

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: إدارة أعمال

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان:

دور القيادة الادارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي  
(حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة)

تحت إشراف:

د. تمار توفيق

من إعداد:

منصور عيبير

بوربعة نادية

لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1	د: تمار توفيق	استاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة	رئيسا
2	د: بركاتي حسين	استاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
3	د: عبدالدين عبدالرؤف	استاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية : 2020-2021

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي  
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي  
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

النمل: ١٩

فخر

# شكر وتقدير

قال الله تعالى (وقل الحمد لله) الإسراء 111 .

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي أعانني بعفوه وسلطانه وأمدني بالإرادة والصبر و

سخر لي الأسباب لإتمام هذا العمل .

أتقدم بالشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور "تمار توفيق" على قبوله

الإشراف على هذا العمل وعلى كل النصائح والإرشادات والتوجيهات .

وأقدم أيضا بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المشرفين وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية وعلوم التسيير وخاصة أساتذة تخصص ادارة أعمال .

كما لا أنسى كل من قدم لي يد العون لإنجاز هذه المذكرة من قريب ومن

بعيد .



# إهداء

بقلبي الذي ينبض، وعقلي الذي يتذكر، وبيدي التي تكذب وتحرر هذه المعاني

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي الحبية أدامك الله شمعة تضيء لي كل عتمة

وأهديه إلى أبي الغالي أطال الله في عمرك وجعلك تاجالي لا يغادرني ما دمت حية

أهديه إلى إخوتي، أخواتي من الأكبر إلى الأصغر... زهير

.. أسعد .. حنان .. سمير .. كمال .. حياة .. ثامر .. عبد الله

أهديه إلى جدي الغالي سالم بوربعة أطال الله في عمرك

وإلى جدتي الغالية زهرة عميروش

أهديه إلى كل أخوالي وخالاتي فردا فردا

أهديه إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

إلى كل من جعل لي الإرادة في الأكمال في هذا الدرب

إلى جميع صديقاتي خصوصا بن داود إكرام سلسبيل ودريسي شهرة

نادية بوربعة



# إهداء

مرت قاطرة البحث لكثير من العوائق ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات بفضل من الله  
فإلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب  
الآخرة إلا برويتك .

إلى سيد طموحي في الحياة وبذرة حلمي أبي الغالي "منصور سليم" إلى شعاع  
النور ودافعي في الحياة أعظم إلى كل من شاركني في إنجاز هذا العمل  
لأمهات أمي الغالية "مقران نورة"

إلى من تقاسمت معهن الحياة إخوتي: وحيد، هدى، سارة، مشيرة، منار حفظهم الله  
ورعاهم وأنار دروبهم.

إلى روح خالي الطاهرة: مقران نبيل

إلى جدتي غالية: مقران أم الخير

منصور عبير



# فهرس المحتويات



الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ - هـ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير</b>	
3	المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي
3	المطلب الاول: مفهوم وخصائص التغيير التنظيمي
3	الفرع الاول: مفهوم التغيير التنظيمي
4	الفرع الثاني:
6	المطلب الثاني: اهداف واسباب وانواع التغيير التنظيمي
6	الفرع الاول: اهداف التغيير التنظيمي
7	الفرع الثاني: اسباب التغيير التنظيمي
7	الفرع الثالث: انواع التغيير التنظيمي
8	المطلب الثالث: مجالات ومراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي
8	الفرع الاول: مجالات التغيير التنظيمي
13	الفرع الثاني: مراحل التغيير التنظيمي
14	الفرع الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي
16	المبحث الثاني: القيادة الإدارية
16	المطلب الأول: ماهية القيادة
16	الفرع الأول: مفهوم القيادة وأهميتها
21	الفرع الثاني: نظريات القيادة
27	الفرع الثالث: أساليب القيادة

29	المطلب الثاني: أساسيات القيادة الادارية
29	الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها
32	الفرع الثاني: وظائف ومهارات القيادة الإدارية
36	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في اختيار اسلوب القيادة الادارية
38	المطلب الثالث : القيادة الفعالة ومقاوماتها
38	الفرع الاول: مفهوم القيادة الفعالة والقائد الإداري
43	الفرع الثالث: معوقات القيادة الفعالة
44	المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التقليل منه
44	المطلب الاول: ماهية مقاومة التغيير التنظيمي
44	الفرع الاول: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي
45	الفرع الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
47	الفرع الثالث: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:
50	المطلب الثاني: الية معالجة مقاومة التغيير التنظيمي
50	الفرع الاول: قيادة مقاومة التغيير
52	الفرع الثاني: كيفية التغلب على مقاومة التغيير
53	الفرع الثالث: الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح عملية التغيير
55	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة المركب الصناعي التجاري - مطاحن الحضنة- المسيلة
58	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
58	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
58	الفرع الأول : نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة .
60	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة
60	الفرع الاول: رئيس المدير العام
63	المطلب الثالث : أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية :

