 إستبانة على عينة من إطارات وموظفي المؤسسة، واسترجع منها 38 إستبانة صالحة للتحليل، كما تم إجراء مقابلات مع 5 من إطارات المؤسسة لتعميق الفهم حول موضوع الدراسة، وتمت معالجة البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف إختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها المتعلقة بتحديد مدى تأثير القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-يتوقف نجاح التغيير التنظيمي على مدى توفر القيادة الإدارية الواعية بالمنظمة والتزامها وقناعتها بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير؛

-تم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية من خلال نتائج الإنحدار الخطي البسيط؛

-تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية من خلال نتائج الإنحدار الخطي المتعدد والتي كان فيها بعد المهارات القيادية لا يؤثر في إحداث التغيير التنظيمي، أما بعد النمط القيادي بالمؤسسة له تأثير على إحداث التغيير التنظيمي؛

-النمط السائد في المؤسسة محل الدراسة يتمثل في النمط الديمقراطي؛

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي، قيادة التغيير التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to identify the role of administrative leadership in bringing about organizational change at Condor Electronics in Bordj Bou Arreridj. The focus was placed on two main dimensions: leadership skills and the leadership style within the organization. The descriptive-analytical approach was adopted as the methodological framework for the study, using both a questionnaire and interviews as tools for collecting primary data. A total of 45 questionnaires were distributed to a sample of the institution's executives and employees, out of which 38 valid responses were retrieved and analyzed. Additionally, interviews were conducted with 5 executives of the institution to deepen the understanding of the study topic. The data was processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and a set of appropriate statistical methods, with the aim of testing the study's hypotheses and achieving its objectives related to determining the extent of the impact of administrative leadership on organizational change within the institution.

The study reached several key findings, including:

- The success of organizational change depends on the presence of conscious administrative leadership within the organization, as well as its commitment and conviction regarding the necessity of adopting a change program;
- The sub-hypotheses were validated through the results of simple linear regression analysis;
- The main hypothesis was validated through the results of multiple linear regression analysis, which showed that leadership skills did not affect organizational change, whereas the leadership style within the organization did have an impact on organizational change;
- The prevailing leadership style in the studied organization is democratic.

Keywords: Administrative leadership, organizational change, resistance to organizational change, change leadership.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
II-I	ملخص الدراسة
IV-III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ل	مقدمة
55-15	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
15	تمهيد
33-16	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية
21-16	المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية
25-21	المطلب الثاني: أنماط ومهارات القيادة الإدارية
33-25	المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية
47-34	المبحث الثاني: أساسيات حول التغيير التنظيمي
37-34	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
42-38	المطلب الثاني: مجالات وأنواع التغيير التنظيمي
43-42	المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي
47-44	المطلب الرابع: التغيير التنظيمي بين القوى الدافعة والقوى المقاومة
54-48	المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالتغيير التنظيمي
50-48	المطلب الأول: ماهية قيادة التغيير التنظيمي
52-50	المطلب الثاني: نماذج قيادة التغيير

54-52	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل قيادة التغيير
55	خلاصة الفصل الأول
83-57	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
57	تمهيد
61-58	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور إلكترونيك برج بوعريريج-
59-58	المطلب الأول: نشأة مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعريريج-
61-60	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة كوندور إلكترونيك
66-62	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
62	المطلب الأول: طريقة الدراسة
65-63	المطلب الثاني: الإطار المنهجي
66-65	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
80-67	المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات
70-67	المطلب الأول: تحليل الجزء الخاص بالبيانات الشخصية
74-71	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محوري القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي
82-74	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتحليل أسئلة المقابلة
83	خلاصة الفصل الثاني
87-85	الخاتمة
93-89	قائمة المراجع
106-95	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد والرئيس	01
62	الإستبانات الموزعة، المسترجعة والقابلة للمعالجة	02
63	توزيع عبارات الإستبيان حسب كل متغيرات الدراسة	03
64	درجات مقياس ليكرت الخماسي	04
65	ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة	05
66	التوزيع لفئات ليكرت الخماسي	06
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	10
71	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المهارات القيادية	11
72	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي بالمؤسسة	12
74-73	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور التغيير التنظيمي	13
75	تحليل الإنحدار لقياس أثر المهارات القيادية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	14
76	تحليل الإنحدار لقياس أثر النمط القيادي بالمؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	15
77	تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	النموذج المقترح للدراسة	01
25	المهارات القيادية	02
36	خصائص التغيير التنظيمي	03
39	مجالات التغيير التنظيمي	04
42	أنواع التغيير التنظيمي	05
43	نموذج ليفن لمراحل التغيير	06
49	خصائص قيادة التغيير	07
52	خطوات جون كوتر لقيادة التغيير	08
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيك	09
67	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	10
68	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن	11
69	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	12
70	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	13

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
98-95	الإستبيان	01
99	المقابلة	02
106-100	مخرجات SPSS	03

مقدمة

تمهيد:

فرضت التطورات المتسارعة والتحديات المتعددة التي تشهدها المنظمات في العصر الحديث واقعا جديدا يتطلب التكيف المستمر في مختلف المجالات، وفي ظل هذا التغير الدائم أصبح التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات هو كيفية مواكبة بيئة تتسم بسرعة التحول والتجدد، بحيث تسعى المؤسسات الرائدة جاهدة للحفاظ على إستمراريتها ونجاحها، من خلال تبني الريادة وروح المنافسة، بهدف تعزيز مكانتها بين نظيراتها، ونتيجة لذلك أصبحت الحاجة إلى إجراء تعديلات داخلية ضرورة لا مفر منها، مما جعل التغيير التنظيمي خيارا إستراتيجيا حتميا لكل منظمة تطمح إلى البقاء والتأثير في محيطها.

ومن هذا المنطلق، أصبح التغيير التنظيمي محور إهتمامات المديرين في المنظمات من أجل إيجاد السبل والطرق التي تسمح بتكيف المؤسسات مع بيئتها، غير أن تبني المنظمة للتغيير التنظيمي ينتج عنه في الغالب مقاومة من طرف العاملين إنطلاقا من فكرة أن الإنسان بطبيعته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته.

وهنا يأتي دور القيادة الإدارية ذات الكفاءة والمهارة العالية كأسلوب وطريق لمواكبة سياسات التغيير وتخفف من حالات التوتر والقلق التي تسود بين العاملين نتيجة هذا التغيير، حيث يعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية الموجودة فيها، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود المرؤوسين وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة، والعمل على تكييفهم مع عملية التغيير، وذلك بإيضاح مزاياه والنتائج المرجوة التي تترتب عليه، فالقائد الذي يتمتع بمهارات قيادية تميزه عن غيره، يكون قادرا على التأثير في سلوك الآخرين نحو التغيير المنشود، بل يدفعهم نحو المبادرة للتغيير بدلا من مقاومته.

فالقيادة الفعالة لا تكتفي بإصدار التعليمات، بل تسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، من خلال التواصل المستمر، توضيح الأهداف وتخفيف المقاومة وتحفيز العاملين للمشاركة الإيجابية في عملية التحول. وبهذا، يصبح القائد العامل الحاسم في نجاح التغيير، سواء من حيث التخطيط له أو تنفيذه أو ضمان إستدامته، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها وتحقيق التفوق في بيئة عمل متغيرة وتنافسية.

أولاً إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي بمؤسسة Condor Electronics ببرج بوعرييج؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تأثير بعد المهارات القيادية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو تأثير بعد النمط القيادي على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً_فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت

صياغة الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر للقيادة الإدارية على عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة"

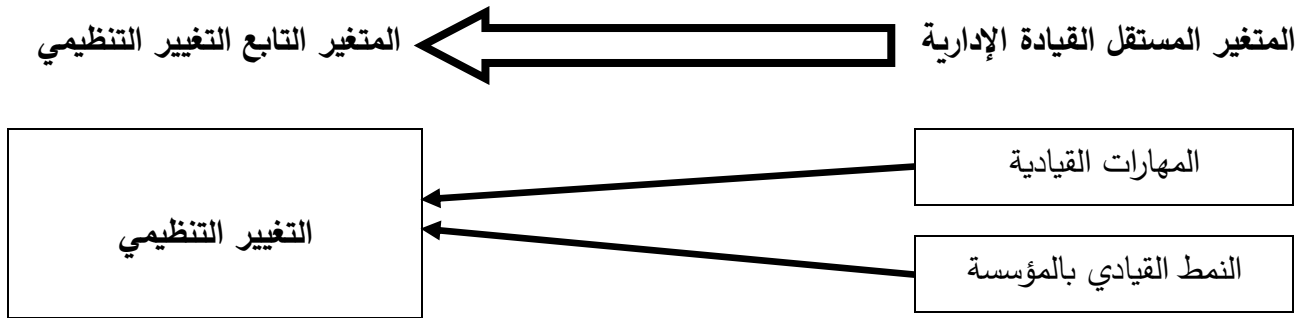
الفرضيات الفرعية:

-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لبعده المهارات القيادية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لبعده النمط القيادي على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً_نموذج الدراسة:

الشكل (01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على دراسات سابقة

رابعاً_أهمية الدراسة:

-تتبع أهمية الدراسة من أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في إزدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح المؤسسات

يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير؛

-ركزت على أهم نشاط في المؤسسة وهي القيادة الإدارية والدور الذي تلعبه في إحداث التغيير التنظيمي؛

-التركيز على تأثير المهارات القيادية والنمط القيادي بالمؤسسة في إحداث التغيير التنظيمي.

خامسا_ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي من خلال أثر كل من المهارات القيادية والنمط القيادي على التغيير التنظيمي في مؤسسة Condor Electronics، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وأهم المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري، وكذا التعرف على الأنماط القيادية؛
2. التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي، مجالاته وكيفية التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي؛
3. معرفة العوامل والأسباب التي تجعل العاملين يقاومون أي تغيير في المنظمة؛
4. تقديم الإقتراحات الملائمة المبنية على النتائج التطبيقية بشأن دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي.

سادسا_ منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة وللإجابة على التساؤلات المطروحة وإختبار صحة الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بتقديم إطار نظري عام شمل متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، أما الجانب التطبيقي تمت معالجته من خلال تحليل الإستبيان والمقابلة، وذلك للتأكد من صحة الفرضيات، كما تم معالجة الإستبيان بإستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية إختصارا SPSS إصدار 23)، كما تم منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة Condor Electronics.

سابعا_ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في دور القيادة الإدارية (متغير مستقل) والتغيير التنظيمي (متغير تابع)، من خلال الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة للقيادة الإدارية على التغيير التنظيمي.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الدراسي (2025/2024).
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة Condor Electronics ببرج بوعريج.

ثامنا_الدراسات السابقة:

حظي موضوع القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي بإهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وبذلك ظهرت العديد من الدراسات وعليه سيتم إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، مرتبة زمنيا من الأحدث إلى الأقدم، كما سيتم إجراء مقارنة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية بهدف تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها، إضافة إلى توضيح أوجه الإستفادة التي يمكن إستخلاصها منها في ضوء موضوع البحث الحالي.

1_الدراسات باللغة العربية

أ_دراسة أسماء منصور: "بعنوان مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة العسكرية للإسمنت-جمورة-بسكرة"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر3، سنة2024.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العسكرية للإسمنت بولاية بسكرة، وذلك من خلال توضيح مفهوم القيادة وأهميتها وكذا إبراز المهارات القيادية الواجب توافرها في مسؤولي المؤسسات الجزائرية، إبراز أهمية إدارة التغيير كمهارة ومفهوم عصري والتعرف على واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، تحليل العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك الوصول إلى بعض الأسس والقواعد التي يمكن للقيادة الإعتماد عليها لإنجاح عملية التغيير التنظيمي وإدارته. ولتحقيق ذلك تم الإعتماد على المنهج المتكامل من خلال دراسة عينة 102 مفردة وإستخدمت الإستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات الأولية، واستعمل في تحليل البيانات الحزمة البرمجية الإحصائية (SPSS)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء؛
- تعتبر مقاومة التغيير أمر حتمي لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج وتوتر داخلي، فهي تعتبر إستجابة سلوكية طبيعية تجاه ما يعتبر خطر متوقع يهدد مصالح العمال؛
- وجود مستوى ممارسة عالية للقيادة بالمؤسسة محل الدراسة حسب تصورات المبحوثين، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد القيادة مجتمعة (3,63) وبإنحراف معياري (0,648)؛
- مستوى إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة التغيير التنظيمي مجتمعة (3,34) وبإنحراف معياري (0,635)؛

ب_دراسة سميرة يبالة بعنوان: "مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة وفي ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية" دراسة حالة مؤسسة أوبتيوموم إتصالات الجزائر جازي (Djezzy)، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية القيادة الإدارية ومدى مساهمتها في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة عموماً وبمؤسسة جازي خصوصاً، وهذا في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية التي تواجهها وذلك من خلال:

-معرفة الصور والأشكال الدالة على مقاومة العاملين للتغيير في المنظمة والعمل على الحد أو التقليل منها قدر المستطاع؛

-الكشف عن أهم الأساليب والإستراتيجيات التي تستعملها القيادة الإدارية لإحداث التغيير الناجح بالمنظمة؛
-التعرف على مدى مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير من خلال الحد أو التقليل من مقاومة العاملين للتغيير بمؤسسة جازي؛

ولتحقيق ذلك تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من خلال إستعمال الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات موزعة على 119 مفردة، تم إسترجاع 108 إستبانة، وتم تحليل 102 إستبانة عن طريق الحزمة البرمجية الإحصائية (SPSS).

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

-إن تأثير القائد الإداري على الأفراد لا يستمد من سلطته الرسمية بالدرجة الأولى بل من سماته الشخصية لصعوبة التحكم في سلوك الفرد و السيطرة عليه بسبب التغيرات و التقلبات المستمرة في مشاعره و عواطفه، كما إتضح أن نجاح القادة الإداريين في إدارتهم للتغيير التنظيمي يتطلب إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع و حاجته، وإحتواء القوى المعيقة وكبحها من خلال رصد الصور والأشكال التي يتخذها الأفراد للتعبير عن رفضهم للتغيير، والتعرف على الأسباب الحقيقية للمقاومة، ومن ثم تبني مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات كحلول مناسبة للتغلب على هذه المقاومة، و بالتالي إيجاد المناخ المساعد على تفهم وتقبل العاملين لمختلف التغييرات.

-أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب إتجاهات أفراد العينة تتفق حول ضرورة توفر هذه الخصائص والمهارات في القيادة الإدارية لإدارة التغييرات بمؤسسة جازي؛

-أظهرت النتائج الخاصة بإتجاهات أفراد العينة تتفق حول الأساليب والإستراتيجيات التي يجب على القيادة الإدارية تبنيها لإدارة التغيير بمؤسسة جازي؛

-أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب إتجاهات أفراد العينة تتفق حول ضرورة الحد أو التقليل من العوامل والأسباب التي تلعب دورا كبيرا في تفعيل مقاومة العاملين للتغيير، وذلك لإنجاح عملية التغيير بمؤسسة جازي؛

-أظهرت النتائج الخاصة بإتجاهات أفراد العينة تتفق حول ضرورة الحد أو التقليل من بروز أشكال مقاومة العاملين للتغيير حتى تتجح مشاريع التغيير بمؤسسة جازي.

ج_دراسة سعيدة دوباخ بعنوان: " دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة" رسالة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة، من خلال تحديد مستوى ممارسة الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة لإبراز النمط القيادي السائد، وكذا تحديد مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي، وإختبار أثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، ولتحقيق ذلك تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من خلال دراسة مكونة من (255) أستاذ، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجميع البيانات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-مستوى ممارسة مختلف الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطا، ويأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطية، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الأوتوقراطية، وفي المرتبة الثالثة نمط القيادة التحويلية، بينما جاء نمط القيادة الحرة في المرتبة الرابعة والأخيرة؛

-مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطا، وقد جاءت أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بمسوى ممارسة متوسط، ويأتي بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) في المرتبة الأولى، يليه بعد ترسيخ/ تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة).

-أفرزت نظريات القيادة أنماط عديدة للقيادة، وفي خلال هذه الدراسة تم تصنيفها إلى أنماط تقليدية وتمثلت في: نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة وأنماط حديثة تناولت أشهرها، وتمثلت في: نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة التحويلية؛

-يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات في إحداث التغيير التنظيمي على إعتماد إستراتيجية للتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد وإتباع نموذج لإدارة التغيير التنظيمي والذي يتضمن كيفية إحداث التغيير التنظيمي وخطواته؛

-تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي ليست رد فعل سلبي في جميع الأحوال، بل قد تكون دافعا للتفكير المعمق في التغيير التنظيمي، ولها من الإيجابية ما يسمح منها في تصويب جهود التغيير التنظيمي، وهذا ما يستلزم أسلوب ومنهج علمي للتعامل مع التغيير التنظيمي يعرف بإدارة التغيير التنظيمي؛

-يمارس القادة أدوارا حاسمة في ظل إدارة التغيير التنظيمي تتمثل في: صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه، ثم وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق هذه الرؤية والإتصال لتوضيح الوضع المستقبلي، بالإضافة إلى إلتزامهم وقناعتهم بضرورة تبني برنامجا للتغيير التنظيمي، والعمل على تحفيز وإلهام العاملين وتمكينهم لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها.

د_دراسة عبد المالك هبال بعنوان " دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام (ل. م. د) في جامعات من الشرق الجزائري"، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسيرين في الجامعة الجزائرية في إنجاح التغيير التنظيمي، من خلال توضيح نقاط الإلتقاء بين أدبيات القيادة وأدبيات التغيير، وبشكل محدد أدبيات قيادة التغيير التنظيمي، والتي تركز بشكل أساسي على القدرات المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب بنجاح، كذلك يتم التعرف على دور التغيير في مؤسسات التعليم العالي وتسلط الضوء على واقع العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وهل تتوفر في الإداريين مهارات قيادة التغيير التنظيمي، كذلك تهدف الدراسة إلى الوقوف على الأهداف والغايات المتوخاة من إعتقاد نظام التعليم العالي الجديد (ل. م. د) ولتحقيق ذلك تم الإعتقاد على المنهج الوصفي والمنهج المقارن، من خلال إستعمال الإستمارة أداة رئيسية لجمع البيانات تم توزيع 50 إستمارة لكل من جامعة بسكرة، خنشلة، أم البواقي، برج بوعرييج، سطيف1، و80 إستمارة لجامعة باتنة، و65 إستمارة لجامعة المسيلة، و35 إستمارة لجامعة سطيف2، و30 إستمارة للمركز الجامعي بميلة، تم إسترجاع 290 إستبانة، وتم تحليل 264 إستبانة عن طريق الحزمة البرمجية الإحصائية (SPSS).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

-وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي وتحقق أهداف النظام (ل. م. د)؛

-نجاح أي تغيير تنظيمي في المنظمات يتوقف على القيادة الإدارية مثلها إتفق عليه أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير؛

-التعامل مع مقاومة المرؤوسين للتغيير هو الدور الأكثر تأثيرا على ضمان التكوين النوعي؛

-وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدور فعالية الإتصال وتحسين العلاقة مع المحيط الإقتصادي المحلي؛
 -فعالية الإتصال، التعامل مع مقاومة المرؤوسين للتغيير لها علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية مع إرساء أسس الحوكمة في الجامعة الجزائرية.

2_الدراسات باللغة الأجنبية

أ_دراسة (Abreham Amalo Jinga, and others) بعنوان:

Leadership behavior and organizational change management in selected public universities of Ethiopia : Exploring the impact of leadership influences and change processes, Heliyon, Volume 10, 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف تأثير سلوك القيادة على عملية إدارة التغيير التنظيمي في بعض الجامعات الحكومية المختارة في إثيوبيا، بحيث إستخدم الباحثون تصميم مثلثي مختلط متزامن، يجمع بين الطرق الكمية والنوعية، تم جمع البيانات الكمية من 581 إستبانا وزعت على 379 عضو هيئة تدريس و202 من القيادات الأكاديمية. بالإضافة إلى ذلك، تم جمع البيانات النوعية من 12 من أعضاء الإدارة العليا و48 ممثلا للطلاب بإستخدام المقابلات ومناقشات مجموعات التركيز على التوالي، هذا الإجراء ضمن الحصول على عينة ممثلة من السكان المستهدفين. وأستخدم المتوسط، الإنحراف المعياري، إختبار t لعينة مستقلة، الإرتباط والإنحدار لتحليل وتفسير البيانات التي جمعت.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

_وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الاستبدادية، الديمقراطية، المتساهلة، والتبادلية على عملية إدارة التغيير التنظيمي؛

_وجود تأثير سلبي وذو دلالة إحصائية لسلوك القيادة التحويلية على عملية إدارة التغيير التنظيمي.

ب_دراسة (Messalti Rahma, Tahtouh Messaoud) بعنوان:

The Impact of Emergent Leadership on Effective Change Management–A Case Study United Technology Electric Company in Setif, Journal of Economic Integration, Vol :12, N°03, (September 2024).

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف تأثير القيادة الناشئة على فعالية مراحل إدارة التغيير في مؤسسة يوناييتد تكنولوجي إلكتروني في سطيف، شملت الدراسة تحديد الصفات الرئيسية للقادة الناشئين، وتحليل تأثيرهم على مراحل

إدارة التغيير، وتقديم نموذج عملي من الواقع، إستخدمت الدراسة أساليب نوعية: الملاحظات وتحليل الوثائق، وتم إعتداد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم إختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي، حيث شملت 96 عاملاً، كما تم تحليل البيانات بإستخدام برنامج SPSS الإصدار 26، مع مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

_ هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الناشئة وفعالية تنفيذ إدارة التغيير؛
 _ تلعب القيادة الناشئة بسماتها المتمثلة في التكيف والمبادرة والقدرة على الإلهام والتحفيز دوراً أساسياً في تعزيز نجاح مبادرات التغيير داخل المؤسسات؛
 _ تؤكد النتائج المستخلصة من معاملات الارتباط العالية والقيم الإحصائية الدالة على وجود ارتباط وثيق بين أنماط سلوك القيادة الناشئة ومختلف مراحل إدارة التغيير.

ج- دراسة (Rashid Abdelbasit Saad Abdelrahman) بعنوان:

Administrative Leaders and Their Role in Bringing About Development and Organizational Change in Universities (Northern Border University Case Study),
 International Journal of Computer Science and Network Security, Vol.21 No.9,
 September 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القادة الإداريين العاملين في الجامعات في إنجاز عملية التطوير والتغيير التنظيمي، ومدى علاقة وقدرة القادة الإداريين على جميع مستويات القيادة داخل الجامعات على فعالية عملية التطوير والتغيير التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية، بحيث تم إختيار عينة البحث من مجتمع الدراسة بإستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وبلغ حجم عينة البحث (284) عضو هيئة تدريس، في حين بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 1358 عضو هيئة تدريس، وبالتالي فإن عينة الدراسة تمثل 20.9% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة كافية من الناحية الإحصائية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- النمط القيادي السائد في الجامعات هو النمط الديمقراطي بنسبة (74.25%)، ويمارس بدرجة مقبولة، يليه النمط البيروقراطي بنسبة (57.78%)، ويستخدم بدرجة متوسطة، ثم النمط الحر (القيادة الحرة) بنسبة (50.83%)، ويمارس بدرجة أقل من البيروقراطي؛

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية الديمقراطية وعملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي؛
 - وجود علاقة سلبية بين القيادة الإدارية البيروقراطية وعملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي؛

- وجود علاقة بين القيادة الإدارية الحرة وعملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، وإن كانت هذه العلاقة أقل وضوحاً.

د_دراسة (Atif Al-Qura'an) بعنوان:

The impact of Transformational Leadership on Organizational Change Management : Case Study at Jordan Ahli Bank, Journal of Business and Management, Volume 17, Issue 12, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي في بنك الأهلي الأردني ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني إستبانة معيارية وتعديلها وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من مديري فروع بنك الأهلي الأردني، والبالغ عددهم 50 مديراً وقد تم استرجاع 44 إستبانة بمعدل إستجابة بلغ 84%. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، والتمكين) تؤثر بشكل إيجابي على إدارة التغيير التنظيمي على المستويات الهيكلية، التكنولوجية، ومستوى الأفراد في بنك الأردن الأهلي.

3_أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد إستعراض الدراسات السابقة التي تناولت جوانب مختلفة من متغيرات الدراسة الحالية، فإننا نلاحظ العديد من أوجه التشابه بينها وبين الدراسة الحالية، مع وجود بعض الإختلافات، تكمن فيما يلي:

أ_أوجه التشابه: يمكن توضيحها كالآتي:

-من حيث الموضوع: تبين أنها إتفقت مع الدراسة الحالية في كونها جميعاً تناولت موضوع القيادة الإدارية وموضوع التغيير التنظيمي، مبينة الدور الهام الذي يلعبه القائد الإداري في إحداث التغيير التنظيمي بالمنظمة، وعلى سبيل المثال دراسة (هبال عبد المالك، 2016)، دراسة (بيالة سميرة، 2019)، دراسة (Rashid Abdelbasit Saad Abdelrahman، 2021).

-من حيث مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع وعينة الدراسة الحالية من إدارات وموظفين وهذا ما يتوافق مع دراسة (أسماء منصور، 2024)، (بيالة سميرة، 2019).

-من حيث منهج الدراسة: إتبعنا الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل: (Rashid Abdelbasit Saad Abdelrahman، 2021)، (Atif Al-Qura'an، 2016)، (سعيدة دوباخ، 2018)، (بيالة سميرة، 2019).

- من حيث الأداة وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS): تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في إستخدامها لنفس الأدوات المتمثلة في الإستبيان والمقابلة وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مثل: (أسماء منصور، 2024)، (Abreham Amalo Jinga and others، 2024).

ب_أوجه الإختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- من حيث ميدان الدراسة: طبقت الدراسة الحالية على مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج، بينما طبقت دراسة (أسماء منصور، 2024) على المؤسسة العسكرية للإسمنت-جمورة-بسكرة، وطبقت دراسة (Messalti، Rahma, Tahtouh Messaoud، 2024) على مؤسسة يونايتد تكنولوجي إلكترونيك في سطيف.

- من حيث مجال تميز الدراسة: رغم أن الدراسات السابقة تطرقت لموضوع القيادة الإدارية من خصائص، مهارات، أنماط، نظريات...، وإلى التغيير التنظيمي من أهمية، أسباب، أنواع، مجالات...، ومقاومة العاملين للتغيير التنظيمي من أسباب وإستراتيجيات، إلا أن هذه الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني والمكاني، ومن حيث مستوى التطبيق بحيث كانت الدراسة الحالية مطبقة على مستوى مؤسسة إقتصادية ذات طابع صناعي وإنتاجي في حين بعض الدراسات طبقت على مؤسسات غير إقتصادية كالجامعات مثل دراسة (سعيدة دوباخ، 2018)، (هبال عبد المالك، 2016)، (Abreham Amalo Jinga and others، 2024)، وكذلك إختلفت من حيث النتائج والأهداف.

4_ مجال الإستفادة من الدراسات السابقة:

أفادتنا الدراسات السابقة في الكثير من الأمور أهمها:

أ-إثراء الجانب النظري المتعلق بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي؛

ب-وجود دراسات سابقة أكدت لنا أهمية موضوع الدراسة؛

ج-تساعد هذه الدراسات في تحديد مشكلة البحث، أيضا تزودنا بكافة المعلومات التي نحتاجها في موضوع الدراسة.

تاسعا_أسباب إختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لإختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي

نوجزها فيما يلي:

1_الأسباب الذاتية:

أ-الميل الشخصي لدراسة الموضوع؛

ب- الطموح الأكاديمي في إنجاز دراسة علمية تساهم في بناء رصيد معرفي يمكن الإستفادة منه مستقبلا في

الحياة المهنية ودراسات عليا؛

ج-محاولة التطلع على الموضوع من الناحية التطبيقية والنظرية.

2_الأسباب الموضوعية:

أ-إرتباط الموضوع بالتخصص؛

ب-موضوع القيادة الإدارية موضوع غني ورغم العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مازال هذا الموضوع

من المواضيع الحديثة ويمكن التوسع أكثر في دراسته والبحث أكثر فيه؛

ج-يعتبر هذا الموضوع من المواضيع ذات أهمية كبيرة في مجال إدارة الأعمال كونه يمثل إستراتيجية تساعد

المنظمة على البقاء والإستمرار.

عاشرا_ هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، يتضمن الفصل الأول الإطار النظري

للدراسة، وقد قسم إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول خصص للإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية، المبحث الثاني

تناول أساسيات حول التغيير التنظيمي، في حين تناول المبحث الثالث العلاقة بين القيادة الإدارية والتغيير

التنظيمي، أما الفصل الثاني تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية بمؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج، وتم تقسيمه

إلى ثلاثة مباحث أيضا: المبحث الأول تضمن تقديمها عاما حول المؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني تناول

الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والمبحث الثالث خصص لتحليل النتائج وإختبار الفرضيات. وفي نهاية

الدراسة، تم إعداد خاتمة شاملة تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح مدى صحة الفرضيات، تليها مجموعة

الإقتراحات المستنتجة، ثم صيغت آفاق الدراسة المستقبلية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم على المستويات الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية، أصبحت المؤسسات الحديثة تواجه تحديات متزايدة تتطلب إستجابة فعالة ومرنة، ولم يعد النجاح المؤسسي مقتصرًا على تحقيق الأهداف فقط، بل بات مرتبطًا بقدرتها على التكيف المستمر مع التغيير. ومن هذا المنطلق، برزت القيادة الإدارية كعامل جوهري في توجيه التغيير التنظيمي وإدارته بفعالية، فالقيادة الناجحة لم تعد تقتصر على تنفيذ المهام الإدارية فحسب، بل يقع على عاتقها مسؤولية إشراف المستقبل، تحفيز الأفراد وقيادة التغيير التنظيمي بطريقة مدروسة وفعالة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف والنمو. وبهذا سنتعرف أكثر في هذا الفصل على مفهومي القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي من خلال تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

المبحث الثاني: أساسيات حول التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالتغيير التنظيمي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من المفاهيم الأساسية في علوم التسيير والإدارة، فهي تشكل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما تساعد في التعامل مع المشكلات والتحديات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة. وعليه سنتعرف في هذا المبحث على الجوانب المتعددة للقيادة الإدارية، من مفاهيم، مهارات، أنماط ونظريات، بالإضافة إلى التمييز بينها وبين بعض المصطلحات ذات الصلة بها.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القيادة الإدارية، من خلال عرض مجموعة من التعاريف المتداولة لها، وتحديد العناصر الأساسية التي تقوم عليها، إضافة إلى توضيح الفروق الجوهرية بينها وبين المفاهيم المشابهة أو المتداخلة معها.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

يحظى مفهوم القيادة الإدارية بأهمية كبيرة لدى الباحثين في هذا المجال، حيث تتنوع تعريفاتها بين الباحثين بسبب إختلاف توجهاتهم الفكرية. بناءً على ذلك، سنقوم بتعريف القيادة والإدارة بشكل عام، ثم نتطرق إلى تعريف القيادة الإدارية بشكل خاص.

1. مفهوم القيادة:

حسب فيدلر **Fred Fiedler** يرى أن القيادة " تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا".¹

2. مفهوم الإدارة:

يعرف هولت (**Holt**) الإدارة على أنها: " عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة".²

عرف هنري فايول **H. Fayol** الإدارة بانها: " عملية تتبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة".³

¹ شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص14.

² صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2013، ص13.

³ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2012، ص21.

3. مفهوم القيادة الإدارية:

تتعدد مفاهيم القيادة الإدارية ولا يمكن القول بوجود تعريف مثالي موحد يتفق عليه الكتاب والباحثون، حيث تختلف التعريفات تبعاً للزوايا التي ينظرون من خلالها. وسنستعرض هنا أبرز التعريفات التي تم طرحها بهدف الوصول إلى تعريف شامل للقيادة الإدارية.

عرفها ليكرت **Likert** بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية".¹

وكما تعرف بأنها: "الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة".²

كذلك تم تعريفها أيضاً بأنها: "مجموع السلوكيات التي يمارسها القائد مع الجماعة من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الفعالية وبأعلى درجة من الكفاءة، كما أنها تمثل محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد وشخصية الأتباع، وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة".³

ومن خلال ما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية هي: "قدرة الفرد (القائد الإداري) على التأثير في جماعات العمل في المنظمة، وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف الموضوعية".

ثانياً: عناصر القيادة الإدارية

تتمثل عناصر القيادة الإدارية فيما يلي:⁴

1. القائد الإداري:

هو رأس التنظيم الإداري وهو المسؤول عن التخطيط والإشراف والرقابة والتوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية والمادية والبشرية منها على السواء؛

¹ جعلاب الزهرة، القيادة والتغيير الثقافي، الطبعة الأولى، دار الباحث للنشر والاشهار، الجزائر، 2022، ص17.

² سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، مكتبة المنتبي، الرياض، السعودية، 2016، ص10.

³ بيالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية دراسة حالة مؤسسة أوبتيوم اتصالات الجزائر جازي (Djezzy)، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2018-2019، ص8.

⁴ زرقط بولرياح، حران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد26، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، سبتمبر2017، ص237.

2. المرؤوسين:

هم مجموعة من الأفراد الذين لديهم قدرات وإحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم؛

3. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه:

تقوم عملية التأثير على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه، وإستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة؛

4. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

إن الهدف من عملية التأثير التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه هو تنظيم جميع القوى والموارد البشرية العاملة الموجودة في التنظيم (المنظمة) وتوجيهها ضبط سلوكها بالصفة المرنة التي تتلائم مع كافة المواقف العارضة؛

5. الموقف أو الظروف:

الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه بإتخاذ القرار والتصرف المناسب في الوقت المناسب؛

6. تحقيق الهدف الوظيفي:

الغاية من عملية التوجيه والمراقبة التي يمارسها المدير والقائد الإداري نحو المرؤوسين، وذلك من خلال التأثير فيهم وتوحيد جهودهم، هي تحقيق الأهداف المنشودة.

ويمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:¹

$$\text{القيادة الإدارية} = \text{قائد إداري} + \text{جماعة مرؤوسين} + \text{تأثير} + \text{هدف (أو أهداف)} + \text{موقف}$$

ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية :

تتجلى أهميتها في:²

1. تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية؛
2. تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الإدارية؛
3. تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛

¹ بيالة سميرة، مرجع سابق، ص10.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص21.

5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم؛
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة؛
7. تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

رابعاً: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم الأخرى

هناك مفاهيم مرتبطة بمفهوم القيادة، ولو أجرينا مقارنة بينها وبين مفهوم القيادة لوجدنا أن هذه المفاهيم تختلف إختلافاً جوهرياً وواضحاً عن مفهوم القيادة، في حين يقترب بعض منها من مفهوم القيادة، ومن بين هذه المفاهيم:

1. القيادة والإدارة:

في بدايات تطور علم الإدارة لم يكن هناك فرق واضح بين القيادة والإدارة، حيث كان ينظر إليهما كأنهما شيئاً واحداً، أو جانبيين لنفس العملية. بمعنى آخر، كان يعتقد أن الشخص الذي يدير هو نفسه من يقود والعكس صحيح.

لكن مع مرور الوقت وتطور الفكر الإداري، بدأ الباحثون والممارسون في ملاحظة الفروق بين القيادة والإدارة فأصبح من الممكن التمييز بينهما.

أ- القيادة جزء من الإدارة: أي أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان، بمعنى أنه لا وجود لأحدهما دون الآخر، حيث أن هناك من يقول إن القيادة هي: "جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة"¹، وبذلك لا يمكن فصل القيادة عن الإدارة، بإعتبار أن الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، في حين تعتبر القيادة ركن من أركان التوجيه، بالإضافة إلى ركن الإتصال وركن التحفيز، والتي تمكن من القيام بالوظائف الأخرى بنجاح.

ب- القيادة تختلف عن الإدارة: أي أن القيادة والإدارة مفهومان متميزان عن بعضهما وإن كانت جزءاً منها، فالإدارة معناها تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات، أما القيادة فمعناها التأثير في الآخرين وإيجاد الرؤى المستقبلية وإلهام التابعين لتحقيقها بما يتجاوز قدراتهم الطبيعية وتعزيز تنميتهم، وهناك من يميز بين القيادة والإدارة بإعتبار أن القيادة علاقة تأثيرية متعددة الإتجاه، في حين أن الإدارة علاقة سلطة أحادية الإتجاه، وحسب بيتر دراكر: "الإدارة هي فعل الأشياء بشكل صحيح، أما القيادة هي فعل الأشياء الصحيحة"² وعليه، يوجد إرتباط وثيق بين القيادة والإدارة، إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، وتحتاج المؤسسات إلى كل منهما، إذا ما أرادت أن تحقق

¹ سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص18.

² مرجع نفسه، ص18.

الفعالية لعملياتها، فالقيادة ضرورية لإحداث التغيير، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة، والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها من مساعدة المؤسسة في تحقيق التوافق مع بيئتها.¹

2. القيادة والرئاسة:

يميز كميول يونج (K. Young) بين المفهومين على أن أساس القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة دون إلزام قانوني وذلك بإعترافهم التلقائي بقيم القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده فالقيادة تتبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة، أما الرئاسة فيستمدتها الشخص من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الإمتثال، فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب، فالرئيس مفروضا على الجماعة، ويهمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد.

وعليه فليس كل رئيس رسمي قائدا للجماعة، فقد يكون الرئيس الإداري قائدا وقد لا يكون، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة إضطر المرؤوسين والموظفين إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم -قادة غير رسميين- وغالبا ما يكون متعارضا مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل.²

3. القيادة والإشراف:

إن مفهوم القيادة والإشراف يتفقان في عنصر التأثير على الأفراد وهذا هو الإتفاق الجوهرى، بينما أوجه الاختلاف يكمن في أن القيادة تتصف بالتلقائية، فالقائد يستمد قوة تأثيره من الجماعة عن طريق شخصيته، مهاراته الفنية، الفكرية والعلاقات الإنسانية، في حين نجد المشرف يستمد قوة تأثيره من خارج الجماعة لأن الإدارة هي التي تمنحه السلطة الرسمية لإدارة أفراد المنظمة.³

¹ مرجع نفسه، ص18.

² سعال سومية، الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد الثالث، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، 2016، ص362.

³ بيالة سميرة، مرجع سابق، ص24.

الجدول رقم 01: أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد والرئيس

المدير	القائد	الرئيس
- يصدر الأوامر ويقرر؛ - يعتمد على السلطات الممنوحة؛ - يهتم بحل المشكلات؛ - متخصص في أداء عمله؛ - يلتزم بتنفيذ التعليمات؛ - يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية؛ - الحرص على أن تكون هناك فجوة بينه وبين المرؤوسين؛ - لا يميل إلى التجدد والابتكار؛ - يكون مفروضا على الجماعة؛ - يهتم بتحقيق الأهداف؛ - المهارات الإدارية أولاً؛ - الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.	- يدرّب وينصح؛ - يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين؛ - يفجر الحماسة في المرؤوسين؛ - يتكلم بالصيغة الجماعية (نحن)؛ - يبحث عن الحلول للمشكلات؛ - يستشير ويطلب النصيحة؛ - يفجر العمل الجماعي؛ - يركز على التجديد والابتكار؛ - صلاحيته مستمدة من الجماعة؛ - يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين؛ - سلطة التأثير في الآخرين؛ - الاتصالات باتجاهين من الأعلى إلى الأسفل أو العكس.	- يقرر ويصدر الأوامر؛ - يعتمد على سلطاته؛ - يستشعر الخوف في المرؤوسين؛ - يتكلم بصيغة (أنا)؛ - يحدد الأخطاء ويصدر الأوامر؛ - يوجه الجهد الفردي؛ - يضع كل الأهداف والمعادلات؛ - مفروض على الجماعة؛ - لا يهتم بالعلاقات الاجتماعية ويصب إهتمامه بتنفيذ الأوامر والأهداف؛ - يصدر العقوبات والواجبات ويمنح المكافآت.

المصدر: صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 64، 65.

المطلب الثاني: أنماط ومهارات القيادة الإدارية

يتناول هذا المطلب دراسة أنماط القيادة الإدارية، مع التركيز على ثلاثة أنماط رئيسية، بالإضافة إلى إستعراض أهم المهارات القيادية التي ينبغي أن يتصف بها القائد الفعال.

أولاً: أنماط القيادة الإدارية

تنوعت تصنيفات أنماط القيادة الإدارية نتيجة لاختلاف المعايير التي يعتمدها الباحثون، فبعضهم يستند إلى المعيار السلوكي في تصنيفه، في حين يعتمد البعض الآخر على المعيار التنظيمي، وفيما يلي التصنيف وفق المعيار السلوكي.

1. القيادة الأوتوقراطية:

هي التي تؤمن بمركزية السلطة وإتخاذ القرارات، إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم، الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي تحتاجونها في أداء أعمالهم، والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية الديكتاتور يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب، وبالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية لماكجروجر التي ترتبط بمفهوم أن الفرد كسول ويجب دفعه للعمل بالإثابة والعقاب معا، ويجب أن تمارس عليه رقابة صارمة وأن يطيع ما يطلب منه.

وتعتمد الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها، بموجب القانون أو التفويض والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي إهتماما لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة من المرؤوسين، وبالتالي يمكن القول إن القيادة الأوتوقراطية لم تحقق مكانة ذات قيمة حقيقية في مراعاة شعور المرؤوسين وكذلك لا تسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر، ودائما تعتمد على الإتصالات الهابطة من التعليمات والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين، بل وتحاصر الفكر، تهتمش عملية التشاور فينشأ المرؤوسون على التنفيذ فقط دون الإبداع والإبتكار.¹ وأظهرت الدراسات أن السلوك الإستبدادي يعوق تقدم التغيير داخل المنظمة في كثير من الأحيان، ومع ذلك يرى بعض الباحثين أن لهذا السلوك إستخدامات مناسبة في بعض المواقف، خاصة عند الحاجة إلى إتخاذ قرارات سريعة وضمن قيادة موحدة لعملية التغيير، وقد أوضح البعض أن لهذا السلوك مزايا وعيوب؛ إذ يسهم في التوجيه وزيادة الإنتاجية، لكنه قد يقلل من المبادرة الفردية ويؤدي إلى إعتتماد الموظفين على القائد مما يقلل من حماسهم ورضاهم.²

2. القيادة الفوضوية:

يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول عليها، ويعملون كل يحلو لهم والقائد الفوضوي لا يشترك إشتراكا له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن من سمات هذه القيادة: إزدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط، التوسع في تفويض السلطات، عمومية التعليمات والتردد وعدم الإستقرار ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية، أيضا يندر أن نجد في واقع

¹ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص13-14.