65	المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها
65	الفرع الأول : عينة الدراسة
65	الفرع الثاني: أداة الدراسة
66	المطلب الثاني : أدوات المعالجة الإحصائية
66	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة الميدانية
66	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية
74	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
96	خلاصة الفصل:
97	الخاتمة العامة
101	قائمة المصادر والمراجع
100	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-1)	يوضح أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي	12
(02-1)	يوضح عوامل المقاومة من طرف الفرد	46
(03-1)	أساليب إدارة التغيير حسب أنماط القيادة	51
(04-1)	أساليب خفض مقاومة تغيير التنظيمي	52
(01-2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	67
(02-2)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	68
(03-2)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	69
(04-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	71
(05-2)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	72
(06-2)	توزيع أفراد العينة حسب المصلحة	73
(07-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور القيادة الإدارية	74
(08-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور القيادة الإدارية	75
(09-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور القيادة الإدارية	76
(10-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور القيادة الإدارية	77
(11-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الافراد	78
(12-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الأفراد	79
(13-2):	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الأفراد	80
(14-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور الافراد	81
(15-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الهيكل	82
(16-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الهيكل	83
(17-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الهيكل	84
(18-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور الهيكل	85
(19-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الوظيفة	87

88	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الوظيفة	(20-2)
89	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الوظيفة	(21-2)
90	إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور الوظيفة	(22-2)
91	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور التكنولوجيا	(23-2)
92	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور التكنولوجيا	(24-2)
93	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور التكنولوجيا	(25-2)
94	إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور التكنولوجيا	(26-2)

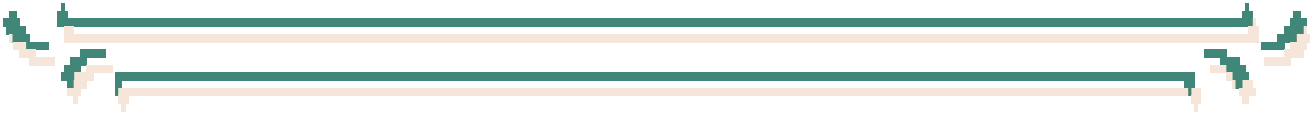
قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-1)	خصائص التغيير التنظيمي	5
(02-1)	يوضح مجالات التغيير التنظيمي	9
(03-1)	نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي	13
(04-1)	مهارات القيادة الإدارية .	34
(05-1)	المهارات القيادية الأساسية	36
(06-1)	يبين أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي	49
(01-2)	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة	64
(02-2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	67
(03-2)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	69
(04-2)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	70
(05-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	71
(06-2)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	72
(07-2)	توزيع أفراد العينة حسب المصلحة	74
(08-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور القيادة الإدارية	75
(09-2)	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور القيادة الإدارية	76

77	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور القيادة الإدارية	(10-2)
78	إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور القيادة الإدارية	(11-2)
79	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الأفراد	(12-2)
80	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الأفراد	(13-2)
81	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الأفراد	(14-2)
82	إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور الأفراد	(15-2)
83	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الهيكل	(16-2)
84	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الهيكل	(17-2)
85	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الهيكل	(18-2)
86	إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور الهيكل	(19-2)
87	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الوظيفة	(20-2)
88	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الوظيفة	(21-2)
89	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الوظيفة	22-2)
90	إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور الوظيفة	(23-2)
91	إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور التكنولوجيا	(24-2)
92	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور التكنولوجيا	(25-2)
93	إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور التكنولوجيا	(26-2)
94	إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور التكنولوجيا	(27-2)



# مقدمة



في عالم جديد من إدارة الأعمال يسوده التقدم المعرفي والتطور التقني أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تواجه تحديات وعقبات في طريق الوصول إلى أهدافها وتحقيق التميز والنجاح في أعمالها .

تعد القيادة الإدارية عامل مهم وأساسي في منظمات الأعمال التي تشغل حيزا كبيرا وظهورها الواسع في العالم، والتي تنشط في بيئة أعمال سريعة النمو والتغير، وهذا ما يعتبر تحدي حقيقي لهذه المنظمات .

حيث أصبح التغيير التنظيمي أمر حتمي ولا بد منه لمواكبة تلك التغيرات والتحديات الحاصلة ، حيث شمل التغيير بدوره كل جوانب المؤسسة من هياكل وأفراد والوظائف الموجودة فيها وحي التكنولوجيا المستعملة .