² Abreham Amalo Jinga, and others, **Leadership behavior and organizational change management in selected public universities of Ethiopia : Exploring the impact of leadership influences and change processes**, Article, Heliyon, Volume 10, 2024, pp3.

الأمر قيادة إستبدادية ومطلقة أو ديمقراطية مطلقة. ولكن نجد القائد يمارس قدرا من الإستبداد وقدرا من الديمقراطية في إدارته وفقا لما تملي عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم.¹

3. القيادة الديمقراطية:

ويقصد بها أن القائد الإداري يلجأ إلى مشاورة رؤوسه بأمور العمل، المشاكل، الواجبات المناطة بالعاملين، الأهداف وغيرها من الأمور التي تواجه القائد الإداري نفسه أو تواجه العاملين كمجموعة عمل. نظريا يشجع هذا النمط في القيادة، المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة وتحقيق الإستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين، حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالإنتماء والإعتراف بالقائد مما يدفعهم إلى تحسين وزيادة أدائهم ورفع كفاءتهم بالعمل.²

ثانيا: مهارات القيادة الإدارية

ترتبط المهارات القيادية بصفات وسمات القيادة الفعالة، وتكمن في تعلم واكتساب العديد من المهارات التي تؤهل الفرد لأداء مهام قيادية وتأدية أدوارها ووظائفها بفعالية عالية، حيث إنفتحت العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت القيادة بأن أهم المهارات التي يجب على القائد اكتسابها هي:

1. المهارات الفنية:

وتتمثل في الفهم التام والعام للقائد بمجال العمل وخصائصه التقنية، والإلمام بالجوانب القانونية والتنظيمية المرتبطة بالعمل والمنظمة، وكذلك المعرفة الدقيقة بمتطلبات العمل وخصائص المهام والأنشطة التي تقع تحت إشرافه، وهي قدرة القائد على إتقان عمله والمعرفة الكافية بمجال تخصصه وتمكنه من معرفة عمل رؤوسه، كما هي القدرة على التحليل ومعالجة المعلومات ومعرفة الوسائل والطرق المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، ويمكن للقائد أن يكتسب هذه المهارات الفنية من خلال التعليم والتدريب والتطوير والخبرة المهنية؛³

¹ عيسى نبوية، القيادة الإدارية ودورها في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة دراسة حالة وحدة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة بمغنية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2023، ص 379.

² جعلاب الزهرة، مرجع سابق، ص 20.

³ عيسى سالم، مهيري دليلة، المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل دراسة سوسيو تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، مارس 2022، ص 965.

2. المهارات الفكرية:

وتعني أن يتمتع المدير القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والإستنتاج والمقارنة وكذلك المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا الأفكار التي تغير من المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف المحيطة.¹ وكذلك تعني قدرة القيادي على رؤية الشركة رؤية شمولية متكاملة ويتضمن ذلك إدراك الإعتماد المتبادل للوحدات أو الوظائف المختلفة وأن أي تغيير في إحدهما لابد وأن يؤثر في بقية الوحدات الأخرى؛²

3. المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم؛ وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم؛ وهذه المهارة تمكن إشباع حاجاتهم من القدرة على التعامل معهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل. ومن بين هذه المهارات الواجب توافرها في القائد هي: مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين، مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمرؤوسيه والبعد العاطفي.³

4. المهارات التنظيمية:

وتعني قدرة القائد على فهم أن المنظمة هي نظام متكامل ويجب عليه أن يكون ملما ومتفهما لأهدافها وأنظمتها وخططها والقدرة على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات والصلاحيات، وكذلك قدرة القائد على التخطيط للعمل بحيث تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال وضع خطة يتم من خلالها دراسة الواقع والإمكانيات المتوفرة ودراسة الظروف البيئية المحيطة والقدرة على الإحساس بالمشكلات ووضع الحلول لها، ويجب على القائد أن يحقق الإنسجام والتوافق للمرؤوسين من خلال التخطيط.⁴

¹ سيدي صالح صبرينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الباحث للنشر والأشهار، برج بوعريبيج، الجزائر، 2022، ص36.

² بلال هري، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال وحدة قسنطينة، رسالة دكتوراه، تخصص مناجمت المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص52.

³ بغداد قرزو، استراتيجية تأهيل القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر (ولاية الأغواط دراسة ميدانية 2010-2017)، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، جوان 2019، ص50.

⁴ محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص55.

الشكل (02): المهارات القيادية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

تعددت النظريات التي قدمت لتفسير ظاهرة القيادة الإدارية حيث نظر البعض إلى القيادة على أنها تركز على السمات الفردية لشخصية القائد، بينما قامت الأخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية، وهناك نظريات أخرى ركزت على متغيرات الموقف، كما ساهم تطور الفكر الإداري في ظهور نظريات حديثة للقيادة، حاولت تحديد أهدافها وخصائص القائد الإداري الناجح.¹

أولاً: النظريات التقليدية للقيادة للإدارية

تتمثل في:

1. نظرية الرجل العظيم:

تعد نظرية الرجل العظيم أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد إذا ما كانت هذه القيادة علماً له أصوله وقواعده، أم فنا مرتبطاً بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين النظريات القيادية.

¹ بيالة سميرة، مرجع سابق، ص 24.

ويمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي تسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يساير جماعته ويؤثر فيهم.

وتنطلق هذه النظرية من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. وأن الرجال العظماء في المجتمع يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وإملاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.¹

2. نظرية السمات:

تفترض أن القادة يولدون قادة والشخص الذي لا يملك صفات القيادة لا يمكن أن يصبح قائدا. وتقوم بدراسة مميزات القادة التي تميزهم عن مرؤوسيهام مثل الصفات الجسمية (الطول، القوة، حسن المظهر)، الصفات العقلية (الذكاء، سعة الأفق، القدرة على التنبؤ)، صفات إنفعالية (الثقة بالنفس، النضج الإنفعالي، قوة الإرادة)، والصفات الاجتماعية (حب التعاون، القدرة على رفع الروح المعنوية)، صفات شخصية عامة (التواضع والأمانة والصبر).

من عيوبها:

- أ- صعوبة معرفة عدد الصفات المطلوب توافرها في القائد ومعايير قياس هذه الصفات وأهميتها النسبية وما إذا كانت متوفرة فعلا في القادة الناجحين؛
- ب- إذا كانت الصفات القيادية موروثة فهذا يعني أن القيادة ستحصر في أسر معينة؛
- ج- أهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة؛
- د- صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية.²

¹ سيدي صالح صبرينة، مرجع سابق، ص 86.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 67.

3. النظريات السلوكية:

إنطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة.

الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن إستجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الإجتماعية والإقتصادية معا، حيث أن المنظمة وحدة إجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والإجتماعية والذاتية.¹

ومن أهم الدراسات السلوكية نجد:

1.3. دراسات جامعة أيوا (The Iowa University Leadership Studies)

أشرف على هذه الدراسة مجموعة من الباحثين من جامعة "أيوا" هم: لوين وليبيت ووايت (Lewin ، White ، Lippitt) سنة 1939،² وتوصلت هذه الدراسة إلى 3 أنماط قيادية هي:

أ- نمط القيادة الديمقراطية؛

ب- نمط القيادة التسييرية؛

ج- نمط القيادة الديكتاتورية.

2.3. دراسة جامعة أوهايو (Ohio State University)

توصلت إلى نمطين لسلوك القائد الإداري هما:

أ- القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد (الإهتمام بالعمل)؛

ب- القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد (الإهتمام بالعمل).

كما أطلق على هذه النظرية اسم: نظرية البعدين **The Two dimensional theory**

البعد الأول: العمل (التركيز على المهمة)؛

البعد الثاني: الفرد العامل (التركيز على الموارد البشرية).³

¹ زرقط بولرباح، حران العربي، مرجع سابق، ص 242-243.

² هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل. م. د" في جامعات من الشرق الجزائري، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2015-2016، ص 38.

³ زرقط بولرباح، حران العربي، مرجع سابق، ص 243.

3.3. دراسة ليكرت Likert:

واصل ليكرت دراسات زملائه في جامعة ميتشجان ووضع نتائج هذه الدراسات في كتابه المشهور "New Patterns of Management" وقد ميز في هذا الكتاب بين أربعة أنماط للقيادة هي:¹

أ- نمط تسلطي يتميز به القادة كونهم لا يميلون إلى التفويض ولا يتقون بالمرؤوسين وتوصف هذه القيادة بالقيادة الأوتوقراطية أي الفردية؛

ب- نمط نفعي وهو نمط يسمح بالمشاركة في إتخاذ القرار ولكنه يميل إلى أن يكون ذلك تحت إشرافه وتصلح أن تسمى هذه بنظرية البيروقراطية في الإدارة وفي مجال التخطيط بنظرية الإدارة بالأهداف؛

ج- نمط إستشاري يعتمد على القيادة التكنوقراطية ويتميز بثقة ملموسة بين القائد ومرؤوسيه؛

د- نمط يتصف بمشاركة بين القائد والمرؤوسين تفوق وتتعدى الاستشارة ويتصف هذا النمط بثقة عالية بين القائد ومرؤوسيه.

وعلى أساس تبادل المعلومات، يصلح بأن تسمى بالقيادة الديمقراطية ويضيف ليكرت أن القادة الذين يسلكون النمطين "ج" و "د" يتصفون بإنتاجية عالية.²

4.3. نظرية الشبكة الإدارية

قام بتطوير هذه النظرية كل من (Robert Blacke) و (Janes Mouton) على ضوء دراسات جامعتي "أوهايو" و"ميتشجان"، وتم تحديد سلوك القائد في أسلوبين هما:

أ- الإهتمام بالأفراد؛

ب- الإهتمام بالإنتاج.

وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين في شكل شبكة، يمثل بعدها الأفقي الإهتمام بالإنتاج وبعدها الرأسى الإهتمام بالأفراد، وتقع درجات الإهتمام لكلا البعدين على مقياس تدريجي يمتد من (1-9) درجات، وتوضح الشبكة الإدارية ديناميكية أبعاد القيادة، وتعريف البدائل المتاحة للقائد من أجل تحسين فعاليته من حيث إهتمامه بالأفراد واهتمامه بالإنتاج.³

¹ هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص41.

² جعلاب الزهرة، مرجع سابق، ص28-29.

³ سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص30.

4. النظريات الموقفية

من أهم نظريات المدخل الموقفية:

1.4. نظرية فيدلر

تعد هذه النظرية من نظريات المواقف، فقد إعتبر فيدلر أن موقف القيادة له تأثير كبير على قرار القائد، ويتأثر الموقف بالعوامل التالية:

أ- قوة موقف القائد (دعم رؤسائه له وسلطته في محاسبة المرؤوسين)؛

ب- طبيعة العمل (فالعامل الروتيني يسهل عملية القيادة)؛

ج- علاقة القائد بمرؤوسيه (فالعلاقة الشخصية تؤدي إلى الإعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة).

وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد الذي يهتم بمهام العمل والذي يميل إلى المركزية والسيطرة يكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية للمرؤوسين في المواقف المتطرفة (السهلة جداً أو الصعبة جداً)، في حين أن القائد الذي يهتم بالعلاقات والجوانب الإنسانية يحقق معدلات عالية من الإنتاجية للمرؤوسين في المواقف المعتدلة والمتوسطة الصعوبة ومن وجهة نظر فيدلر، لا يوجد نمط قيادة واحد ناجح في جميع المواقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أنماط قيادية مختلفة لضمان فعالية القيادة ونجاحها.¹

2.4. نظرية هارسي وبلانشارد

تم تطوير هذه النظرية من قبل الكاتبتين "بول هارسي" و "كينيث بلانشارد" وهي محاولة دمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة، وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هناك نمط قيادي هو الأفضل، وأنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف.

وجدت النظرية المتغير الموقفية على أنه نضج المرؤوسين وسمي إستعداد المرؤوسين لإنجاز العمل، وتعتمد النظرية على تفاعل العوامل التالية:

- مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعامل) من قبل القائد؛

- مقدار الدعم العاطفي الاجتماعي (الإهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد؛

- مستوى نضج (الإستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.

¹ Rashid Abdelbasit Saad Abdelrahman, **Administrative Leaders and Their Role in Bringing About Development and Organizational Change in Universities) Northern Border University Case Study** , Article, International Journal of Computer Science and Network Security, Vol.21 No.9, September 2021, pp68-69.

وتتمثل الأساليب القيادية في نظرية "هيرسي" و "بلانشارد" كالتالي :

أ- نمط الإبلاغ؛

ب- نمط الإقناع؛

ج- نمط المشاركة؛

د- النمط المفوض.¹

3.4. نظرية المسار (الهدف في القيادة)

أو ما تسمى بنموذج هاوس في المسار-الهدف، ترجع هذه النظرية في الأصل إلى النظرية الإحتمالية (نظرية التوقع) في الدافعية Expectancy Theory of Motivation والتي توضح محاولة ربط الأساليب القيادية بنوعين من المتغيرات الموقفية هما العوامل البيئية وسمات المرؤوسين الشخصية. طور هذه النظرية روبرت هاوس Robert J House الذي إقترح فيها أن تأثير القائد في مرؤوسيه يكون عن طريق توضيحه لهم ماذا يفعلوا وهذا يمثل المسار (The Path) لكي يحصلوا على الأهداف التي يبيغونها (The Goal) عن طريق أساليبه القيادية المختلفة والتي هي:

أ- أسلوب الموجه؛

ب- أسلوب المساند؛

ج- أسلوب المشاركة؛

د- أسلوب الموجه نحو الإنجاز.²

4.4. نظرية فروم وبتون Vroom, Yetton لصنع القرار

تم تطوير هذه النظرية من طرف فيكتور "فروم" و "فيليب يتون" Victor Vroom, Philip Yetton، وهي تتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة، حيث توضح كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم، ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسباً لكل المواقف، وقد قامت هذه النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد، هما جودته وقبوله، أما جودة القرار فتعني أثره على مستوى أداء

¹ سيدي صالح صبرينة، مرجع سابق، ص 109-110.

² ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 47.

المرؤوسين، وأما قبول القرار فيشير إلى مدى إلتزام أعضاء المجموعة بتنفيذ القرار، وحدد فروم ويتون خمسة أساليب لصنع القرار، مع سلسلة من الأسئلة التشخيصية لتحديد أسلوب القيادة الإدارية المناسب، وذلك كما يلي:¹

أ- نمط إستبدادي أول: يتخذ هذا القائد القرار بنفسه منفردا، وذلك بناء على المعلومات المتاحة لديه؛

ب- نمط إستبدادي ثاني: يحصل القائد على المعلومات الضرورية من مرؤوسيه، ثم يقوم منفردا بإتخاذ القرار دون أن يعلمهم بطبيعة المشكلة؛

ج- نمط إستشاري أول: يعرض القائد المشكلة على كل مرؤوس على حدة ويحصل على آراء وإقتراحات كلا منهم، ثم بعد ذلك ينفرد بإتخاذ القرار النهائي دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة؛

د- نمط إستشاري ثاني: يعقد القائد إجتماعا مع مرؤوسيه، فيعرض المشكلة ويحصل على آرائهم وإقتراحاتهم كجماعة، ثم بعد ذلك ينفرد بإتخاذ القرار النهائي؛

هـ- نمط جماعي: يناقش القائد المشكلة مع المرؤوسين كجماعة، ويطلب منهم آرائهم وإقتراحاتهم كجماعة، من أجل أن يصل إلى قرار يحظى بقبول النسبة الغالبة من أفراد الجماعة التي يرأسها.²

5. النظرية التفاعلية:

ويطلق عليها أيضا النظرية التكاملية أو التوافقية، إذ تحاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل، فالنجاح في القيادة يستلزم التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المتصلة بالموقف القيادي الكلي.

وما تجدر الإشارة إليه، بأن النظرية تربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الإجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، وتركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تعطي إهتماما واضحا بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف.

لقد أسهمت النظرية التفاعلية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية بمحاولتها الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، لأنها ترى بعدم كفاية كل واحدة منهما كأساس لتحديد خصائص القيادة الإدارية،

¹ سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016، ص51.

² أيت بارة شفيعة، دور القيادة في إتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009-2010، ص45.

وبذلك تعد الأقرب إلى الموضوعية مقارنة بغيرها من النظريات لأنها تنظر إلى القيادة من منظور تكاملي (القائد، المرؤوسين، الموقف).

إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال القيادة أثبتت عدم كفاية هذه النظرية والنظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة، والذي أدى إلى توجيه معظم الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلائم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفعالية الإدارية، وهذا ما سنحاول التعرض إليه في النقطة الموالية من خلال النظريات الحديثة في القيادة.¹

ثانياً: النظريات الحديثة في القيادة

تمثلت في:

1. نظرية القيادة التحويلية Transformational-leadership:

يرجع ظهور نظرية القيادة التحويلية للباحث "دونتن" "Downton" في عام 1973 أثناء دراسته للفروق بين القادة الثوريين والمتمردين والإصلاحيين والعاديين، إلا أن تطور هذه النظرية كان على يد "بيرنز" "Burns" عام 1978 الذي ميز بين القادة التبادليين العاديين والقادة التحويليين الإستثنائيين، ولقد شكلت أعمال "بيرنز" "Burns" أرضية مفاهيم صلبة للباحث "باس" "Bass" الذي قدم عام 1985 نظرية رسمية للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية.²

وعرفها "بيرنز" (1978) على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".³

وحسب "برنارد باس" و "رونالد ريجيو" "Riggio Ronald & Bass Bernard" يتميز القادة التحويليون بالقدرة على إلهام الأفراد من أجل تبني الرؤية المشتركة وأهداف المنظمة، كما تقوم بإختبارهم في مواجهة المشاكل الجديدة وتطوير قدراتهم من خلال التدريب والنصح، كما يجمع أسلوبهم بين التحفيز والإلهام نحو المسعى المشترك⁴

¹ سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص40.

² هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص114.

³ بن سي علي محمد أمين، رتيبة بوهالي، نجاعة القيادة التبادلية والتحويلية للحد من مقاومة التغيير دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة2، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد12، العدد25، 2024، ص518.

⁴ يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص47.

2.نظرية القيادة التبادلية Transactional – leadership:

يقوم القائد في هذا النوع من القيادة على عملية تبادل مع الآخرين على أساس توضيح المطلوب منهم مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم مثل: تقديم الحوافز والمكافآت مقابل إنجاز الأعمال، فأساس هذه القيادة هو التدعيم الشرطي، بمعنى قبول المرؤوسين لعود القائد بالمكافآت والحوافز وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوبة منه، ففي هذا النمط من القيادة يتم التركيز على الإهتمام بالإنتاج ومراعاة حاجات ورغبات الأفراد، ويتميز القائد التبادلي بالأمور التالية:

- أ- تحديد الأهداف وإجراءات تنفيذها للعاملين؛
- ب- تصميم هيكل العمل وتكليف العاملين بالمهام؛
- ج- التعاون مع المرؤوسين من خلال مبادلة إنجازاتهم للحوافز والمكافآت وتجنب العقاب؛
- د- يبحث عن الإنحرافات ويتخذ إجراءات تصحيحها.¹

¹ محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص80.

المبحث الثاني: أساسيات حول التغيير التنظيمي

أصبح التركيز الأساسي لمديري العصر الحالي يتمحور حول النمو والتطوير، بالإضافة إلى التقدم والنتائج، حيث عمدوا إلى تبني مفهوم التغيير في أعمالهم لتحقيق هذا النمو، من خلال السعي لإحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية، بهدف تمكين المؤسسات من التكيف بمرونة مع إحتياجات الزبائن المتزايدة والمتنوعة، وفي هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى: مفهوم وخصائص التغيير التنظيمي، أسباب التغيير التنظيمي، أنواع التغيير التنظيمي، مجالاته ومراحله.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي ضرورة لا مفر منه في حياة أي مؤسسة تسعى للتطور ومواجهة التحديات، حيث يمثل أحد المتطلبات الأساسية لمواكبة التطورات في بيئة العمل الحديثة، ويساهم في تحسين الأداء وضمان إستمرارية المؤسسة، وسنتعرف في هذا المطلب إلى توضيح مفهوم التغيير التنظيمي، خصائصه وأهميته على كل من الفرد والمنظمة.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

هناك العديد من التعاريف للتغيير التنظيمي من بينها:

يعرف روبنسون (Robonson) التغيير بأنه: "التحرك والانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية".¹

ويعرف أيضاً على أنه: "مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تتخذها المنظمة لإحداث تطور أو تحول في أهدافها، رسالتها، سياساتها، إستراتيجياتها، أو أي عنصر من عناصر هيكلها التنظيمي. ويعد بأنه محاولة طويلة الأمد لإدخال تحسينات وتغييرات بطريقة مخططة، تعتمد على نهج تشخيصي لحل المشكلات بمشاركة جماعية من أفراد المنظمة".²

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص19.

² Messalti Rahma, Tahtouh Messaoud, **The Impact of Emergent Leadership on Effective Change Management—A Case Study United Technology Electric Company in Setif**, Article, Journal of Economic Integration, Vol :12, N°03, (September 2024, pp196.

وكذلك عرف بأنه: " قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد، بما يعكس تعديلا جوهريا على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية".¹

ويعرف بأنه: "تحول أو تكيف في السلوكيات والقيم والاستراتيجيات والتقنيات يتم تنفيذه عمدا في مكان العمل بهدف تعزيز النمو الفردي وتحسين الأداء التنظيمي".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التغيير التنظيمي: " هو عملية منهجية ومخططة تهدف إلى تطوير المنظمة من خلال الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، يتم ذلك عبر تعديل الأهداف أو السياسات أو الهياكل أو الأساليب المتبعة، معتمدة على المشاركة الجماعية وتشخيص المشكلات، بما يضمن تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق النمو والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية".

ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي

يتميز التغيير التنظيمي بالخصائص التالية:

1. **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكية لا تحدث عشوائيا، بل يتم في إطار منظم لبلوغ هدف مقبول وموافق عليه؛
2. **الواقعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار إمكانيات وموارد وظروف المنظمة؛
3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
4. **الفعالية:** أي القدرة على التحرك والمناورة والتأثير على الآخرين؛
5. **المشاركة:** لجميع الأطراف والقوى الفاعلة؛
6. **الشرعية:** القانونية والأخلاقية والقدرة على التطوير والإبتكار والتكيف مع الأحداث؛³
7. **الإصلاح:** أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة؛
8. **الرشادة:** يجب أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع؛

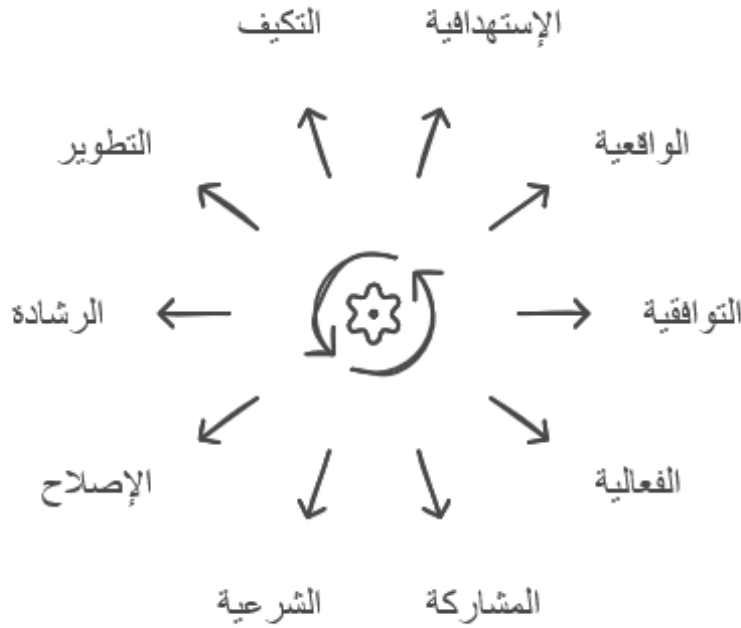
¹ أرزي ابتسام، بن عمار سمية، التحديات القيادية في ظل التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال-الإستراتيجيات وعوامل النجاح، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 15، العدد 02، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2024، ص 705.

² Atif Al-Qura'an, **The impact of Transformational Leadership on Organizational Change Management : Case Study at Jordan Ahli Bank, Article, Journal of Business and Management, Volume 17, Issue 12, 2016, pp3.**

³ بن مزارى فريال، عكروف ايمان، التغيير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة الجزائر 3، ص 288-289.

9. القدرة على التطوير والإبتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه؛
10. القدرة على التكيف السريع من الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.¹

الشكل (03): خصائص التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق.

ثالثاً: أهمية التغيير التنظيمي

- للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة لكل من الفرد والمنظمة تتمثل في:²
1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: تتمثل هذه الأهمية في التجديد والحيوية وتظهر روح الإبداع والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإبتكار؛
 2. تنمية القدرة على الإبتكار: فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون تعامله بالإيجاب، ومنهم من يتعامل معه بسلبية أو يقاومه؛

¹ عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص16-17.

² بيالة سميرة، مرجع سابق، ص88-89.

3. **إزكاء الرغبة في التطوير:** حيث يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير، والإرتقاء والتطور وتحسين العمل وذلك من خلال عدة الجوانب هي:

أ- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها؛

ب- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل؛

ت- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

4. **التوافق مع المتغيرات:** حيث تكمن أهمية التغيير في زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، مواقف غير ثابتة، بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل، الأفكار، الإتجاهات، القوى والمصالح؛

5. **الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء:** حيث تكمن أهمية التغيير في الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:

أ- الأداء، مثل: إكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى إنخفاض الأداء مثل: الإسراف، التالف والضائع.... إلخ، ومعالجتها؛

ب- معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل: عمليات الحفز، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والإرتباط بالعمل.

بصفة عامة تظهر أهمية التغيير التنظيمي من خلال النقاط التالية:

- يتفق الخبراء على أن إحداث التغيير يعتبر مطلبا لضمان الإستمرارية وحيوية المنظمة؛
- يعتبر التغيير ضروريا لتحقيق الإستجابة للمتغيرات البيئية مثلا : إحتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية؛
- ينظر المديرون إلى التغيير بإعتباره أداة حيوية لتحقيق نجاح المنظمة، وهم لذلك يشجعون العاملين على التنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء؛
- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين لتحقيق التميز الإداري؛
- يمثل التغيير أداة لتحقيق الإستجابة للضغوط الإجتماعية ومواجهة توقعات فئة المجتمع للمنظمة.

المطلب الثاني: مجالات وأنواع التغيير التنظيمي

يتناول التغيير التنظيمي عدة جوانب داخل المنظمة، حيث لا يقتصر على جانب واحد بل يمتد ليشمل مجالات متعددة، كما يتخذ التغيير أشكالاً وأنواعاً متنوعة تتباين وفقاً للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها والسياقات التي تواجهها. وعليه سنتعرف في هذا المطلب على مجالات وأنواع التغيير التنظيمي بشكل مفصل.

أولاً: مجالات التغيير التنظيمي

هنالك عدة مجالات تجرى عليها عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمات وهي تتمثل في النواحي التالية:¹

1. الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات وتغييرات أساسية في أهدافها وإستراتيجياتها إستجابة للمتغيرات البيئية؛
2. السياسات والقواعد الحاكمة: يتطلب التغيير التنظيمي إجراء تغييرات في السياسات وقواعد العمل؛
3. الأعمال والأنشطة: ويتمثل ذلك في تغيير أنشطة وأعمال المنظمة جزئياً أو كلياً وإدخال أنشطة جديدة، أو تطوير الأنشطة والأعمال الحالية؛
4. الهيكل التنظيمي: ويعني بذلك التغيير والترتيب المنطقي للتسلسل الهرمي للعلاقات الوظيفية بين كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة ووصف الوظائف، تحديد المهام والمسؤوليات، توضيح خطوط السلطة وغيرها من الأنشطة التنظيمية؛
5. التكنولوجيا: تحتم إستراتيجيات التغيير التنظيمي الإهتمام والتركيز على التغيير في الجوانب التكنولوجية لمواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال؛
6. الموارد البشرية: إن عملية التغيير التنظيمي لابد أن تركز بشكل أكبر على الموارد البشرية التي تعتبر أهم الموارد على الإطلاق بل تعتبر المحرك الأساسي لكافة الأنشطة بالمنظمات، فتغيير إتجاهات وسلوكيات العاملين، تنمية مهاراتهم الفكرية والإبداعية وزيادة مقدراتهم من خلال عملية التدريب المستمر، حل مشاكلهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية أمر جوهري ويحقق فوائد للمنظمات يصعب حصرها في شتى المجالات والأنشطة التي تقوم بها؛

¹ محمد أحمد محمد يوسف، أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات دراسة تطبيقية على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار ولاية الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 10، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، أبريل 2022، ص 41-42.

7. الثقافة التنظيمية: إن المنظمات عبارة عن مزيج وتكوين إجتماعي معقد نسبة للنسيج الإنساني ذو العادات، التقاليد، الأعراف المختلفة وهي التي تمثل مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمات، لذلك يجب أن تركز إستراتيجيات التغيير التنظيمي على تغيير وتطوير القيم الأخلاقية السائدة، العادات والسلوك اليومي السائد بين أفراد المنظمات.

الشكل (04): مجالات التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق.

ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنواع وأشكال وأنماط إختلفت حسب معايير تصنيفها في أدبيات الإدارة، وفي هذا الصدد سيتم عرض أنواع التغيير التنظيمي وفقاً لـ:

1. التغيير وفق مصدر حدوثه:

ينقسم التغيير وفق مصدر حدوثه إلى قسمين داخلي وخارجي كما يلي:

أ- التغيير الداخلي: وهو الذي يحدث داخل المنظمة نتيجة لشعورها بتدني مستوى إنتاجها أو تقصيرها في التفاعل مع البيئة الخارجية أو تحقيق البعد التنافسي مع المنظمات المماثلة، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية على مستوى الأهداف أو العمليات أو التقنية، ويظهر في الصور الآتية: التحول إلى أهداف نوعية جديدة، التغيير في القيادات وتوجهاتها، السعي لزيادة الإنتاجية.

ب- **التغيير الخارجي**: وهو ما يحدث في بيئة خارج المنظمة وينطلق أساساً من قوى وتغييرات إجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية، قانونية وتشريعية، إقتصادية وبيئية ثم سرعان ما ينتقل داخل المنظمة لأنها جزء من البيئة الخارجية، حيث تبدو الحاجة ملحة إلى الإستجابة لهذا اللون من التغيير والتعامل معه¹.

2. وفق معيار الحداثة:

ينقسم التغيير وفق معيار الحداثة إلى قسمين:

أ- **التغيير وفق المنظور التقليدي**: ينظر إليه كأسلوب دفاعي يتم إتخاذها في شكل رد فعل، فالإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تتجح في الإستفادة من الفرص الحديثة التي يتيحها التغيير.

ب- **التغيير وفق المنظور الحديث**: فهو طريقة ووسيلة تنبؤية، وأسلوب توقعي وتنبؤي تنتهجه الإدارة عن طريق الإستعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، فهو أسلوب هجومي في طبيعته يتم اللجوء إليه كطريقة وقائية لتجنب الآثار السلبية من جهة وللإستفادة من الفرص المتاحة في حالة إنتهاج عملية التغيير.

3. وفق معيار درجة شمول التغيير:

وفقاً لهذا المعيار نميز بين نوعين:

أ- **التغيير الشامل**: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

ب- **التغيير الجزئي**: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير².

4. وفق معيار درجة التخطيط:

يمكن تقسيم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:

أ- **التغيير المخطط**: هو التغيير المصمم والمنفذ بطريقة نظامية مدروسة، حيث يهدف التغيير المخطط إلى إستقرار مستجدات مستقبلية تقع ضمن فترات زمنية، وبناءاً على ذلك يتم التخطيط الهادف لردم فجوة الأداء التي قد تحصل نتيجة فروقات مقارنة الأداء المتوقع بالأداء الحالي.

¹ سميرة صالح، مرجع سابق، ص 83.

² بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر-، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص 9-11.

ب- **التغيير العشوائي**: هو التغيير الذي يحدث تلقائياً وبصفة عشوائية بدون أي إعداد مسبق، وبالتالي قد يكون أثاره ونتائجه سلبية على المنظمة.

5. وفقاً لوقت التنفيذ:

ويمكن تقسيمه إلى نوعين:

أ- **التغيير السريع**: هو التغيير الذي يتم مرة واحدة وبسرعة، ويسمى البعض هذا التغيير بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع ويجب الحذر من الآثار السلبية على من سوف يتأثرون بالتغيير ويؤدي ذلك إلى بروز مقاومة التغيير، وهناك ظروف معينة يجب أن ينفذ فيها التغيير السريع، كإستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المنظمة.

ب- **التغيير التدريجي (البطيء)**: ويتم التغيير على دفعات وليس دفعة واحدة ويمكن تنفيذ التغيير البطيء عندما يكون التغيير شاملاً لكل المنظمة أو عندما يتوقع مقاومة عنيفة للتغيير المزمع إجراءه.

6. وفقاً لموضوع التغيير:

وهناك نوعين:

أ- **التغيير المادي**: مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، والتغيير في الأعمال التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

ب- **التغيير المعنوي**: مثل التغيير النفسي والاجتماعي، والهادف إلى إحداث التغيير في أنماط سلوك العمال، عن طريق التدريب والتنمية.¹

¹ الحاج نعاى خديجة، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 18، العدد 30، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2022، ص 356-357.

الشكل (05): أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي

يعتبر كيرت ليفن Kurt Leven من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم عام 1951 نموذجاً لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، وحسبه فإن أي محاولة للتغيير ما هي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات مضادة، بعضها تعمل على تحريك الموقف في اتجاه التغيير المقصود، أي القوى الدافعة، والأخرى تعمل على تقييد الموقف وكبحه عن التحرك في اتجاه التغيير المنشود أي القوى المعيقة. ويمر نموذج ليفن عبر ثلاث مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد، وتتمثل هذه المراحل في:

أولاً: مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing) :

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة، وغير مجهزة، فالهدف من هذه المرحلة هو تهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا من خلال إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والأنماط السلوكية الراسخة والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، والعمل على تغيير قناعات أعضاء المنظمة عبر حشد الجهود لدفع الموظفين إلى تقبل التغيير والمساهمة فيه. وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الثانوية التالية:

1-الإعتراف بالحاجة للتغيير: من الضروري أن يكون للمنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضرورة إحداث التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

2-تقليل مقاومة التغيير: من أسباب مقاومة التغيير الخوف من الفشل، المجهول، المخاطر التي قد تنجم عن هذا التغيير أو عدم القدرة على التكيف معه، والارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو الموظفين من بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء التغيير. وبعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء مقاومته عليها أن تقوم بتقليلها.¹

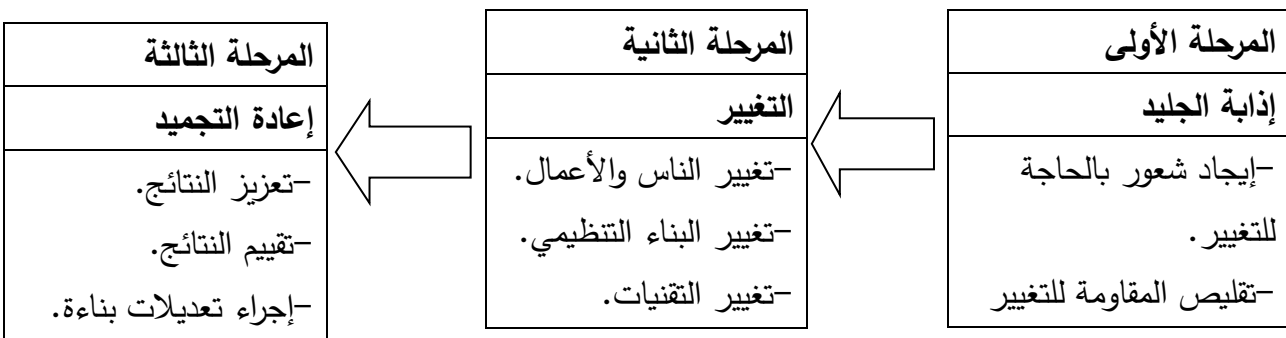
ثانيا: مرحلة التغيير (Change)

وفي هذه المرحلة يتم تغيير وتعديل فعلي في السلوكيات أو التقنيات أو الهياكل التنظيمية وهذا يستلزم تعلم الفرد مهارات وأساليب ومعارف جديدة حتى يسلك سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، وفي هذه المرحلة يحذر لوين 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."²

ثالثا: مرحلة إعادة التجميد (Refreezing):

تهدف إلى تثبيت التغيير وإستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الإتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم وهذه بإستخدام التدريب وأسلوب النمذجة لتعزيز إستقرار التغيير.³

الشكل (06): نموذج ليفن لمراحل التغيير



المصدر: محمد عمر الزغبى، محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص129.

¹ سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة جبل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011، ص40-41.

² جعلاب الزهرة، مرجع سابق، ص71.

³ بن أحمد دليلة، كاري نادية، القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2020، ص195.

المطلب الرابع: التغيير التنظيمي بين القوى الدافعة والمقاومة

تتفاوت درجة التغيير من مؤسسة إلى أخرى، كما تتفاوت مدى إستجابة الأفراد لها، ورغم أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للفرد والمؤسسة، إلا أنه يواجه مقاومة أثناء تنفيذه مما يهدد نجاحه، ومن أجل تجنب فشل عملية التغيير التنظيمي يجب على القادة دراسة وتحليل مختلف الجوانب وتشخيص الأسباب التي من شأنها أن تدفع بالفرد والجماعات لمقاومته.¹

أولاً: تعريف مقاومة التغيير

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لمقاومة التغيير التنظيمي في أدبيات الإدارة، واختلفت بين الإختصار والشمول، وبين النظرة السلبية والإيجابية، وفيما يلي سيتم عرض بعضها منها:

تعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها: "ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لإعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم".²

وآخرون قاموا بتعريفها بأنها: "عملية رفض التغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير في المنظمة".³

وتعرف أيضا بأنها: "أي موقف أو سلوك يشير إلى عدم الرغبة في التغيير المنشود أو دعمه".⁴

ثانياً: القوى الدافعة للتغيير التنظيمي

إن التغيير يكون مدفوعاً بجملة من الأسباب، وتحديدتها يكون بطرح التساؤل التالي: لماذا التغيير؟ حيث يرى Gelinie أن أسباب التغيير يمكن حصرها في النقاط التالية:⁵

1. طلبات الزبائن وضغوطات حول الأسعار؛

2. تغييرات في الأداءات المالية؛

3. تزايد حدة المنافسة؛

4. عولمة الأسواق وتطور التكنولوجيا؛

¹ أسماء منصور، مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العسكرية للإسمنت-جمورة-يسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، إبراهيم سلطان شيبوط، 2023-2024، ص47.

² سميرة صالح، مرجع سابق، 103.

³ الهام يحيوي، نسرین سماعيل، مقاومة التغيير التنظيمي كتحدي لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 1، الجزائر، جوان 2020، ص113.

⁴ شوايبي سارة، بغداد تركية، الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الثاني، الجزائر، 2017، ص29.

⁵ لعور فريد، كمال حماني، أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، سكيدة، الجزائر، 2021، ص520.

5.الإندماجات، الإكتسابات والتحالفات؛

6.تطور التشريعات؛

7.إدارة عامة جديدة أو إدارة الرؤية.

أما روبنسون فيعتقد أن هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير:

-الأزمة (Crisis): بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير؛

-الرؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليها؛

-الفرص (Opportunity): بمعنى التنبؤ أن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة

من أيدينا؛

-التهديد (Threat): أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر على المنشأة وإستمراريتها.

فالسباب عموما التي تدفع المؤسسة للتغيير يمكن تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين هما:

-أسباب داخلية: يمكن التعرف عليها من خلال تحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة.

-أسباب خارجية: يمكن التعرف عليها من خلال تحليل البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات.

ثالثا: القوى المقاومة للتغيير التنظيمي

حاول الكثير من الباحثين والمهتمين بالتغيير من معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير،

وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل متنوعة تتقارب هذه الأخيرة وتتباعد حسب مستوى التغيير وأهدافه ونوع الإستراتيجية

المتبعة في تنفيذه.¹

1. التغيير يهدد الأمور والمصالح الشخصية: الخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققها الأفراد سوف

تنتزع منهم، وقد يهدد التغيير الإستثمار المادي والمعنوي الذي تحقق خلال فترة زمنية حفلت بالمكاسب

والمغانم، وبعض المديرين قد يرى في التغيير تهديدا مباشرا لسلطتهم ونفوذهم خاصة إذا طال التغيير

أجهزة المكافآت والمعلومات والسلطة التي حافظوا على مكاسبها ومنافعها في مراحل سبقت مبادرات

وقرارات التغيير؛

2. الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أحيانا أن يفصل الفرد ذاته عن

فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين وهذا

ما قد يدفعه إلى السعي بهدف المحافظة على الوضع الحالي ومقاومة ما هو جديد حوله. لذا ينبغي على

¹ محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 04، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص 17-18.

مديري التغيير إقناع الأفراد بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات؛

3. **عدم التأكد:** لعل من أكبر الأسباب مقاومة للتغيير في حالة عدم التأكد ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر بل قد يصل الأمر إلى حدة العصبية والسبب في ذلك هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد وقد يشعرون أن هناك تهديد لأنهم الوظيفي ويتطلب هذا تفهم العاملين في المنظمة؛

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

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

رابعاً: التعامل مع مقاومة التغيير Dealing With Resistance

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفاعلية عملية التغيير، ومع تزايد شدة مقاومة التغيير على جميع مستويات وأجزاء المنظمة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جداً وتكاد لا تذكر. ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي إزاء مقاومة الأفراد للتغيير. بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهودها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف حدة مقاومة التغيير، إذا لم يكن بإستطاعتها القضاء عليها كلياً. لأن من شأن ذلك أن يساعد على تنفيذ التغيير ببسر وسرعة وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الفرد والمنظمة.¹

ومن بين الإستراتيجيات التي يجب على المنظمة إتباعها للتقليل والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

هي:

1. التعليم والإتصال Education and Communication :

وتدور هذه الإستراتيجية حول قيام المديرين بعمل إتصالات مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها، وإيضاح أن السبب الرئيسي من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص392،393.