إلا أنه لكل تغيير تنظيمي مقاومة تنتج عنه ، باعتباره صعب تنفيذه بسهولة بسبب مقاومة العاملين له وعدم فهمهم واستيعابهم لدرجة أهميته للمنظمة وإيجابياته ومزاياه . وهنا يكمن دور القيادة الإدارية في الحد من تلك المقاومة وتهديتها وبروز دور وكفاءة القادة في قيادة هذا التغيير والتعامل معه بأسلوب فعال للحد من تلك المقاومة .

### 1-الإشكالية الدراسة

تعتبر مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة محل الدراسة التي حصل فيها التغيير التنظيمي حيث أن المؤسسة قد انتقلت من تبعيتها للأم من " رياض سطيف "إلى " أقروديف قسنطينة " فقد ارتأينا إلى معالجة الإشكالية التالية:

هل يوجد تأثير للقيادة الادارية للمؤسسة محل الدراسة في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي الحاصل بها ؟

تندرج تحتها مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- فيما يكمن التغيير التنظيمي وما هي أهم مجالاته ؟
- ما مفهوم القيادة الإدارية وأهم أساليبها ؟
- ما معنى مقاومة التغيير التنظيمي وما هي أساليب التقليل منه ؟
- دور القيادة الإدارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

## 2- فرضيات الدراسة:

للقيادة الإدارية تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تتدرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- للقيادة الإدارية تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للأفراد
- للقيادة الادارية تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للهيكل
- للقيادة الادارية تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للوظيفة
- للقيادة الادارية تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للتكنولوجيا

## 3- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية دراسة موضوع الذي تناولناه " دور القيادة الادارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي " في مدى أهمية المحاور المدروسة وهي :

- محور التغيير التنظيمي: الذي هو انتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى أفضل، لإحداث تعديلات في جوانبها المتمثلة في الافراد، الهيكل التنظيمي، الوظائف، والتكنولوجيا.
- محور القيادة الادارية: وهو نوع الأساليب المستخدمة في المؤسسة ودور القائد في التأثير على مختلف العمليات الحاصل في المؤسسة.

- محور مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التقليل منه: الذي هو جوهر الدراسة وفيه مختلف الأشكال والأساليب التي تستخدم في مقاومة التغيير داخل المنظمة وآليات التقليل منه .

## 4- أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في :

- التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي وأهم مجالاته
- التعرف على مفهوم القيادة الإدارية ومختلف أساليبها
- التعرف على مقاومة التغيير التنظيمي ومختلف أسبابه وأشكاله وأساليب الحد منه
- تحليل والتعرف على دور القيادة الإدارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

## 5- أسباب اختيار الموضوع :

- رغبتنا في دراسة هذا الموضوع

- موضوع مهم جدا لتخصصنا وحياتنا العملية

- الرغبة في معرفة ما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تستخدمه ومعرفة نتائجه.

## 6- منهج الدراسة :

لقد اتبعنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الدراسة والمصادر المستخرجة منها معلوماتنا، إضافة الى منهج دراسة الحالة والاستعانة بإستمارة الاستبيان كأداة للقياس .

## 7- دراسات سابقة :

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ( التغيير التنظيمي، القيادة الادارية، مقاومة التغيير التنظيمي) أهمها :

- الدراسة الأولى: عايش مريم، دور القيادة الادارية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي- وكالة أم البواقي- مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، 2015-2016، هدفت الدراسة الى معرفة دور القيادة الادارية في ادارة التغيير التنظيمي ، ومدى مساهمة الاساليب القيادية في احداث التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي -وكالة أم البواقي- وقد تم اعداد استبيان وتم توزيعه على افراد عينة الدراسة، حيث تكونت هذه العينة من "26" فردا، وتمت معالجة البيانات والمعلومات باستخدام برنامج SPSS، وبناءا على نتائج الدراسة توصلنا الى انه لا يوجد ارتباط بين القيادة الادارية وادارة التغيير التنظيمي .

- الدراسة الثانية: خرخاش سعاد، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير ،تخصص مراقبة التسيير ،قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ،2014-2015، حيث جاء مفادها بأن التغيير يعد عنصرا مهما لنجاح المؤسسات في

الوقت الحاضر، التي أصبحت من اهم مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، ويتعين عليها أن تتبنى اتجاهات حيال مبدأ التغيير، للحفاظ على وضع جيد في الاسواق التي تتميز بالتنافس المستمر مما ختم علينا معرفة الدور الذي يلعبه التغيير التنظيمي في رفع من كفاءة وفعالية المؤسسة من خلال التطرق الى اهم مفاهيم التغيير التنظيمي والاستراتيجيات الحديثة والمجالات التي يمكن تغيير فيها وما هي الصعوبات التي من المحتمل ان يواجهها وكيف يعالجوها.

فمن خلال الدراسة لدور التغيير التنظيمي لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، الامر الذي تؤكدته نتائج دراسة حالة هاته والتي تشمل التغيير مختلف مجالاتها ما ادى الى وجود علاقة ضعيفة نوعا ما بين المتغيرات.