سواء مما يؤدي إلى بث الطمأنينة والأمن بين الموظفين ويشعرهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي أو تسلبهم مزايا معينة؛¹

2. المشاركة Participation :

يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أُتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.

3. التفاوض والإتفاق Negotiation and Agreement

وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الإتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل؛²

4. التسهيل والدعم Facilitation and Support

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تكوين وتدريب العمال على إكتساب مهارات ومعارف جديدة تجعلهم أكثر تأقلا مع التغيير المنشود، لكن هذه الطريقة تتطلب تكاليف عالية ووقت طويل لتنفيذها؛³

5. المناورة ومنح الإمتيازات Maneuvering and Granting Privileges

قد تسعى المنظمة إلى تجنب المقاومة المحتملة للتغيير من خلال الإستعانة بالجوانب العاطفية أو تزويد الأفراد بالمعلومات التي تظهر مزايا عملية التغيير، وبنفس الوقت يمكن الإستعانة بإعطاء الأفراد المعارضين للتغيير بعض الإمتيازات في عملية إتخاذ القرار؛

6. الإكراه الضمني والظاهر Implied and Apparent Coercion

قد تلجأ قيادة المنظمة إلى الأساليب القسرية كاللجوء إلى القوة أو التهديد، أو التلويح بالنقل من المنظمة، أو حجب الترقية، أو الوقوف أمام المسار الوظيفي للفرد في محاولة التغلب على المقاومة الحادثة ضد عملية التغيير التنظيمي، إلا أن العديد من علماء الإدارة لا يفضل اللجوء إلى هذه الطريقة وجعلها في آخر المطاف عند فشل الطرق السابقة.⁴

¹ محمد عمر الزعي، محمد تركي البنانة، مرجع سابق، ص133.

² بن عبد الرحمان الطاهر، لطرش زكرياء، التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في منظمات: مقاربة نظرية، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص247.

³ سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص علم النفس والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص81.

⁴ سميرة صالح، مرجع سابق، ص114.

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالتغيير التنظيمي

يعتمد نجاح مشروع التغيير التنظيمي في أي مؤسسة بشكل كبير على قيادتها الإدارية، إذ يعد قائد التغيير المحرك الرئيسي في تنفيذ التغيير وتحمل مخاطره، بحيث يطلق على العلاقة بين القيادة الإدارية وجهود التغيير مصطلح "قيادة التغيير"، الذي يبرز أهمية دور القائد في دفع عملية التغيير نحو تحقيق النجاح.

المطلب الأول: ماهية قيادة التغيير

يرى جون كوتر في كتابه "قيادة التغيير" أن القيام بالتغيير في أي مؤسسة يتطلب في المقام الأول وقبل كل شيء قادة يفهمون عملية تغيير العمل وقادرين على تنفيذها، فالقادة فقط هم الذين يمتلكون القدرة على تثبيت التغيير، بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمؤسسة.

أولاً: مفهوم قيادة التغيير

عرفت قيادة التغيير بأنها: "مجموع المعارف الفنية، الطرق والتقنيات والوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحولات المؤسسة والوصول لنتائج ملموسة في وقت وجيز".¹

وتعرف أيضاً على أنها: "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة".²

وتعرف كذلك: "كيفية استخدام أفضل الطرق إقتصادياً وفعاليتها لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد خدمة الأهداف المنشودة".³

ثانياً: خصائص قيادة التغيير التنظيمي

من العوامل التي تساعد في نجاح عملية التغيير التنظيمي في أي مؤسسة وجود قيادة قادرة على التعامل معه، ولنجاح هذه الأخيرة إضافة إلى المهارات التي تحدثنا عنها في المبحث الأول، يتطلب الأمر أيضاً توافر مجموعة من الخصائص والقدرات لقيادة التغيير، لعل أبرزها:⁴

1. القدرة على تحديد الأهداف والسياسات: أي قدرة القيادة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح،

بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير؛

2. القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية: من خلال إنتهاج المعرفة العلمية في إتخاذ القرارات،

والإبتعاد عن العشوائية؛

¹ بلال هري، مرجع سابق، ص172، 171.

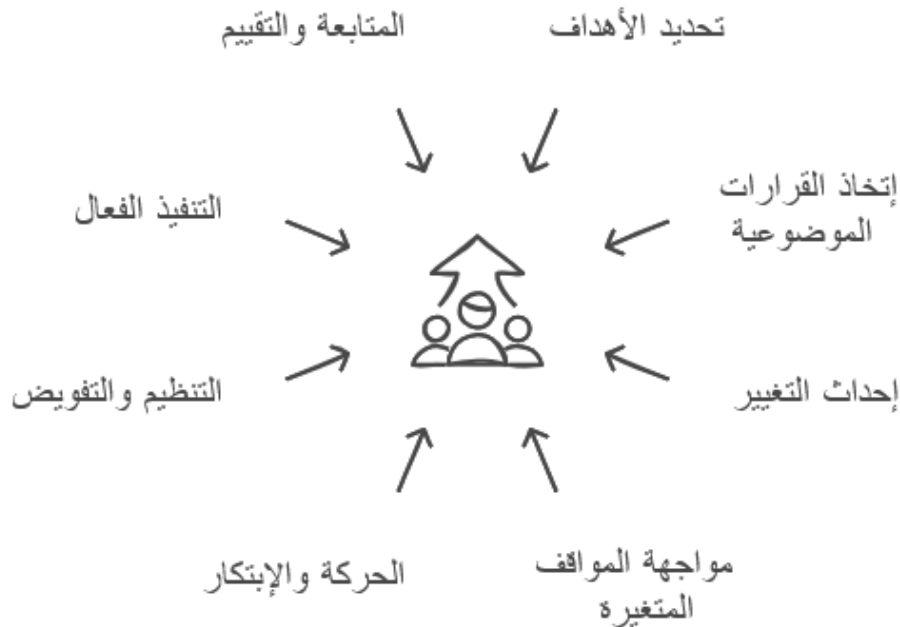
² أسماء منصور، مرجع سابق، ص119.

³ سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص118.

⁴ بلال هري، مرجع سابق، ص176-177.

3. القدرة على إحداث التغيير: أي ضرورة توفر لدى القادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير؛
4. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: يتطلب ذلك مهارات عالية لدى القيادة والإدارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية، بالإضافة الى القدرة على مواجهة الأزمات؛
5. القدرة على الحركة والإبتكار: أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والإبتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير؛
6. القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعملا منظم وجيد، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات؛
7. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير؛
8. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: أي توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية.

الشكل (07): خصائص قيادة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق.

ثالثاً: عناصر قيادة التغيير التنظيمي

تتكون عملية قيادة التغيير التنظيمي من ست عناصر، وهي:

1. **موضوع التغيير:** أي الموضوع أو المجال الذي يتناوله التغيير التنظيمي؛
2. **قائد التغيير أو المغير:** وهو الشخص الذي يطالب بعملية التغيير التنظيمي وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير؛
3. **المؤيدون للتغيير:** وهم الأفراد الذين يقدمون الدعم والمساعدة لعملية التغيير التنظيمي المراد في المؤسسة، من خلال المساهمة فيها والمطالبة بها؛
4. **المحايدون:** وهم الأفراد الذين لا يشكلون رأياً أو يتبنون موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير التنظيمي، حيث لا يبدون التأييد ولا يظهرون المقاومة؛
5. **المقاومون للتغيير:** وهم الأفراد الذين يرفضون ويقاومون عملية التغيير التنظيمي المتبناة في المؤسسة بأقصى ما لديهم من قوى، حيث يسعون إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها؛¹
6. **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها.²

المطلب الثاني: نماذج قيادة التغيير

- يقدم جون كوتر (John Kotter) في كتابه "قيادة التغيير" (Leading Change) منهجية مكونة من ثماني خطوات تساعد القادة على إحداث التغيير التنظيمي وهي:³
1. **خلق شعور بالإلحاح (Establishing A Sense of Urgency):** في هذه المرحلة يجب أن يشعر الموظفون أن التغيير أمر ملح لا يمكن تأجيله، وذلك من خلال عرض تحديات السوق، التهديدات المستقبلية والفرص الضائعة؛
 2. **إنشاء تحالف توجيهي (Creating the Guiding Coalition):** في هذه المرحلة يتم تشكيل فريق قيادي قوي يضم أصحاب النفوذ والخبرة في المؤسسة، ويكون مؤمناً بضرورة التغيير وقادراً على التأثير؛

¹ أسماء منصور، مرجع سابق، ص 56-57.

² سميرة صالح، مرجع سابق، ص 118.

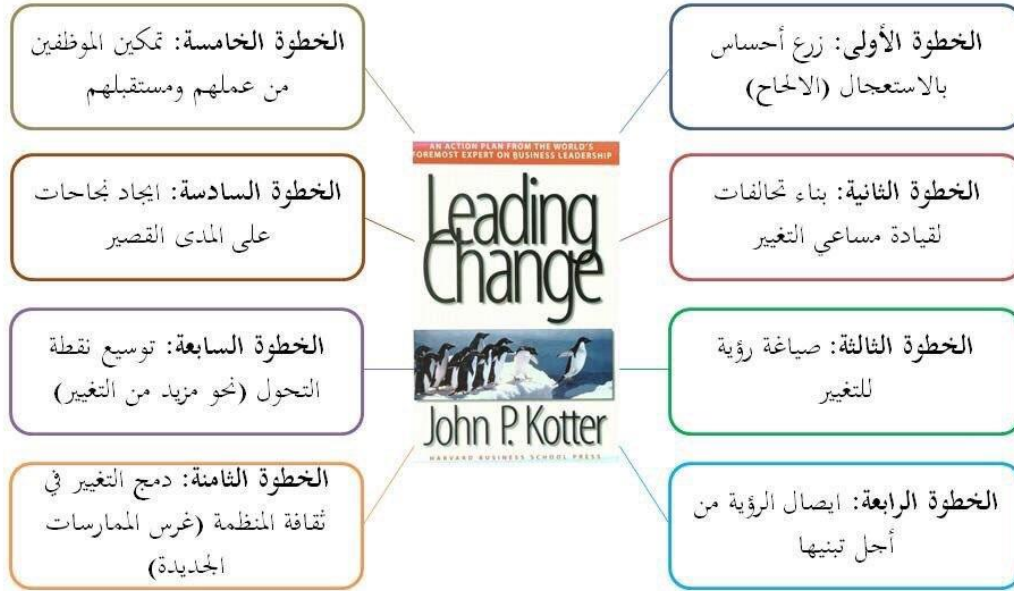
³ John P. Kotter, **Leading Change**, Boston: Harvard Business School Press, 1996, pp21.

3. تطوير رؤية إستراتيجية (Developing A Vision and Strategy): صياغة رؤية مستقبلية ملهمة توضح ما الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، مع تحديد الإستراتيجيات التي تمكن من تنفيذ هذه الرؤية؛
4. إيصال رؤية التغيير (Communicating the Change Vision) : إن قادة التغيير الناجحين يستخدمون كل الوسائل المتاحة لتوصيل الرؤية الجديدة وتحقيقها؛
5. تمكين الموظفين وإزالة العوائق (Empowering Broad-Based Action): يتم دعم الموظفين وتزويدهم بالصلاحيات، مع إزالة العوائق التنظيمية (مثل الأنظمة البيروقراطية، أو المدراء المقاومين) التي قد تعيق تنفيذ التغيير؛
6. تحقيق مكاسب على المدى القصير (Generating Short-Term Wins): يتم تحقيق نتائج واضحة وملموسة في وقت قصير، مع الإحتفال بها لتعزيز الثقة بجدوى التغيير والإستمرار فيه؛
7. تكريس المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير (Consolidating Gains and Producing More Change): تستخدم المكاسب المحققة لدفع مزيد من التغيير، من خلال توسيع دائرة المشاركين، تعديل الأنظمة وتنفيذ مشاريع جديدة تسهم في ترسيخ الرؤية؛
8. ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المؤسسة (Anchoring New Approaches in the Culture): إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الإرتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المؤسسة، وتسعى لإتخاذ الإجراءات التي تضمن إستمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء موظف معين، حتى وإن كان القائد.

الشكل (09): خطوات جون كوتر لقيادة التغيير



قيادة التغيير: الثمان خطوات لجون كوتر



Source: <https://pbs.twimg.com/media/C-qOLEwXcAAm5IL.jpg:large>

المطلب الثالث: عوامل فشل ونجاح قيادة التغيير

إن مشروع التغيير في أي مؤسسة يتعرض لمقاومة قد تؤدي إلى فشله، أو تصحيح مساره وتعديل إجراءاته، ويرتبط نجاح التغيير التنظيمي إرتباطاً واضحاً مع مدى قدرة القائد على الحد من هذه المقاومة وإقناع العمال بالإنخراط في مشروع التغيير، ولكل قائد إستراتيجياته التي يضعها بناء على الهدف المنشود.

أولاً: عوامل فشل قيادة التغيير

يشير جون كوتر John Kotter في مقال له بعنوان "قيادة التغيير: لماذا تفشل جهود التحويل؟"، إلى أهمية قيادة المؤسسة ودورها الفاعل في عملية التغيير التنظيمي، مؤكداً على أن جل مبادرات التغيير والتحويل التي قامت بها العديد من المؤسسات خلال السنوات الأخيرة باءت بالفشل، ويرجع السبب في هذا بشكل كبير لإفتقار هذه المؤسسات لقادة تغيير يتمتعون بالقدرة على إلهام وحفز الأفراد للعمل بشكل مختلف كما يستطرد حديثه قائلاً: "يكاد يخطئ الجميع عندما يرون أنهم يستطيعون إدارة التغيير داخل المؤسسة بينما تعتبر في الواقع قيادة التغيير أكثر أهمية من ذلك بكثير"، أو بمعنى آخر، أن أي عملية تغيير يقوم بها المديرون ستبوء بالفشل، بينما تنجح عمليات التغيير التي يقوم بها قادة التغيير..... فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المؤسسة، والقادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال

وإجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق، والقيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير وترسيخه في الثقافة الأساسية للمؤسسة.¹

كما أن هنالك عوامل أخرى يعتقد بأنها تؤدي إلى فشل التغيير وهي:

- 1- عدم إيجاد الإحساس بضرورة التغيير بشكل كاف؛
- 2- عدم إيجاد تحالف قوي بشكل مناسب لتوجيه التنفيذ؛
- 3- عدم التخطيط بانتظام من أجل تحقيق النجاح في الأجل القصير؛
- 4- عدم وضوح الرؤية المستقبلية؛
- 5- التصريح السريع بالإعلان عن النجاح.

إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى داخل المؤسسة بإمكانها أن تؤدي إلى فشل قيادة التغيير وتعرقل

الوصول إلى الأهداف المنشودة، وهي:

- صعوبة إدماج فريق قيادة العمل؛
- عدم إختبار الوقت المناسب للتغيير.²

ثانياً: عوامل نجاح قيادة التغيير التنظيمي

هناك عوامل عديدة تساعد على إنجاح قيادة التغيير من أهمها:³

1- **تعزيز دور الموارد البشرية:** إن من أهم الجوانب المهمة في نجاح عملية التغيير هو الإعتماد على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على قيادة التغيير بفعالية وكفاءة بمساعدة العاملين بعد شرح الرؤية المتوقعة، لذا فقيادة التغيير يجب أن تولى أهمية كبيرة للمورد البشري وتساهم في تعزيز دوره من خلال التدريب والتعيين وبناء وإستثمار الكفاءات المحورية، زيادة إلى إكتساب المهارات وتحسين المعارف؛

2- **تأهيل وتطوير أنظمة التسيير:** المقصود بالأنظمة كافة الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تساعد على العمل ويمكن تأهيل هذه الأنظمة من خلال:

- أ-مراجعة نظام المعلومات وتبني استراتيجية مثلى؛
- ب-تكييف نظام ترقية والتقدير؛
- ج-إعادة النظر في معايير تقييم الأداء والحافز.

¹ أسماء منصور، مرجع سابق، ص71.

² مرجع نفسه، ص71-72.

³ مرجع نفسه، ص72-73.

3- تغيير القيم المشتركة: إن المؤسسة التي تؤمن بالتغيير يجب أن يسيطر لها الفريق القيادي برنامجا مكنها من الملتقيات والندوات داخل المؤسسة لصالح أفراد المديرية العامة ومديري الفروع الرئيسية والمدراء الموظفين في كل الفروع، ويستحسن البدء بالمستويات العليا من التنظيم ثم إلى كافة المستويات الأخرى، ويجب أن يركز مضمون هذه الأساليب على تغيير مواقف وسلوكيات جميع الأفراد لكي تتوافق مع مبادئ التغيير.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل موضوع القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، حيث تم التعريف بمفهوم القيادة الإدارية بإعتبارها عنصرا محوريا في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف، وقد تم التطرق إلى عناصر القيادة الإدارية، المهارات القيادية والأنماط المختلفة للقيادة، بالإضافة إلى النظريات التي تفسر سلوك القادة وتأثيرهم.

كما تناول الفصل مفهوم التغيير التنظيمي، موضحا أنواعه (مثل التغيير المخطط والتغيير العشوائي...)، مجالاته، مراحلته والإستراتيجيات المعتمدة في التعامل مع مقاومة التغيير داخل المؤسسات. واختتم الفصل بتوضيح العلاقة بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي المتمثلة في مفهوم قيادة التغيير، حيث تلعب القيادة دورا أساسيا في إنجاح عمليات التغيير عبر إعداد الأفراد، توجيههم ومواجهة مقاومة التغيير، مما يجعل القائد عنصرا فاعلا في تحقيق التغيير التنظيمي المستدام.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد أن تم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم دراسته نظريا على ميدان الدراسة، المتمثل في مؤسسة كوندور إلكترونيك بولاية برج بوعرييج، وذلك بهدف التعرف على دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، بحيث يتضمن هذا الفصل مختلف الإجراءات المتعلقة بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية بدءا من تقديم لمحة عن محل الدراسة ثم وصف منهج الدراسة المتبع وخصائص عينة الدراسة، ليتم في الأخير عرض النتائج وتفسيرها طبقا لأبعاد المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع التغيير التنظيمي، مع إختبار فرضيات الدراسة بإستخدام الإختبارات اللازمة، وعلى هذا الأساس تلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور إلكترونيك برج بوعرييج-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج وإختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور إلكترونيك برج بوعرييج-

تعد مؤسسة كوندور إلكترونيك من الشركات الرائدة في القطاع الصناعي، حيث حققت نجاحات كبيرة على مر السنين مقارنة بغيرها من المؤسسات الوطنية. تتمتع بخبرة واسعة في تصميم، تصنيع، تصدير، وتسويق الأجهزة الإلكترونية، الكهرومنزلية، والألواح الشمسية محليا ودوليا. كما تتميز بالثقة المتبادلة مع عملائها بفضل اعتمادها على أحدث التقنيات والجودة العالية في منتجاتها.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة كوندور إلكترونيك-برج بوعرييج-

خصص هذا المطلب للتعرف على مؤسسة "كوندور إلكترونيك" والتعرف على هيكلها التنظيمي.

أولا: تعريف مؤسسة "كوندور"

تأسست مؤسسة كوندور إلكترونيك في 2002/02/09، كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة SARL بدأت نشاطها الفعلي في 2002/11/23، وسجلت علامتها التجارية في 2003/03/30 لدى INAPI تحت اسم ANTAR TRAD وفي سنة 2012 تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم SPA CONDOR، وهي إحدى المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي.

يقع المركز الرئيسي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية (منطقة الأنشطة التجارية) بولاية برج بوعرييج طريق المسيلة، والتي تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 112559 م²، ويقدر رأس مالها ب: 4277000000,00 د.ج.

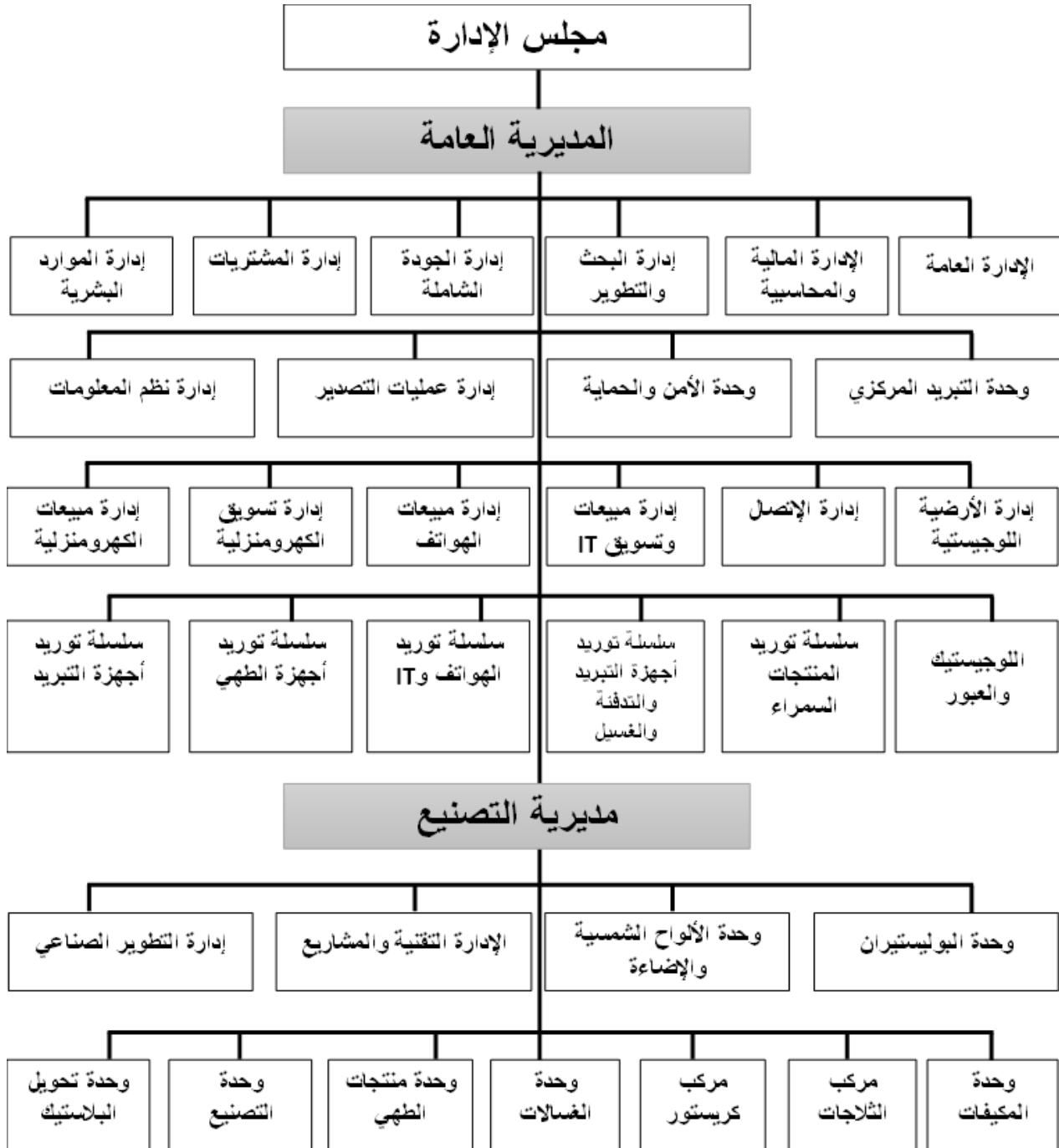
تحتوي شركة كوندور على ثماني وحدات إنتاج، تعرف باسم مديرها العام "أحمد حروز" يتمثل نشاطها في التصميم، الصناعة، التصدير والتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل أجهزة: التلفاز، المكيفات الهوائية، الثلاجات، آلات الطبخ والغسيل، الألواح الشمسية، الهواتف النقالة.....إلخ.

تحصلت على شهادة الإيزو 9001 منذ 2007. وفي سنة 2015 حصلت على كل من شهادات الإيزو 14001، 18001OHSAS. واليوم كوندور لها نظام الإدارة المدمج الذي يحتوي على كل من ISO9001/2015، ISO14001/2015، ISO45001/2018.¹

¹ <http://www.condor.dz/>

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor Electronics

الشكل (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوغريج



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة Condor Electronics

أولاً: مهام المؤسسة

من بين أهم المهام التي تقوم بها مؤسسة كوندور نذكر:

- 1- **تطوير المنتجات والخدمات:** تسعى المؤسسة إلى تحسين منتجاتها وخدماتها باستمرار، من خلال تبني أحدث الابتكارات التكنولوجية، وذلك بهدف جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وترسيخ سمعتها ومكانتها في السوق؛
- 2- **الإسهام في التنمية الاقتصادية:** تعمل المؤسسة على خلق فرص عمل جديدة، مما يساهم في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز النمو المحلي؛
- 3- **الحفاظ على الحصة السوقية:** تركز المؤسسة على الحفاظ على ولاء زبائنها الحاليين، مع السعي المستمر لاكتساب عملاء ومتعاملين جدد، لضمان استقرارها وتوسعها في السوق؛
- 4- **تحقيق الكفاءة الإنتاجية:** تعتمد المؤسسة على إدخال آلات وتجهيزات حديثة تواكب التطورات التكنولوجية في مجالات الإنتاج، إلى جانب تأهيل وتدريب الموارد البشرية لرفع الأداء وتحسين جودة الإنتاج؛
- 5- **تقديم منتجات عالية الجودة وبأسعار تنافسية:** تلتزم المؤسسة بتوفير منتجات ذات جودة عالية تتماشى مع متطلبات السوق وبأفضل الأسعار الممكنة، بما يلبي تطلعات الزبائن ويعزز ثقتهم؛
- 6- **دعم الإنتاج الوطني:** تساهم المؤسسة في تعزيز حضور المنتج الجزائري في السوق الوطنية من خلال طرح مجموعة متنوعة من المنتجات المحلية التي تلبي احتياجات المستهلك وتخضع لمعايير الجودة؛
- 7- **تشجيع الرقمنة والسهر على أمن النظم المعلوماتية:** العمل على تشجيع الرقمنة داخل المؤسسة، مع الحرص على تأمين نظم المعلومات وحمايتها من مختلف التهديدات الرقمية.

ثانياً: أهداف المؤسسة

تسعى الشركة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية على المستويين المحلي والدولي والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- **تلبية إحتياجات العملاء والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية:** تلتزم الشركة بالاستجابة لتطلعات الزبائن والامتثال لجميع القوانين والمعايير المعمول بها؛
- 2- **تعزيز مشاركة العمال:** تعمل على إشراك العمال في مسار اتخاذ القرار من خلال التشاور المستمر والاستماع لآرائهم، مما يعزز من روح الانتماء والمسؤولية؛
- 3- **الحد من المخاطر المهنية:** تسعى إلى تقليص الأخطار المرتبطة ببيئة العمل، مع ترقية معايير الصحة والسلامة لضمان ظروف عمل آمنة ومناسبة؛

- 4- تحقيق التحسين المستمر: تركز الشركة على بلوغ أهدافها بفعالية من خلال تطوير وتحسين النظام المدمج المعتمد باستمرار؛
- 5- زيادة رقم الأعمال: تهدف إلى رفع الأداء العام للشركة من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة المردودية، ما ينعكس إيجابا على نموها الاقتصادي؛
- 6- الحفاظ على البيئة: تولي الشركة أهمية بالغة للجوانب البيئية، خاصة في ظل موقعها الجغرافي، مما يتطلب منها التحكم الدقيق في إدارة نفاياتها الصناعية وتقليل أثرها البيئي؛
- 7- مواكبة التطور التكنولوجي: العمل على تنمية قدرات الشركة من أجل مواكبة التطور التكنولوجي والتقني ومواجهة جميع أشكال المنافسة؛
- 8- تشجيع البحث العلمي: ويتم ذلك من خلال ترجمة البحوث العلمية إلى برامج تصنيعية وإنتاجية وذلك من خلال إبرام إتفاقيات مع مختلف الجامعات الوطنية والدولية في إطار برامج النقل الأفقي للتكنولوجيا؛
- 9- سياسة التدريب: من خلال التدريب المستمر للعمال والإطارات والاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

سنستعرض في هذا المبحث منهجية الدراسة بمختلف جوانبها، بعرض المنهج المتبع والتعريف بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة والأساليب والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعكس هذا المطلب المنهجية المتبعة في إعداد هذه الدراسة، إنطلاقاً من المنهج المتبع وتحديد عينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي:

1- المنهج الوصفي التحليلي: وذلك من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في دراسة الأدبيات النظرية للموضوع، والتي تضمنت الكتب، الرسائل، الأطروحات، المذكرات الجامعية والمجلات.

2- منهج دراسة حالة: وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين على محاور الإستبيان وأسئلة المقابلة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يمكن إيجاز مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

1- مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع دراستنا إطارات وموظفين بمؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج.

2- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 38 مبحوثاً، حيث تم توزيع 45 إستبانة، واسترجعت 40 إستبانة، وخضعت 38 إستبانة للتحليل بعد إستبعاد إستبانتين بسبب نقص الإجابات.

الجدول رقم 02: الإستبانات الموزعة، المسترجعة والقابلة للمعالجة

النسبة من الاجمالي	العدد	الإستبانات
100%	45	الإستبانات الموزعة
88%	40	الإستبانات المسترجعة
84%	38	الإستبانات القابلة للمعالجة

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تم التطرق في هذا المطلب إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات ذات الصلة بالدراسة، وكذا التحقق من ثبات أداة الدراسة.

أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

1- الوثائق: تم الاعتماد على العديد من الوثائق الخاصة بالمؤسسة للتعريف بها والتي تدعم دراستنا، وهذه الوثائق متمثلة في معلومات حول العمال، الهيكل التنظيمي للمؤسسة وغيرها من الوثائق.

2- الاستبيان: يعد أداة للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين او ظاهرة محددة، وذلك في ضوء مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الذين توجه لهم استمارة الاستبيان الإجابة عليها.¹ بحيث تضمن ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: تضمن هذا المحور الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

المحور الثاني: تضمن هذا المحور المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية ببعديها (المهارات القيادية والنمط القيادي)، حيث شملت بعدي القيادة الإدارية (13) عبارة منها (6) عبارات للمهارات القيادية و(7) عبارات للنمط القيادي.

المحور الثالث: تضمن هذا المحور المتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي، ويضم (15) عبارة. والجدول الآتي يوضح عدد العبارات حسب المتغيرات في استمارة الاستبيان:

الجدول رقم 03: توزيع عبارات الاستبيان حسب كل متغيرات الدراسة

المتغيرات	القيادة الإدارية		التغيير التنظيمي
	المهارات القيادية	النمط القيادي	
العدد	6	7	15
العبارات	6-1	13-7	15-1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إستبانة الدراسة.

¹ سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص170.

يبين الجدول عدد العبارات التي صيغت لكل متغيرات الدراسة "القيادة الإدارية" و"التغيير التنظيمي"، أما طريقة الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالإستبانة قد كانت وفق مقياس Likert الذي يحتوي على خمس درجات وهو الأنسب لقياس متغيرات الدراسة، حيث طلب من المبحوثين إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الثامنة والعشرون وفق هذا المقياس كما يلي:

الجدول 04: درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين على مقياس ليكرت الخماسي

أ-صدق الإستبيان:

في إطار التحقق من صدق أداة الدراسة تم الإستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة، قصد الاستفادة من خزنتهم المعرفية والخبرة في الاختصاص، مما جعل أداة الدراسة أكثر دقة والموضوعية في القياس.

وقد تم الإستجابة لأراء المحكمين وقمنا بما يلزم من حذف وإضافة وتعديل في ضوء الاقتراحات المقدمة. وبذلك وصل الاستبيان لصورته النهائية كما هو موضح في ملحق (1)، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbachs" لاختبار ثبات أداة الدراسة.

حيث يقصد بثبات أداة الدراسة مدى دقتها واتساقها فيما تقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المبحوثين، معامل الثبات هذا اقترحه كرونباخ وسماه باسمه وهو معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين مفرداته، أطلق عليه معامل التجانس والاتساق الداخلي، حيث أن هذا المعامل إذا كان أكبر 0,6 دل على وجود الثبات الداخلي للأداة المستخدمة.

وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (05): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان	
0,871	6	بعد المهارات القيادية بالمؤسسة	المحور الأول: القيادة الإدارية
0,793	7	بعد النمط القيادي بالمؤسسة	
0,888	13	المحور ككل	
0,782	15	التغيير التنظيمي	المحور الثاني: التغيير التنظيمي
0,867	28	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (05) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ (0,888) بالنسبة لمحور القيادة الإدارية وكان هذا حال بعديه: المهارات القيادية (0,871)، النمط القيادي (0,793)، و(0.782) بالنسبة لمحور التغيير التنظيمي، وقد كان المعامل مرتفعاً بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.867) مما يدل على ثبات أداة الدراسة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

3-المقابلة: تعد المقابلة من أهم طرق جمع المعلومات والبيانات وأكثرها صدقا، حيث يستطيع الباحث التعرف على مشاعر وانفعالات المقابل، وكذلك اتجاهاته وميوله، وهذا ما لا يستطيع الوصول إليه الا من خلال المقابلة.¹

¹سعد سلمان المشهداني، مرجع سابق، ص158.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها من الاستبيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSSv.23 حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

1-المدى: حيث بعد إدخال البيانات على الحاسب الآلي ولتحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى ليبين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت الخماسي.

طول الفئة= (أعلى درجة -أقل درجة: 4=1-5).

المدى= (طول الفئة /عدد الفئات=5/4=0,8).

الجدول (06): التوزيع لفئات ليكرت الخماسي

الفئة	1-1,80	1,81-2,60	2,61-3,40	3,41-4,20	4,21-5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

2-إستخدام التكرارات والنسب المئوية: تم الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وكذا تحديد إجابات الأفراد اتجاه محاور الإستبيان.

3-إستخدام المتوسطات الحسابية: تم إستعمال المتوسط الحسابي للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول الإستبيان.

4-الإنحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة وإتجاههم نحو كل عبارة أو محور أو بعد من الإستبيان.

5-معامل الثبات: معامل ألفا كرونباخ.

6-الإنحدار البسيط والمتعدد: لدراسة أثر المتغير المستقل القيادة الإدارية على المتغير التابع التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل الجزء الخاص بالبيانات الشخصية

بالإعتماد على الإجابات المقدمة في جزء البيانات الشخصية تم تحديد خصائص العينة حسب المعلومات الشخصية وذلك من خلال حساب نسبها المئوية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل البيانات العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لأفراد العينة.

1- وصف عينة الدراسة

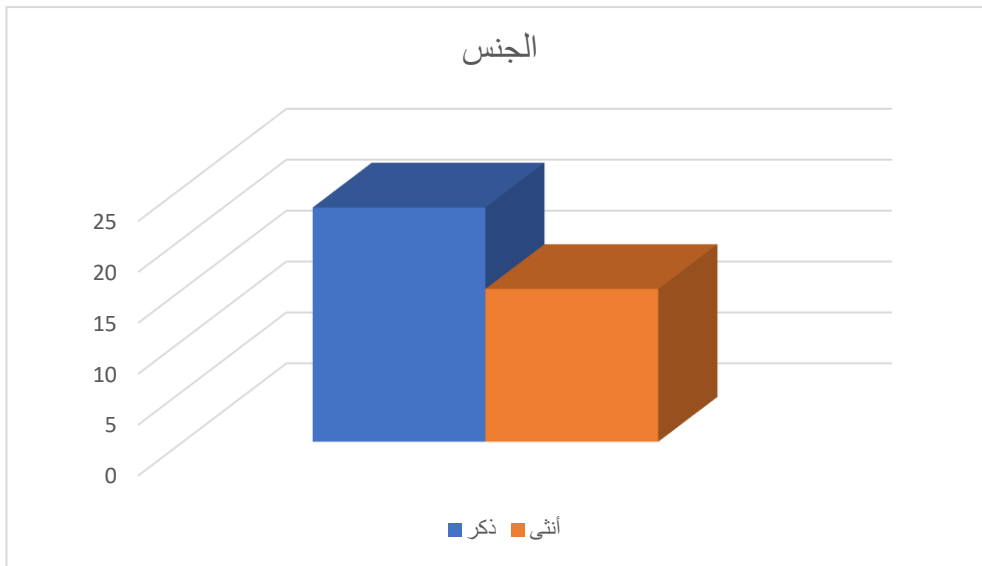
1-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالاتي:

جدول (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
60,5%	23	ذكر
39,5%	15	أنثى
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (10): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثيل الذكور كان أكبر من تمثيل الإناث في عينة الدراسة حيث مثل الذكور 23 مفردة من أصل 38 أي ما يعادل نسبة (60,5%)، بينما جاءت نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة (39,5%).

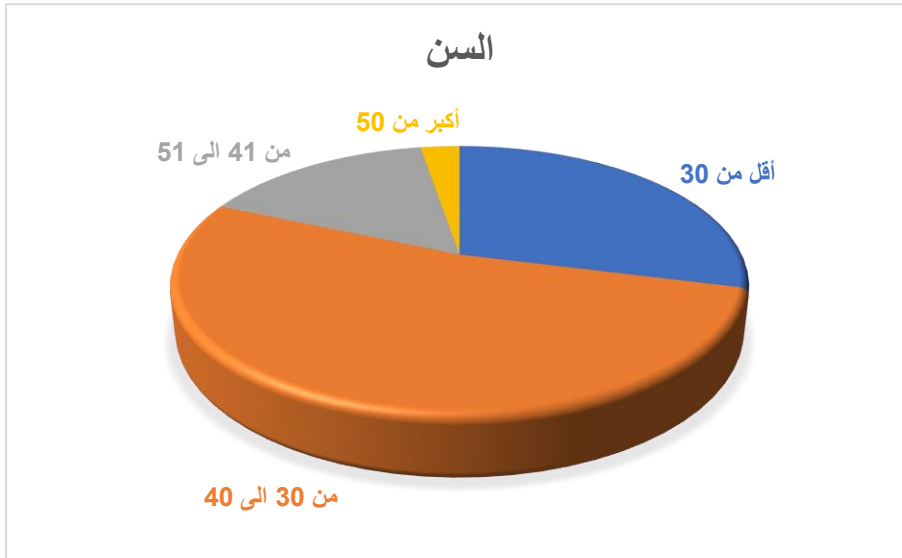
1-2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن كآلاتي:

جدول (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	11	28,9%
من 30 إلى 40 سنة	20	52,6%
من 41 إلى 51 سنة	06	15,8%
أكبر من 51 سنة	01	2,6%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (11): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين تقل أعمارهم عن 40 سنة، حيث مثل المبحوثون الأقل من 30 سنة نسبة (28,9%) ومثلت فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و 40 سنة) ما نسبته (52,6%)،

تلتها بعد ذلك فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (41 و 51 سنة) نسبة (15,8%)، كما مثلت فئة المبحوثين الأكبر من 50 سنة نسبة (2,6%).

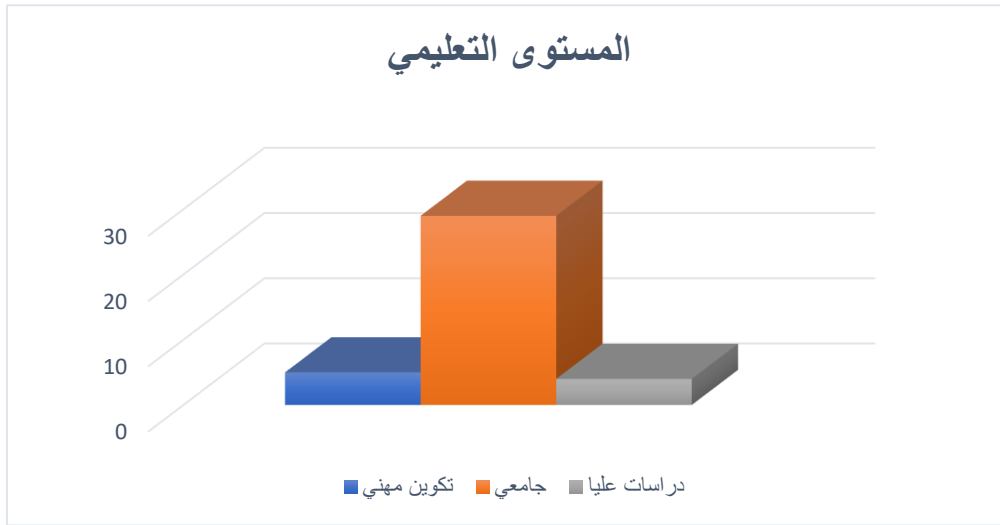
1-3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كالاتي:

جدول (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13,2%	05	تكوين مهني
76,3%	29	جامعي
10,5%	04	دراسات عليا
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (12): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين في الدراسة قد التحقوا بالتعليم الجامعي، حيث شكل الجامعيون نسبة 76,8% من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا 10,5%، أما خريجو التكوين المهني فقد مثلوا 13,2% من المبحوثين.

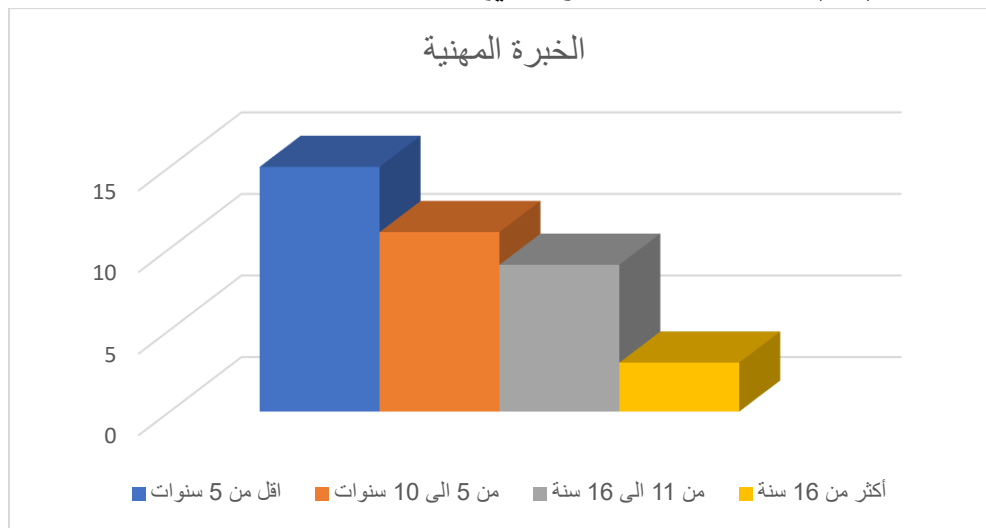
1-4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كآلاتي:

جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كآلاتي

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
39,5%	15	أقل من 5 سنوات
28,9%	11	من 5 إلى 10 سنوات
23,7%	09	من 11 إلى 16 سنة
7,9%	03	أكثر من 16 سنة
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (13): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن أكثر من ثلث حجم العينة (39,5%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 05 سنوات وهي أكبر الفئات، ثم تليها فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين (05 و 10 سنوات) بنسبة (28,9%)، ثم بعد ذلك فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين (11 و 16 سنة) بنسبة (23,7%)، بينما كانت فئة المبحوثين الذين تفوق خبرتهم عن 16 سنة هي الأقل تمثيلاً بنسبة (7,9%).