**الدراسة الثالثة :** قانة ايمان، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي ،تخصص ادارة أعمال ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017-2018، هدفت الدراسة التي تناولت موضوع أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من خلال اجراء دراسة تحليلية لآراء عينة عشوائية من عمال المؤسسة ، ولهذا تم استعمال اداة الاستبيان لجمع البيانات ، اضافة الى استخدام عدة أساليب احصائية من اجل تحليل المعطيات واختبار الفرضيات.

وعليه توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وجود اثر ايجابي لتغيير التنظيمي الحاصل في المؤسسة محل الدراسة.

#### 8- تقسيمات الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا من أجل الإجابة على إشكالية البحث على فصلين ، فصل نظري وفصل تطبيقي كما يلي :

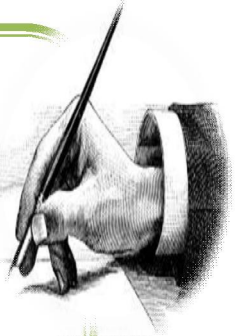
- الفصل الأول: الذي تناولنا فيه الإطار النظري لدور القيادة الإدارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، وتناولنا في هذا الفصل 3 مباحث، المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتغيير

التنظيمي، المبحث الثاني القيادة الإدارية، المبحث الثالث مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التقليل منه.

- الفصل الثاني: تطرقنا فيه للدراسة الميدانية لعينة من عمال في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التابعة لاقروديف قسنطينة، من خلال استبيان يتم توزيعه على عينة الدراسة وقسمنا هذا الفصل كذلك إلى 3 مباحث، المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني تقديم منهج الدراسة، أما المبحث الثالث قمنا بتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي  
القيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير



**تمهيد:**

يعتبر التغيير التنظيمي في المؤسسات من اهم العمليات التي ينبغي على الادارة العليا فهمها وادراك اهميتها والاعتماد عليها لضمان اداء فعال خاصة ان المؤسسات تعيش في محيط سريع التقلب في كافة متغيرات، لذا وجب عليها تبني سياسة التغيير من حين لآخر من اجل ضمان الاستمرارية والنمو وسط تلك الظروف المحيطة

في هذا الفصل سوف نتطرق الى مباحث تالية:

**المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي**

**المبحث الثاني : القيادة الإدارية**

**المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التقليل منه**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي عملية ضرورية يجب على المنظمات أن تسلكه، حيث يأخذ صفة المفاجئة والاستمرارية في عصره الحالي، فالتغيير التنظيمي أصبح يمس كل الجوانب و المجالات.

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من مفاهيم الإدارة الحديثة وهو لغة العصر وضرورة لازمة لكافة المنظمات، ولقد تعددت تعريف التغيير التنظيمي واختلفت باختلاف الباحثين، فإحداث تغيير ناجح لا بد من تحديد مفهوم واضح للتغيير وتحديد خصائصه.

## الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

تعدد التعاريف التي قدمها رواد الفكر الإداري ذلك ان كل باحث اتجاهاته وزاويته التي ينظر من خلالها الى مفهوم التغيير التنظيمي وسيتم عرض البعض منها في ما يلي:

**التعريف الأول:** عرف من الناحية اللغوية "التغيير" مشتق من الفعل غير، وغيره، حوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان، وفي التنزيل العزيز { ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ } " الانفال الآية 53" وفي ما يغيروا ما بأنفسهم هو: أن يبدلوا ما امرهم الله، ويقال تغايرت الاشياء يعني: اختلفت، وغير عليه الامر: بمعنى حوله. اما التنظيم فهو مصدر فعل "نظم" و النظم التأليف، وفهم الشيء الآخر. ويعرف اصطلاحا من وجهة نظر علماء التنظيم " إحداث تعديلات في اهداف وسياسات الادارة العامة، أو في عنصر من عناصر "العمل التنظيمي" <sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** يعرف جمال الدين مرسي " التغيير التنظيمي بانه عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق اهدافه المحددة" <sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية و الخارجية.

<sup>1</sup> - مارس هناء، مؤشرات التغيير التنظيمي و الفعالة التنظيمية وفق نظرية كير تلوين ، مجلة أبحاث تقنية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 10، جوان 2017، ص 400.

<sup>2</sup> - جمال الدين مرسي ، الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية، الاسكندرية\_مصر، 2006، ص47.

**التعريف الرابع :** هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تتميز بمواصفات تجعل المنظمة أكثر قابلية للبقاء<sup>1</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف التغيير التنظيمي بأنه " تلك الجهود طويلة المدى الرامية لتحسين قدرات المنظمة على حل مختلف مشاكلها التي تواجهها وذلك عن طريق إدخال تعديلات على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة".