تتطابق نتائج هذا الجدول ما جاء في الجدول السابق المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، فكلما زاد مستوى المبحوث التعليمي زادت احتمالية نقص خبرته لقضائه وقتاً أطول في التكوين والدراسة،

وكلما إنخفض المستوى الدراسي زادت احتمالية إرتفاع خبرته، كما أن هذه النتائج تدعم ما توصلنا إليه من خلال تحليل سن المبحوثين والذين تقل أعمار معظمهم عن 40 سنة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محوري القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

في هذا المطلب سيتم تحليل محاور الإستبيان بالإعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان، وفيما يلي عرض مفصل لتحليل كل محور من محاور الاستبيان.

أولاً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد المهارات القيادية

جدول (11): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المهارات القيادية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يملك القائد القدرة على التخطيط الإستراتيجي.	4,11	0,764	موافق
02	يجيد القائد الإداري الإستماع الجيد لأعضاء الفريق.	3,97	0,885	موافق
03	يشجع القائد الإداري على التواصل المفتوح لتعزيز بيئة العمل.	3,87	0,906	موافق
04	يجيد القائد الإداري توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم قراراته.	3,89	0,953	موافق
05	القائد الإداري دائماً يحفز الفريق ويشجعهم على بذل أفضل ما عندهم.	3,81	1,151	موافق
06	يجيد القائد التعامل مع المشكلات الطارئة بإيجاد حلول مناسبة لها.	3,97	0,915	موافق
	بُعد المهارات القيادية بالمؤسسة	3,94	0,717	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن عبارات بُعد المهارات القيادية بالمؤسسة كانت معظمها في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.81) للعبارة رقم (05) " القائد الإداري دائماً يحفز الفريق ويشجعهم على بذل أفضل ما عندهم" و(4.11) بالنسبة للعبارة رقم (01) "يملك القائد القدرة على التخطيط الاستراتيجي".

لقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات هذا البعد على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الموافقة فبلغت قيمته (3.94) وبلغ انحرافه المعياري (0,717).

ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد النمط القيادي بالمؤسسة

جدول (12): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي بالمؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
07	يشجع القائد على إبداء الآراء وطرح الأفكار والمقترحات الجديدة.	3,92	0,882	موافق
08	يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات أو حل المشكلات.	4,11	0,727	موافق
09	يفوض القائد السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات.	3,63	0,786	موافق
10	يترك القائد الحرية للعاملين في تحديد أهدافهم.	3,25	1,079	محايد
11	يتعامل القائد مع المرؤوسين بالعدل ودون تحيز.	3,92	1,079	موافق
12	يتسم القائد الإداري بالمرونة.	3,51	0,989	موافق
13	يفضل القائد الإداري في مؤسستكم على العمل الجماعي (يشجع روح الفريق).	3,94	0,826	موافق
	بُعد النمط القيادي بالمؤسسة	3,77	0,607	موافق
	محور القيادة الإدارية	3,85	0,591	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن عبارات بُعد النمط القيادي بالمؤسسة كانت معظمها في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3,51) للعبارة رقم (12) "يتسم القائد الإداري بالمرونة" و(4,11) بالنسبة للعبارة رقم (08) "يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات أو حل المشكلات"، بينما جاءت العبارة رقم (10) "يترك القائد الحرية للعاملين في تحديد أهدافهم"، في مجال الحياد بوسط حسابي قدره (3,25) وانحراف معياري قدره (1,079).

لقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات هذا البعد على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الموافقة فبلغت قيمته (3,77) وبلغ انحرافه المعياري (0,607).

على العموم فقد كان توجه الباحثين حول فقرات هذا المحور في مجال الموافقة حيث بلغ وسطه الحسابي (3,85) كما كان بانحرافه المعياري (0,591).

ثالثاً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور التغيير التنظيمي

جدول (13): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
14	تشجع الإدارة جميع الموظفين على مشاركة مشاعرهم وآرائهم حول برنامج التغيير.	3,73	0,871	موافق
15	تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي.	4,39	0,495	موافق بشدة
16	يدرك الموظفون أسباب التغيير ومبرراته.	3,57	0,689	موافق
17	يقبل الموظفون التغيير التنظيمي في المؤسسة.	3,53	0,696	موافق
18	يتم توزيع المهام عند القيام بعملية التغيير التنظيمي وفق مؤهلات وقدرات الموظفين.	3,82	0,865	موافق
19	يتم تدريب الموظفين لفهم وتطبيق التغيير.	4,03	0,885	موافق
20	تقوم المؤسسة باستخدام مختلف وسائل التواصل مع المرؤوسين لنقل الأفكار والتوجيهات اللازمة للقيام بعملية التغيير التنظيمي.	4,03	0,753	موافق
21	تحرص المؤسسة على التعرف على مسببات مقاومة التغيير.	3,95	0,769	موافق
22	تتخذ المؤسسة ما يلزم من إجراءات للتعامل مع مقاومة التغيير.	4,00	0,676	موافق
23	تتخذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أي عقبات أو صعوبات تظهر أثناء تنفيذ التغيير.	4,00	0,771	موافق
24	يتم منح الحوافز لدعم الموظفين على إنجاز التغيير التنظيمي.	3,76	0,913	موافق
25	يستفيد الموظفون من مزايا التغيير بالمنظمة.	3,84	0,718	موافق

موافق	0,784	3,92	تحدد إدارة المؤسسة فترة زمنية محددة لإحداث التغيير التنظيمي.	26
موافق	0,815	3,66	تقوم إدارة المؤسسة بإطلاع العمال على تقدم عملية التغيير خطوة بخطوة.	27
موافق	0,632	4,08	يتم اتخاذ التدابير اللازمة لضمان استمرارية التغيير في المؤسسة.	28
موافق	0,402	3,89	محور التغيير التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم إجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور كانت في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3,57) بالنسبة للعبارة (17) "يتقبل الموظفون التغيير التنظيمي في المؤسسة" و(4,08) بالنسبة للعبارة (28) "يتم اتخاذ التدابير اللازمة لضمان استمرارية التغيير في المؤسسة". بينما وردت الإجابات عن العبارة (15) "تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي" بالموافقة الشديدة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4,39).

على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور التغيير التنظيمي في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (3,89) وبانحراف معياري يساوي (0,402) وهو ما يوحي بأن المبحوثين قد وافقوا على معظم ما جاء في هذا المحور من عبارات.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أسئلة المقابلة

أولاً: إختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب إختبار نموذج الدراسة بإستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط والإنحدار الخطي المتعدد الذي يقيس دور المتغير المستقل على المتغير التابع، أي دراسة مدى دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي.

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية بالمؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر المهارات القيادية (كمتغير مستقل) والتغيير التنظيمي في المؤسسة المدروسة (كمتغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (14): تحليل الإنحدار لقياس أثر المهارات القيادية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
المهارات القيادية بالمؤسسة	0,425	0,181	0,238	2,948	2,821	0,008

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المهارات القيادية بالمؤسسة لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0,008) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0,05).

كما بلغ معامل الارتباط R الذي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (المهارات القيادية) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي) قيمته 42,5% مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بينهما، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0,181)، أي أن 18,1% من التغيرات في التغيير التنظيمي سببها هي المهارات القيادية، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y=2,948+0,238X$$

حيث:

X: المتغير المستقل (المهارات القيادية)

Y: المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي بالمؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر النمط القيادي بالمؤسسة (كمتغير مستقل)

والتغيير التنظيمي في المؤسسة المدروسة (كمتغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (15): تحليل الإنحدار لقياس أثر النمط القيادي بالمؤسسة على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
النمط القيادي بالمؤسسة	0,503	0,253	0,333	2,632	3,491	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النمط القيادي بالمؤسسة له إرتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0,001) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0,05).

كما بلغ معامل الإرتباط R الذي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (النمط القيادي بالمؤسسة) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي) قيمته 50,3% مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية متوسطة بينهما، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0,253)، أي أن 25,3% من التغيرات في التغيير التنظيمي سببها هي النمط القيادي بالمؤسسة، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y=2,632+0,333X$$

حيث:

X: المتغير المستقل (النمط القيادي بالمؤسسة)

Y: المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

وهذا ما يدفنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي

على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

3- إختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

إعتمدنا في إختبار الفرضية الرئيسية على الإنحدار المتعدد، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة (المهارات القيادية، النمط القيادي بالمؤسسة) على المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، ويعتمد على نوعين من الفروض:

1-فرضية العدم H_0 : تنص على إنعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة (المهارات القيادية، النمط القيادي بالمؤسسة) على المتغير التابع (التغيير التنظيمي).

2-الفرضية البديلة H_1 : تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة (المهارات القيادية، النمط القيادي بالمؤسسة) على المتغير التابع (التغيير التنظيمي).

جدول (16): تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

البيان	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	خطأ التقدير
المهارات القيادية بالمؤسسة	0,106	1,044	0,304	0,525	0,275	0,351
النمط القيادي بالمؤسسة	0,256	2,136	0,040			
الثابت	2,502	6,516	0,000			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط R الذي يفسر قوة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية ببعديها) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي) قيمته %50,2 مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بينهما في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0,275)، أي أن %27,5 من التغيرات في التغيير التنظيمي سببها القيادة الإدارية، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

وعند تحليل نتائج الإنحدار الخطي المتعدد، نلاحظ من خلال إختبار ستودنت (t)، عدم معنوية بعد المهارات القيادية بالمؤسسة لأن مستوى الدلالة المحسوب (0,304) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)،

أما بعد النمط القيادي بالمؤسسة معنوي لأن مستوى الدلالة المحسوبة (0,040) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05).

وبالتالي فإن تجميع أبعاد القيادة الإدارية يجعل من المهارات القيادية بالمؤسسة لا تؤثر في التغيير التنظيمي، وهكذا يتم إستبعادها من النموذج الكلي للإنحدار الخطي المتعدد. وعليه تكتب المعادلة كما يلي:

$$\text{النمط القيادي بالمؤسسة } Y = 0.525 + 0,256X1 \text{ التغيير التنظيمي}$$

وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل أسئلة المقابلة:

في إطار الدراسة الميدانية المتعلقة بمؤسسة كوندور إلكترونيك، تم إجراء مقابلة مع خمسة من إطارات هذه المؤسسة، وذلك في سياق موضوع الدراسة حول القيادة الإدارية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، وقد تم إختيار عينة المقابلة وفقاً لمعيار تحمل المسؤولية الإدارية ومستوى الإنخراط في عمليات إتخاذ القرار، بهدف الوقوف على تصورات الفاعلين الميدانيين بشأن النمط القيادي السائد والمهارات القيادية المتوفرة ومدى فعاليتها في مواكبة ومراقبة التغييرات التنظيمية داخل المؤسسة.

تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي سمحت للمستجوبين بالتعبير بحرية عن آرائهم وتقييماتهم، مما أتاح لنا إمكانية رصد تصوراتهم لواقع القيادة الإدارية، بالإضافة إلى مواقفهم من التغييرات التنظيمية التي شهدتها المؤسسة في السنوات الأخيرة.

ومن خلال تحليل الإستجابات، برز نمط واضح من التقارب في الرؤى والتصورات، حيث عبر أفراد العينة عن مواقف متشابهة تعكس تجانسا في الفهم والسلوك الإداري داخل المؤسسة، هذا التشابه في الخطاب قد يدل على وجود نمط قيادي موحد، أو على ثقافة تنظيمية مترسخة تؤثر في مواقف الأفراد إزاء التغيير، وتعد هذه المعطيات مدخلا مهما لفهم الديناميكيات القيادية القائمة، ومدى إستعداد المؤسسة لتبني التغيير بشكل فعال.

تحليل المحور الأول: القيادة الإدارية

1- هل تشارك إقتراحاتك مع المرؤوسين والزملاء؟

من خلال إجابات أفراد العينة التي كانت كلها بالموافقة، تم التوصل إلى أن المشاركة تعد سلوكا سائدا ومعتمدا عليه داخل مؤسسة كوندور إلكترونيك، وهو ما يعكس توجهها إداريا يقوم على إشراك الإطارات في العمليات

التقريرية والتشاور في المسائل التشغيلية والتنظيمية، هذا المعطى يدل على وجود نمط قيادي تشاركي يميل إلى توزيع المسؤوليات، وتقدير آراء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

وقد أشار بعض المبحوثين إلى أن إشراكهم في إتخاذ القرار لا يقتصر فقط على الجوانب الشكلية، بل يمتد إلى مراحل التخطيط والتنفيذ، مما يعزز لديهم الشعور بالإنتماء والالتزام تجاه المؤسسة، كما أبرزت الردود أن هذا الأسلوب في القيادة ساهم في تعزيز بيئة من الثقة المتبادلة، وسهل عملية تقبل التغييرات التنظيمية التي طرحت مؤخرًا.

2- هل تفضل العمل مع المرؤوسين ضمن فرق العمل؟

كشفت إجابات أفراد العينة عن تباين في التفضيلات؛ حيث عبر بعض الإطارات عن ميلهم للعمل ضمن فرق لما يوفره ذلك من تعاون وتكامل في الأفكار والجهود، معتبرين أن العمل الجماعي يعزز من فاعلية الأداء ويسهم في حل المشكلات بشكل أكثر سلاسة.

في المقابل، أبدى البعض الآخر تفضيلاً للعمل الفردي، ليس بالضرورة رفضاً لفكرة الفريق، وإنما إستجابة لطبيعة بعض المهام التي تتطلب تركيزاً عالياً أو سرعة في الإنجاز، كما أوضح أحد المبحوثين أن العمل الفردي يفرض عليه أحياناً بفعل خصوصية المهام الموكلة إليه، والتي لا تستدعي التنسيق مع الآخرين.

ويشير هذا التباين إلى أن التفضيل بين العمل الجماعي والفردي ليس مطلقاً، بل يخضع لعدة إعتبارات تتعلق بطبيعة المهام، الضغوط الزمنية والخبرة الشخصية. لذا، فإن توفير بيئة عمل مرنة تسمح بتوظيف كلا النمطين وفقاً لسياق العمل، قد يكون من العوامل المساعدة على تحسين الأداء وتسهيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

3- هل هناك تواصل جيد بين أعضاء فريق العمل؟

أجمعت إجابات أفراد العينة على وجود تواصل إيجابي وفعال بين أعضاء الفريق داخل مؤسسة كوندور إلكترونيك، فقد أشار البعض إلى أن التواصل يتم بشكل منتظم في إطار المهام المهنية، بينما ذهب آخرون إلى وصف العلاقات بين الزملاء بأنها تتجاوز الجانب الوظيفي، لتأخذ طابعاً شخصياً يعكس روح التعاون والألفة، حيث يستمر التفاعل حتى خارج أوقات العمل.

4- هل يتم تفويض السلطة للموظفين عند الضرورة؟

أجمعت إجابات أفراد العينة على أن عملية تفويض السلطة تمارس بشكل فعلي وكامل داخل مؤسسة كوندور إلكترونيك، وأكد المبحوثين أن هذا التفويض لا يتم فقط في حالات الطوارئ أو الغياب، بل يعد جزءاً من

آلية العمل اليومية، حيث يمنح الموظفون الصلاحيات اللازمة لإتخاذ قرارات تتعلق بمهامهم، ضمن إطار واضح من المسؤولية والثقة.

ويعبر هذا الإجماع عن وجود مستوى عال من الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وهو ما يعد مؤشرا على نضج الأسلوب القيادي داخل المؤسسة، فالتفويض لا يعني فقط توزيع المهام بل يتضمن أيضا تمكين الأفراد من المساهمة الفعلية في سير العمل وإتخاذ القرار، مما يخلق بيئة عمل محفزة تشجع على روح المبادرة وتحمل المسؤولية.

بالتالي، يمكن إعتبار تفويض السلطة داخل هذه المؤسسة عنصرا أساسيا في دعم التغيير التنظيمي، لما له من أثر في تعزيز الاستقلالية، تطوير المهارات القيادية لدى الموظفين، خلق ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والثقة والمسؤولية المشتركة.

5- هل يتم التدخل في عمل المرؤوسين أم تمنح لهم الحرية في القيام بعملهم؟

أظهرت إجابات أفراد العينة وجود تباين في الممارسة حسب طبيعة الموقف والظروف المحيطة، فقد أشار بعض المبحوثين إلى أنهم يميلون إلى منح المرؤوسين هامشا واسعا من الحرية في أداء مهامهم، خاصة عندما يتعلق الأمر بالأعمال الروتينية أو تلك التي تتطلب الإستقلالية والثقة في الكفاءة. في المقابل، أكد البعض الآخر أن التدخل في عمل المرؤوسين قد يكون ضروريا في حالات معينة، خصوصا عندما تظهر أخطاء، أو عند تنفيذ مهام حساسة تتطلب رقابة دقيقة لضمان الجودة وتحقيق الأهداف وفقا للمعايير المطلوبة.

ويعكس هذا التباين وجود أسلوب إداري مرن يتكيف مع طبيعة المهام، ومستوى خبرة الموظفين، ومدى تعقيد الموقف. وعليه، يمكن القول إن هذه الممارسة تعكس فهما عمليا لطبيعة القيادة الفعالة، والتي تقوم على المواءمة بين التدخل والتفويض، بما يعزز من أداء الفريق ويسهل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

1- هل يعتبر التطور التكنولوجي من أسباب التغيير التنظيمي؟

أجمعت إجابات أفراد العينة على الموافقة التامة بأن التطور التكنولوجي يشكل سببا رئيسيا ومؤثرا في إحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسة كوندور إلكترونيك، وأكد المشاركون أن التقدم في المعدات والأنظمة التكنولوجية يفرض تحديثا مستمرا للهيكल التنظيمي وأساليب العمل، بهدف تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية، ويرى أفراد العينة أن تبني التكنولوجيا الجديدة لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يشمل تعديل الإجراءات، إعادة توزيع المهام، وتطوير مهارات الموظفين لمواكبة المتطلبات المتجددة.

2- هل يتم شرح أسباب التغيير ومبرراته؟

أفاد جميع أفراد العينة بأنه يتم بالفعل شرح دوافع التغيير ومبرراته داخل مؤسسة كوندور إلكترونيك، وأكدوا أن الإدارة تحرص على توضيح خلفيات القرارات المتعلقة بالتغيير، سواء كانت مرتبطة بتطورات السوق، أو بتحديثات تكنولوجية، أو بتحسين الأداء العام للمؤسسة. وعليه، فإن هذه الممارسة تشير إلى وجود وعي تنظيمي بأهمية التواصل الداخلي كأداة لتسيير عمليات التغيير وضمان الإنخراط الجماعي في إنجازها، مما يعد من مقومات القيادة الإدارية الفعالة في سياق التغيير التنظيمي.

3- هل يتم تدريب الموظفين لعملية التغيير التنظيمي؟

أكدت إجابات أفراد العينة أن موظفي مؤسسة كوندور إلكترونيك يتلقون تدريباً مخصصاً لمرافقة عملية التغيير التنظيمي، من خلال أكاديمية خاصة بتدريب الموظفين "كوندور أكاديمي"، حيث أشار المبحوثين إلى أن الإدارة تولي إهتماماً كبيراً بتهيئة العاملين قبل الشروع في أي تغيير تنظيمي، ويتم ذلك من خلال تنظيم دورات تكوينية، ورشات عمل وجلسات توجيهية تهدف إلى تطوير الكفاءات المهنية، وتوضيح متطلبات المرحلة المقبلة لضمان إستعداد الموظفين للتكيف مع التغييرات بكفاءة وفاعلية.

4- كيف يتم التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي؟

بالنسبة لكيفية التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، فقد إتفقت إجابات أفراد العينة على أن الإدارة تعتمد على شرح قيمة التغيير وما فائدته وأهميته بشكل واضح للموظفين، مع تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة، هذا الأسلوب يساعد في كسر مقاومة التغيير ويجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من العملية، وليسوا مجرد متلقين للتعليمات.

ويظهر هذا أن القيادة داخل المؤسسة تستخدم أسلوباً يعتمد على التواصل المفتوح والتحفيز المستمر، مما يسهل قبول التغيير ويخلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وتفهماً.

5- عند القيام بعملية التغيير التنظيمي، هل يتم توزيع المهام وفق مؤهلات وقدرات الموظفين؟

أجمعت إجابات أفراد العينة على الموافقة، حيث أكد المبحوثين أن الإدارة تحرص على توزيع المهام بما يتناسب مع مؤهلات وخبرات كل موظف، لا سيما خلال فترات التغيير التنظيمي، وقد أشاروا إلى أن هذا التوزيع المدروس يسهم في تحقيق الانسجام داخل بيئة العمل، ويضمن توظيف المهارات في الأماكن المناسبة، مما يعزز من فاعلية التنفيذ ويقلل من الأخطاء أو المقاومة المحتملة للتغيير.