### الفرع الثاني: خصائص التغيير التنظيمي

تتسم عملية التغيير التنظيمي بجملة من الخصائص المتمثلة في<sup>2</sup> :

1-**الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا بل في اطار حركة

منظمة تتجه الى غاية مرجوة واهداف محددة ومن هنا فان ادارة التغيير تتجه الى تحقيق هدف وتسعى الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .

2-**الواقعية:** يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

3-**التوافقية :** يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

4-**الفاعلية :** يتعين ان تكون ادارة التغيير الفعالة اي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الاخرين وتوجيه قوى الفعل في الانظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها .

5-**المشاركة :** تحتاج ادارة التغيير الى التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والاطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .

6-**الشرعية :** ضرورة تغيير أو تعديل القانون لدى المنظمة عندما يكون متعارضاً مع عملية التغيير قبل إجراء التغيير .

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي وآخرون، تأثير رأسمال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العدد 3، 2013، ص 41 .

<sup>2</sup> عرفة، سيد سالم، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص90.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير

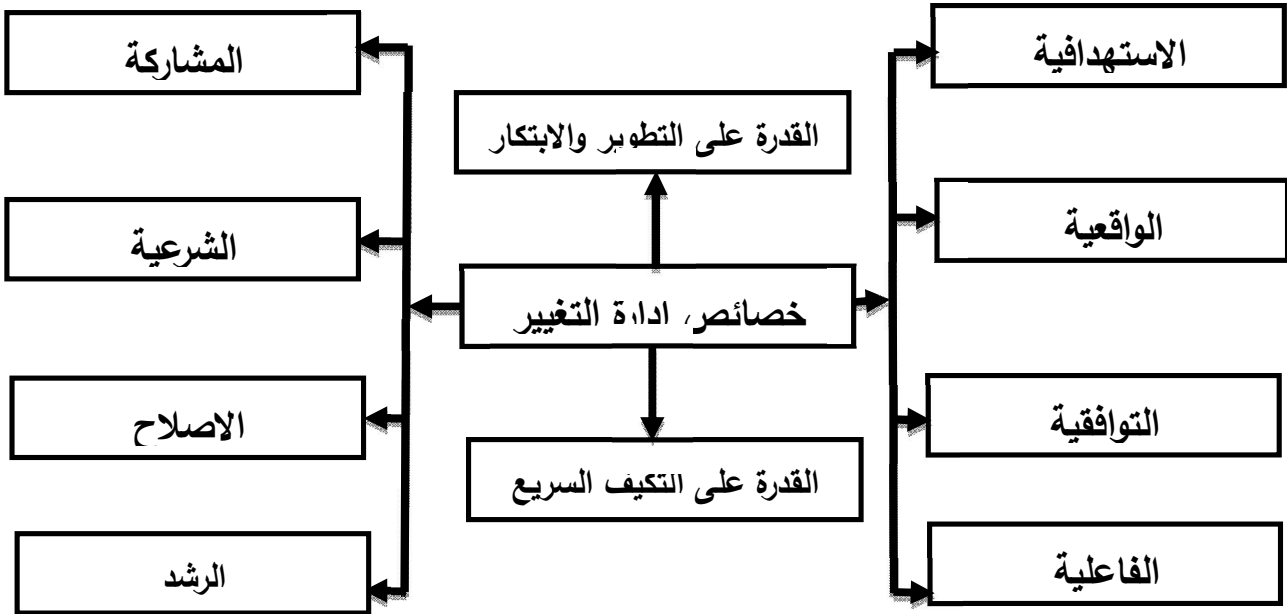
7-الاصلاح : حتى تنجح ادارة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح بمعنى انها يجب ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

8-الرشد : هو صفة لازمة لكل عمل اداري وبصفة خاصة في ادارة التغيير.

9-القدرة على التطوير والابتكار : وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير فالتغيير يتعين ان يعمل على ايجاد تطويرية افضل مما هو قائم او مستخدم حاليا فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والافقد مضمونة.

10-القدرة على التكيف السريع مع الاحداث : ان ادارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث ومن هنا فأنها لا تتفاعل مع الاحداث فقط ولكنها ايضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الاحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

الشكل رقم(1-01): خصائص التغيير التنظيمي



المصدر: <https://almerja.net>

## المطلب الثاني: أهداف وأسباب وأنواع التغيير التنظيمي

### الفرع الأول: أهداف التغيير التنظيمي

بالرغم من الأهداف التفصيلية لا دارة التغيير التنظيمي تختلف تبعا لتشخيص مشاكل المنظمة الا ان هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق على جميع الحالات وهي التي دعت الى عملية التغيير ويمكن تلخيصها في ما يلي :

- ✓ تحقيق تفاعل للأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم؛
- ✓ توسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهةها؛
- ✓ إشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف مستويات التنظيم<sup>1</sup>؛
- ✓ العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الادارية وأهدافها<sup>2</sup>؛
- ✓ زيادة التعاون بين الافراد والجماعات؛
- ✓ زيادة قدرة الافراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي<sup>3</sup>؛
- ✓ رفع مستوى الكفاءة الانتاجية للمنظمة؛
- ✓ رفع الروح المعنوية لمعاملين؛
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- ✓ رفع كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية من خلال تفعيل نظام الادوار وأداء المهام وتوزيع الموارد البشرية وتبادل المعلومات؛
- ✓ إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على مواجهة الخلافات والمشكلات القائمة وحلها. وهكذا تصبح الأهداف الرئيسية لا دخال التغيير التنظيمي متباينة في سعتها وطموحها، فهي قد تنحصر في البقاء والاستمرار حين تكون المنظمة مهددة بخطر الفناء وتحديات المنافسة،

<sup>1</sup> - محمد قاسم القيروتي ، دراسة السلوك الانساني: الفردي و المجتمعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2000 ، ص 231-232 .

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص-27.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص28.

وتتجاوز ذلك إلى النمو بمعدلات اعتيادية بدلا من الجمود والركود، في حين قد يصبح الهدف هو التجديد والتنشيط وبعث الفاعلية وتحقيق التآلف والتميز والهيمنة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أسباب التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد عدة أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ الحفاظ على حيوية المنظمة وفعاليتها؛
- ✓ تنمية القدرة على الابتكار؛
- ✓ زيادة مستوى الاداء؛
- ✓ التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف<sup>3</sup>؛
- ✓ التغيير في أهداف المنظمة<sup>4</sup>؛
- ✓ أسباب تقنية وتكنولوجية.

### الفرع الثالث: أنواع التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي أنواع مختلفة لذلك يجب على قادة التغيير أن يفهموا التغيير وفهم أنواعه فهما جيدا حتى تكون قيادتهم له وإدارته عملية ناجحة ومحقة للأهداف ولذلك تقسم أنواع التغيير كالتالي:

❖ **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا ان نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد او قطاع واحد كتغيير الآلات والاجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة او معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض

<sup>1</sup> - عامر الكبيسي ، التصميم التنظيمي: التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، ج3 ، 1998، ص-48.

<sup>2</sup> - إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، مجلد 27 ، العدد 4 ، 2011، ص-390،391،

<sup>3</sup> - مبارك بنيا ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة ماجستير غت منشورة، ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة انيف العربية للعلوم الأمنية- السعودية، 2004 ، ص ص17، 16.

<sup>4</sup> - برباوي كمال، دور الانماط القيادية والتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة المثلى للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة بشار، العدد8، 2014، ص117.

## الفصل الأول: الأطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الإدارية ومعالجة مقاومة التغيير

الجوانب متطورة والآخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الانتاج الى تغيير في عمليات الانتاج واساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك<sup>1</sup>.

❖ **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** ويشمل التغيير الاداري ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والأدوات وإجراءات العمل في المنظمة بعيدا عن العاملين، وأما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل أو تحفيزه<sup>2</sup>.

❖ **التغيير السريع والتغيير التدريجي:** التغيير التدريجي يحدث على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويبلغ فعاليته القصوى إذا أصبح عملية مستمرة. أما التغيير السريع لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لأثار ظاهرة، وتطبقه المنظمات نتيجة التطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلك<sup>3</sup>.

❖ **التغيير المخطط والتغيير العشوائي:** التغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد ويكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير، ويرمي إلى أهداف ملموسة. أما التغيير العشوائي فلا يتبع خطة ولا تبدل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو أثار