خلاصة المقابلة:

أظهرت المقابلات التي أجريت مع أفراد العينة من مؤسسة كوندور إلكترونيك أن المؤسسة تتبنى نمطا قياديا تشاركيا ومرنا، يقوم على الثقة، التواصل وتفويض الصلاحيات، كما تظهر المؤسسة إستعدادا عاليا للتغيير التنظيمي من خلال إستباق التحديات بالتدريب، التوضيح، وتوزيع المهام بشكل عقلاني، هذا النموذج القيادي يساهم في تسهيل عمليات التغيير ويؤسس بيئة عمل محفزة وقادرة على التطور المستمر.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة التطبيقية التي أجريت على مؤسسة كوندور إلكترونيك الواقعة ببرج بوعريريج، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية؛ تناول المبحث الأول تقديمًا عامًا للمؤسسة، شمل تعريفًا لها وتحليلًا لهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض الإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذ الدراسة، من حيث الأدوات والأساليب المستخدمة لجمع البيانات، بينما ركز المبحث الثالث على تحليل النتائج وإختبار الفرضيات إلى جانب تحليل إجابات المقابلات.

وقد تم جمع البيانات من خلال إستبيان صمم ليضم مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة، وزع على عينة مكونة من إطارات وموظفي مؤسسة كوندور إلكترونيك وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS إضافة إلى ذلك، أجريت مقابلات مع خمس إطارات من المؤسسة، بهدف تعميق الفهم حول دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي.

وفي ختام الدراسة، أظهرت النتائج وجود تأثير للقيادة الإدارية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الخصائمه

من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة المتمثل في "دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي" من الناحية النظرية والتطبيقية، يتضح لنا أن سر نمو وإستمرارية المؤسسات يتمثل في قياداتها الإدارية القادرة على مواكبة التغييرات المتسارعة، والتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، من خلال تبني أساليب قيادية فعالة، وتوظيف المهارات اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي بكفاءة.

وقد سعت الدراسة للإجابة عن إشكالية المطروحة من خلال تحليل أثر بعدي القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي بمؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريبرج، حيث تم تأكيد صحة الفرضيتين المتعلقة ببعدي القيادة الإدارية، وأكد التحليل المجمع لمتغيرين أن النمط القيادي السائد في المؤسسة يساهم بوضوح في دفع عجلة التغيير، وهذا ما تم تأكيده من خلال تحليل أسئلة المقابلة.

وعليه، يمكن القول إن نجاح المؤسسة في مواكبة التحولات الداخلية والخارجية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة القيادة الإدارية، وقدرتها على تبني رؤية إستراتيجية مرنة تدعم التغيير وتوفر بيئة تنظيمية مشجعة على الإبتكار والتطوير المستمر.

ثانياً: نتائج الدراسة

من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج قسمت إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية وهي:

1- النتائج النظرية:

- التغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية وعملية حتمية ضرورية لكل المنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها؛
- يتوقف نجاح التغيير التنظيمي على مدى توفر القيادة الإدارية الواعية بالمنظمة والتزامها وقناعتها بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير؛

-- تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات؛

- إن تأثير القائد الإداري على الأفراد لا يستمد من سلطته الرسمية بالدرجة الأولى، بل من سماته الشخصية لصعوبة التحكم في سلوك الفرد والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، لذلك تحتاج المنظمة إلى توفير قيادات إدارية فعالة ذات مهارات قيادية عالية قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد خلال مراحل التغيير، ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية تجنبهم أي مقاومة محتملة.

2- النتائج التطبيقية:

- من خلال تحليل أسئلة المقابلة تم التوصل أن النمط الغالب في المؤسسة يتمثل في النمط القيادي الديمقراطي؛
- تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية بشكل مستمر، مع إيلاء إهتمام خاص بتدريب موظفيها وتأهيلهم لمواكبة هذه المستجدات؛
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المهارات القيادية على التغيير التنظيمي من خلال دراسة معادلة الإنحدار الخطي البسيط؛
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي بالمؤسسة على التغيير التنظيمي من خلال دراسة معادلة الإنحدار الخطي البسيط؛
- ومن خلال دراسة معادلة الإنحدار الخطي المتعدد للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي تم توصل إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد النمط القيادي بالمؤسسة، وعدم وجود أثر لبعد المهارات القيادية على التغيير التنظيمي لأن مستوى دلالاته أكبر من مستوى دلالة المعتمد (0,05).

ثالثا: الإقتراحات

- على ضوء النتائج التي تم توصل إليها في الجانب التطبيقي خلص إلى مجموعة من الإقتراحات التي نأمل أن تفيد القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة خاصة، كما نتمنى أن تفيد المهتمين بمجال البحث عموما وهي:
- ضرورة وضع معايير وشروط واضحة وموضوعية لإختيار القيادات الإدارية، بعيدا عن المحاباة أو الإعتبارات الشخصية، مع التأكيد على تحديد المؤهلات العلمية والخبرات المهنية المناسبة، بما يضمن تمكين هذه القيادات من أداء مهامها بكفاءة وفعالية؛
 - إستثمار المهارات والقدرات الإبداعية والخبرات المتراكمة لدى العاملين، وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم وآرائهم، من خلال تعزيز قنوات التواصل الفعال التي تبنيها القيادة الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة؛
 - إستغلال التقنيات الرقمية الحديثة وتوظيفها في دعم عمليات التغيير، عبر تحديث أنظمة العمل الداخلية، وتسهيل تبادل المعلومات وإتخاذ القرار على نحو أسرع وأكثر دقة؛
 - ربط جهود التغيير التنظيمي بنظام تحفيزي فعال، من خلال مكافأة المبادرات الإبداعية، تقدير المساهمات الإيجابية التي تدعم مسار التغيير والتجديد داخل المؤسسة؛
 - إشراك العاملين في جميع مراحل التغيير داخل المؤسسة، من خلال فتح قنوات الحوار والتشاور، بما يعزز الإلتزام ويقلل من مقاومة التغيير، ويسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة.

رابعاً: آفاق الدراسة

إنطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، ومن خلال الإقتراحات التي تم تقديمها، يمكن فتح آفاق جديدة للبحث العلمي من خلال طرح عدد من الإشكاليات التي تصلح كمواضيع لدراسات مستقبلية، من بينها:

- القيادة في عصر الإقتصاد الرقمي؛
- إدارة التغيير في ظل الثورة الرقمية؛
- القيادة المستندة إلى الذكاء العاطفي؛
- القيادة التحويلية في ظل الذكاء الاصطناعي.

قائمة المراجع

1. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
3. جعلاب الزهرة، القيادة والتغيير الثقافي، الطبعة الأولى، دار الباحث للنشر والإشهار، الجزائر، 2022.
4. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
5. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، الطبعة الرابعة، مكتبة المتنبي، الرياض، السعودية، 2016.
6. سيدي صالح صبرينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الباحث للنشر والإشهار، برج بوعرييج، الجزائر، 2022.
7. شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
8. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2013.
9. صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.
10. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
11. عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
12. ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
13. محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
14. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2012.

1. أسماء منصور، مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العسكرية للإسمنت-جمورة-بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، إبراهيم سلطان شيبوط، 2023-2024.
2. أيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009-2010.
3. بغداد قرزو، إستراتيجية تأهيل القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية في الجزائر (ولاية الأغواط دراسة ميدانية 2010-2017)، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم سياسي واداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، جوان 2019.
4. بلال هري، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال وحدة قسنطينة، رسالة دكتوراه، تخصص مناجمت المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020.
5. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر-، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
6. سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
7. سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016.

8. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص علم النفس والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
9. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011.
10. هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل. م. د" في جامعات من الشرق الجزائري، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2015-2016.
11. يبالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية دراسة حالة مؤسسة أوبتيوم اتصالات الجزائر جازي (Djezzy)، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018-2019.
12. يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

1. أرزي إبتسام، بن عمار سمية، التحديات القيادية في ظل التغيير التنظيمي بمنظمات الاعمال- الإستراتيجيات وعوامل النجاح، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد15، العدد02، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2024.
2. الحاج نعاس خديجة، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف، مجلة إقتصاديات شمال افريقيا، المجلد18، العدد30، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2022.
3. إلهام يحياوي، نسرين سماعيل، مقاومة التغيير التنظيمي كتحدٍ لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد3، العدد1، الجزائر، جوان 2020.

4. بن أحمد دليلة، كاري نادية، القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2020.
5. بن عبد الرحمان الطاهر، لطرش زكرياء، التغيير التنظيمي وإستراتيجيات مقاومته في منظمات: مقارنة نظرية، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، العدد الرابع، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
6. بن سي علي محمد أمين، رتيبة بوهالي، نجاعة القيادة التبادلية والتحويلية للحد من مقاومة التغيير دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 12، العدد 25، 2024.
7. بن مزاري فريال، عكروف إيمان، التغيير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، العدد الرابع، جامعة الجزائر 3.
8. زرقط بولرياح، حران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 26، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2017.
9. سعال سومية، الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد الثالث، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، 2016.
10. شوابي سارة، بغداد تركية، الإستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الثاني، الجزائر، 2017.
11. عيسى سالم، مهيري دليلة، المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل دراسة سوسيو تنظيمية بشركة إتصالات الجزائر بأدرار، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السابع، العدد الأول، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، مارس 2022.
12. عيسى نبوية، القيادة الإدارية ودورها في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة دراسة حالة وحدة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة بمغنية، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2023.
13. محمد أحمد محمد يوسف، أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات دراسة تطبيقية على وزارة المالية والإقتصاد والإستثمار ولاية الخرطوم، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 10، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، أبريل 2022.

14. محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 04، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019.

15. لعور فريد، كمال حمانة، أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مجلة الباحث الإقتصادي، المجلد 09، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2021.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Abreham Amalo Jinga, and others, **Leadership behavior and organizational change management in selected public universities of Ethiopia : Exploring the impact of leadership influences and change processes**, Heliyon, Volume 10, 2024.
2. Atif Al-Qura'an, **The impact of Transformational Leadership on Organizational Change Management : Case Study at Jordan Ahli Bank**, Journal of Business and Management, Volume 17, Issue 12, 2016.
3. John P. Kotter, **Leading Change**, Boston :Harvard Business School Press, 1996.
4. Messalti Rahma, Tahtouh Messaoud, **The Impact of Emergent Leadership on Effective Change Management–A Case Study United Technology Electric Company in Setif**, Journal of Economic Integration, Vol :12, N°03, (September 2024).
5. Rashid Abdelbasit Saad Abdelrahman, **Administrative Leaders and Their Role in Bringing About Development and Organizational Change in Universities) Northern Border University Case Study**, International Journal of Computer Science and Network Security, Vol.21 No.9, September 2021.

المواقع الإلكترونية:

1. <https://pbs.twimg.com/media/C-qOLEwXcAAm5IL.jpg:large>

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبيان

جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريـريـج-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة بحث بعنوان:

دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي

دراسة حالة بمؤسسة Condor

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر ضمن الحصول على شهادة ماستر أكاديمي للسنة الجامعية 2024_2025 نضع بين أيديكم هذه الاستبانة بهدف جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة .

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة بما يتفق مع واقعها في مؤسستكم ونحن على ثقة بأنها ستتعصف بالدقة والموضوعية كما نؤكد أن إجابتكم لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير على تعاونكم ومساندتكم لنا.

من إعداد الطالبتين:

تحت إشراف: د. ساري سهام

-خالدي هدى

-أخروف ملاك

التعريف بمتغيرات الدراسة:

القيادة الإدارية: قدرة الفرد (القائد الإداري) في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

التغيير التنظيمي: إحداث تعديلات في مجال أو عدة مجالات في المؤسسة، بهدف الوصول الى وضع أفضل.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة

من 30 الى 40 سنة

من 41 الى 51 سنة

أكثر من 51 سنة

3- المستوى التعليمي:

تكوين مهني

جامعي

دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنة

من 5 الى 10 سنة

من 11 إلى 16 سنة

أكثر من 16 سنة

المحور الثاني: القيادة الإدارية

الرجاء وضع علامة (x) في الخيار المناسب:

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: المهارات القيادية بالمؤسسة					
1- يمتلك القائد القدرة على التخطيط الاستراتيجي.					
2- يجيد القائد الإداري الاستماع الجيد لأعضاء الفريق.					

قائمة الملاحق

					3-يشجع القائد الإداري على التواصل المفتوح لتعزيز بيئة العمل.
					4-يجيد القائد الإداري توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم قراراته.
					5-القائد الإداري دائما يحفز الفريق ويشجعهم على بذل أفضل ما عندهم.
					6-يجيد القائد التعامل مع المشكلات الطارئة بإيجاد حلول مناسبة لها.
ثانيا: النمط القيادي بالمؤسسة					
					7-يشجع القائد على إبداء الآراء وطرح الأفكار والمقترحات الجديدة.
					8-يشارك القائد المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات أو حل المشكلات.
					9-يفوض القائد السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات.
					10-يترك القائد الحرية للعاملين في تحديد أهدافهم.
					11-يتعامل القائد مع المرؤوسين بالعدل ودون تحيز.
					12-يتسم القائد الإداري بالمرونة.
					13-يفضل القائد الإداري في مؤسستكم على العمل الجماعي (يشجع روح الفريق).

المحور الثالث: التغيير التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1-تشجع الإدارة جميع الموظفين على مشاركة مشاعرهم وآرائهم حول برنامج التغيير.
					2--تهتم المؤسسة بمواكبة التطور التكنولوجي.
					3-يدرک الموظفون أسباب التغيير ومبرراته.

قائمة الملاحق

					4- يتقبل الموظفون التغيير التنظيمي في المؤسسة.
					5- يتم توزيع المهام عند القيام بعملية التغيير التنظيمي وفق مؤهلات وقدرات الموظفين.
					6- يتم تدريب الموظفين لفهم وتطبيق التغيير.
					7- تقوم المؤسسة باستخدام مختلف وسائل التواصل مع المرؤوسين لنقل الأفكار والتوجهات اللازمة للقيام بعملية التغيير التنظيمي.
					8- تحرص المؤسسة على التعرف على مسببات مقاومة التغيير.
					9- تتخذ المؤسسة ما يلزم من إجراءات للتعامل مع مقاومة التغيير.
					10- تتخذ الإجراءات اللازمة لمعالجة أي عقبات أو صعوبات تظهر أثناء تنفيذ التغيير.
					11- يتم منح الحوافز لدعم الموظفين على إنجاز التغيير التنظيمي.
					12- يستفيد الموظفون من مزايا التغيير بالمنظمة.
					13- تحدد إدارة المؤسسة فترة زمنية محددة لإحداث التغيير التنظيمي.
					14- تقوم إدارة المؤسسة بإطلاع العمال على تقدم عملية التغيير خطوة بخطوة.
					15- يتم إتخاذ التدابير اللازمة لضمان استمرارية التغيير في المؤسسة.

الملحق رقم 02: أسئلة المقابلة

المحور الأول: القيادة الإدارية

- 1- هل تشارك إقتراحاتك مع المرؤوسين والزملاء؟
- 2- هل تفضل العمل مع المرؤوسين ضمن فرق العمل؟
- 3- هل هناك تواصل جيد بين أعضاء فريق العمل؟
- 4- هل يتم تفويض السلطة للموظفين عند الضرورة؟
- 5- هل يتم التدخل في عمل المرؤوسين أم تمنح لهم الحرية في القيام بعملهم؟

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

- 1- هل يعتبر التطور التكنولوجي من أسباب التغيير التنظيمي؟
- 2- هل يتم شرح أسباب التغيير ومبرراته؟
- 3- هل يتم تدريب الموظفين لعملية التغيير التنظيمي؟
- 4- كيف يتم التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي؟
- 5- عند القيام بعملية التغيير التنظيمي، هل يتم توزيع المهام وفق مؤهلات وقدرات الموظفين؟

الملحق رقم 03: مخرجات SPSS

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	37	97,4
	Exclus ^a	1	2,6
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	86,8
	Exclus ^a	5	13,2
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	84,2
	Exclus ^a	6	15,8
	Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	13

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	33	86,8
Observations Exclus ^a	5	13,2
Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	15

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	31	81,6
Observations Exclus ^a	7	18,4
Total	38	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	28

Statistiques

	الجنس	السن	التعليمى المستوى	المهنية الخبرة
N Valide	38	38	38	38
Manquante	0	0	0	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	23	60,5	60,5	60,5
Valide أنثى	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	11	28,9	28,9	28,9
سنة 40 إلى 30 من	20	52,6	52,6	81,6
Valide سنة إلى 41 من	6	15,8	15,8	97,4
سنة 51 من أكثر	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مهني تكوين	5	13,2	13,2	13,2
Valide جامعي	29	76,3	76,3	89,5
عليا دراسات	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	15	39,5	39,5	39,5
سنوات 10 إلى 5 من	11	28,9	28,9	68,4
Valide سنة 16 إلى 11 من	9	23,7	23,7	92,1
سنة 16 من أكثر	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1بالمؤسسة القيادية_المهارات	38	2	5	4,11	,764
2بالمؤسسة القيادية_المهارات	38	2	5	3,97	,885
3بالمؤسسة القيادية_المهارات	38	2	5	3,87	,906
4بالمؤسسة القيادية_المهارات	38	2	5	3,89	,953
5بالمؤسسة القيادية_المهارات	37	1	5	3,81	1,151
6بالمؤسسة القيادية_المهارات	38	1	5	3,97	,915
بالمؤسسة القيادية_المهارات	38	2	5	3,94	,717
N valide (listwise)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1بالمؤسسة القيادي_النمط	38	2	5	3,92	,882
2بالمؤسسة القيادي_النمط	38	2	5	4,11	,727
3بالمؤسسة القيادي_النمط	38	1	5	3,63	,786
4بالمؤسسة القيادي_النمط	36	1	5	3,25	1,079
5بالمؤسسة القيادي_النمط	36	1	5	3,92	1,079
6بالمؤسسة القيادي_النمط	37	1	5	3,51	,989
7بالمؤسسة القيادي_النمط	36	1	5	3,94	,826
بالمؤسسة القيادي_النمط	38	2	5	3,77	,607
الإدارية_القيادة	38	2	5	3,85	,591
N valide (listwise)	33				

atistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1التنظيمي_التغيير	37	2	5	3,73	,871
2التنظيمي_التغيير	38	4	5	4,39	,495
3التنظيمي_التغيير	37	2	4	3,57	,689
4التنظيمي_التغيير	36	2	5	3,53	,696
5التنظيمي_التغيير	38	2	5	3,82	,865
6التنظيمي_التغيير	38	2	5	4,03	,885
7التنظيمي_التغيير	38	2	5	4,03	,753
8التنظيمي_التغيير	38	2	5	3,95	,769
9التنظيمي_التغيير	36	2	5	4,00	,676
10التنظيمي_التغيير	38	1	5	4,00	,771
11التنظيمي_التغيير	38	1	5	3,76	,913
12التنظيمي_التغيير	38	1	5	3,84	,718
13التنظيمي_التغيير	38	2	5	3,92	,784
14التنظيمي_التغيير	38	2	5	3,66	,815
15التنظيمي_التغيير	38	3	5	4,08	,632
التنظيمي_التغيير	38	3	4	3,89	,402
N valide (listwise)	33				

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بالم_القيادية_المهارات بؤسسة	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_التغيير

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,425 ^a	,181	,158	,368

a. Valeurs prédites : (constantes), بالمؤسسة_القيادية_المهارات,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,080	1	1,080	7,957	,008 ^b
1 Résidu	4,886	36	,136		
Total	5,966	37			

a. Variable dépendante : التنظيمي_التغيير

b. Valeurs prédites : (constantes), بالمؤسسة_القيادية_المهارات,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,948	,338		8,721	,000
1 بالمؤسسة_القيادية_المهارات	,238	,084	,425	2,821	,008

a. Variable dépendante : التنظيمي_التغيير

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بالمؤس_القيادي_النمط بؤسة	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_التغيير

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503 ^a	,253	,232	,352

a. Valeurs prédites : (constantes), بالمؤسسة_القيادي_النمط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,509	1	1,509	12,185	,001 ^b
1 Résidu	4,457	36	,124		
Total	5,966	37			

a. Variable dépendante : التنظيمي_التغيير

b. Valeurs prédites : (constantes), بالمؤسسة_القيادي_النمط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,632	,364		7,238	,000
1 بالمؤسسة_القيادي_النمط	,333	,095	,503	3,491	,001

a. Variable dépendante : التنظيمي_التغيير

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بالمؤسسة_القيادي_النمط ، بالم_القيادية_المهارات طؤسسة		Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي_التغيير

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,525 ^a	,275	,234	,351

a. Valeurs prédites : (constantes), بالمؤسسة_القيادي_النمط،

بالمؤسسة_القيادية_المهارات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,643	2	,822	6,653	,004 ^b
1 Résidu	4,323	35	,124		
Total	5,966	37			

a. Variable dépendante : التنظيمي_التغيير

b. Valeurs prédites : (constantes), بالمؤسسة_القيادية_المهارات, بالمؤسسة_القيادي_النمط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,502	,384		6,516	,000
1 بالمؤسسة_القيادية_المهارات	,106	,102	,189	1,044	,304
1 بالمؤسسة_القيادي_النمط	,256	,120	,387	2,136	,040

a. Variable dépendante : التنظيمي_التغيير