### المطلب الثالث: مجالات ومراحل واستراتيجيات التغيير التنظيمي

#### الفرع الأول: مجالات التغيير التنظيمي

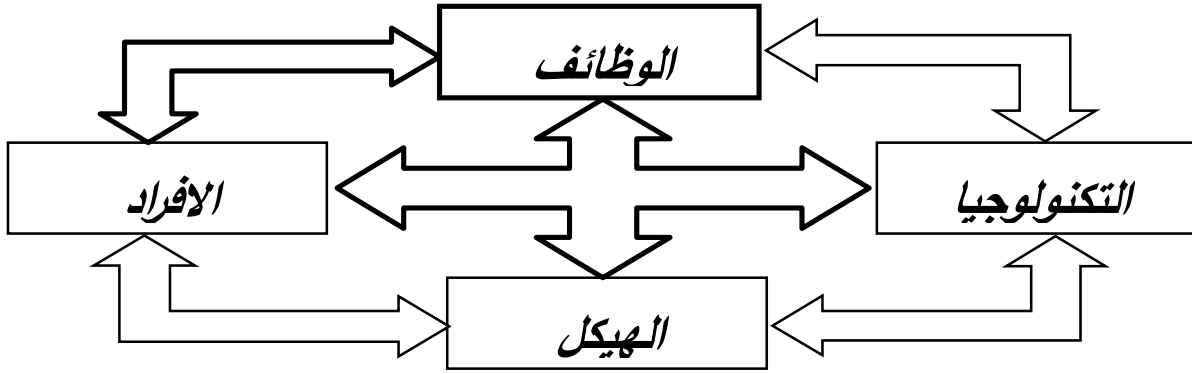
هناك العديد من المجالات التي من الممكن أن تقوم المؤسسة بإحداث التغيير التنظيمي فيها، بحيث قد يمس أحد الجوانب (التكنولوجية أو البشرية أو الهيكلية أو الوظيفية)، أو قد يمس جانبيين أو أكثر معا في نفس الوقت و ذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة القيام به، لذلك فإننا سنقوم بعرض أهم تلك المجالات في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عرفة، سيد سالم، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص91.

<sup>2</sup> يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص22.

<sup>3</sup> بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص10.

الشكل رقم (1-02) : يوضح مجالات التغيير التنظيمي



حسب نموذج هارولد ليفيت Haroldleavitt

المصدر: ( Paton& Mc Calman,2000,P31)

المجال البشري (الأفراد):

إن أهم مجالات التغيير و أكثرها صعوبة هو المجال البشري، و ذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات و سلوكيات العاملين، لأن كل منظمة تسعى دوما لرفع إنتاجيتها من خلال تكوين عمالها و تطوير وسائلهم، لكن إدارة الآلات تختلف عن إدارة الأفراد، و ذلك لعدم توفر تلك الآلات على أحاسيس و مشاعر و ردود أفعال حول المواقف المختلفة، و لا يمكننا ان نتخيل آلة بدون إنسان ذلك انه هو الذي يبتكرها و يشغلها و يقوم بصيانتها و مهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز و الأموال و أضخم التجهيزات، يبقى نجاحها مربوط دوما بما توفره من أفراد أكفاء.<sup>1</sup>

يظهر التغيير التنظيمي في العنصر البشري في جانبين مهمين و هما:

• **التغيير المادي للأفراد:** و ذلك بإقالة أو نقل بعض العمال من أماكن عملهم و

جلب عمال

جدد يحلون مكانهم في العمل، و ذلك لنقص مردودية العمال و ضعف الأداء وكل

المظاهر التي قد تجعل تأثر في إنتاجية المؤسسة و تحل عائقا لتحقيق أهدافها في التغيير.

• **التغيير النوعي للأفراد:** يرتكز هذا النوع على المحافظة على العمال مع زيادة

قدراتهم ومهاراتهم في العمل و تعديل اتجاهاتهم و سلوكياتهم من خلال نظم التدريب، و

<sup>1</sup> مصطفى، سيد أحمد. إدارة السلوك التنظيمي "نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل". الناشر أحمد سيد مصطفى.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الإدارية ومعالجة مقاومة التغيير

يتسم هذا النوع بالإنسانية و مراعاة مطالب العمال و الاهتمام بهم و تحسين قدراتهم لكي تتوافق مع الأهداف الخاصة بالتغيير التنظيمي المنشود.<sup>1</sup>

و لقد أشار باحثون آخرون على أن التغيير في الموارد البشرية قد يكون من خلال ثلاثة جوانب مهمة و هي:

- **المهارات و الأداء** :و ذلك من خلال الطرق التالية:

- **الإحلال** : و ذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين و استبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباط، إلا أن هذه الطريقة يصعب تطبيقها خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية.

- **التحديث التدريجي للموظفين** : و ذلك من خلال وضع شروط و معايير جديدة لاستقطاب وانتقاء المترشحين مع اجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى العمال الجدد.

- **التكوين** : و ذلك من خلال تدريب العمال بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال اكسابهم

مهارات جديدة.

• **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات**: ويطلق على هذا النوع من التغيير في مجال الدراسات الإدارية " التنمية الإدارية"، إذ يعتبر هذا النوع من التغيير هو الأصعب لما تعرفه اتجاهات و مستويات إدراكية و سلوكيات الأفراد من اختلاف و صعوبة في التأثير فيها من أجل تغييرها.

• **الثقافة التنظيمية**: إن تغيير القيم و العادات الخاصة بالمنظمة يتأثر تأثيرا كبيرا بالمحيط الخارجي الخاص، لذلك فإنه يجب عليها محاولة تغيير القيم الخاصة بها و بأفرادها من خلال خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من طرف كل أفراد المنظمة.<sup>2</sup>

أ- **المجال الوظيفي (المهام)** :

يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال

<sup>1</sup> السلمي، علي. إدارة السلوك الإنساني. دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع. القاهرة . مصر. 1983. ص258.

<sup>2</sup> سوفي، نبيل. دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي. مذكر ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري

قسنطينة. الجزائر. 2011. ص18.

قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوحي إلى تغير في الاستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع.<sup>1</sup> و يظهر التغيير في المجال الوظيفي في عدة أشكال نذكر منها:

**فلسفة المنظمة:** ويقصد بها ما تتطوي عليه المنظمة من قيم عامة و خصوصيات، و تمثل

ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة و عناصرها و قد يكون هذا التغيير ناتج عن تغيير المنظمة لرسالتها و اهدافها أو بشكل مستقل.

- **رسالة المنظمة:** و هي الغرض الرئيسي الذي أنشأت من أجله المنظمة و مجال النشاط الخاص بها، و كل الخدمات التي تقدمها للزبائن، و يكون تغيير رسالة المنظمة لمسايرة التغييرات التي تفتح فرصا جديدة أو تفرض قيودا للمنظمة.

- **أهداف المنظمة:** و هي الطرق التي من خلالها يتم الوصول إلى الغاية المنشودة من انشاء

المنظمة في حدا ذاتها، بحيث أن تغيير الرسالة مباشرة يتبعه تغيير الأهداف.

- **استراتيجية المنظمة:** عند تأثر الأهداف بالتغيير الذي يحدث على رسالة المنظمة، فإن الأهداف هي بدورها تقوم بالتأثير على الاستراتيجيات كي تتغير لتتوافق مع أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

### **ج- المجال الهيكلي:**

إن جل التغييرات التي تقوم بها المنظمة تأثر تأثيرا مباشرا على الهيكل التنظيمي الخاص بها. وذلك من خلال تعديل او تطوير أسس إعداد الهياكل و يحدث كنتيجة لذلك حذف لبعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو القيام باستحداث وحدات جديدة كليا، و تحدث كذلك

<sup>1</sup> السلمي، علي. تطور الفكر التنظيمي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. 2001. ص257.

<sup>2</sup> بريوي، كمال. دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة.

جامعة ابي بكر بلقايد. تلمسان الجزائر. 2015. ص132-133.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير

من خلال التوجيهات الرسمية و الإجراءات و السياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية وطرق إعداد الميزانيات و اللوائح<sup>1</sup> والجدول التالي سيوضح أهم النقاط التي من الممكن أن يمسه التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي

### الجدول رقم(1-01): يوضح أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي

النقاط	مضامينها
التخصص في العمل	درجة تقييم المهام الواجب أداءها إلى أعمال يختص بها العمال
سلطة الأوامر	التسلسل الهرمي للسلطة من أعلى إلى أسفل مستوى تنظيمي بالمنظمة
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين
المركزية	مستوى تركيز السلطة في اتخاذ القرارات
الرسمية	مستوى الارتباط بالإجراءات و القواعد في توجيه سلوك العاملين
نطاق الإشراف	عدد العمال الخاضعين للإشراف المباشر من مشرف اداري واحد

المصدر: (عطية، 2003 ص 177)

### د - المجال التكنولوجي (التقني):

يعتبر هذا النوع من التغيير هو الأكثر تداولاً و ذلك لما تعرفه التكنولوجيا من تطور متسارع و رهيب، إذ يفرض ذلك على المنظمة أن تطبق أساليب جديدة لإنتاج مخرجاتها من خلال المعدات و الآلات، تصميم العمل، تتابع العمل، و نظم معالجة المعلومات و التجارة الالكترونية وغيرها والذي تكون له آثار سلوكية و هيكلية بعيدة المدى على المنظمة.<sup>2</sup>

ولقد لخص مجموعة من الباحثين الأسباب التي دفعت بالمنظمات إلى إحداث التغيير وهي كالتالي :

- زيادة القدرة على مقابلة الطلب المرتفع على المنتج أو الخدمات بقوة تكنولوجية قادرة على أن تساهم في التقليل من الطلب.

<sup>1</sup> أندرودي، سيزلاقي و مارك جي، والاسس. السلوك التنظيمي و الأداء . ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد. معهد الإدارة العامة . السعودية. 1991. ص545.

<sup>2</sup> سلطان، علي شريف محمد. مدخل معاصر في مبادئ الإدارة. الدار الجامعية. الإسكندرية . مصر. 1998. ص331.

- التقليل من كلفة الإنتاج (عدد العمال، الموارد الأولية).
- تساهم التكنولوجيا في تطوير و تحسين جودة المنتج.
- تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة.
- تحقيق المرونة وذلك من خلال تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية، وتقديم منتجات بدورة حياة انتاجية قصيرة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني مراحل التغيير التنظيمي:

يمر التغيير التنظيمي بثلاث مراحل أساسية:

- **مرحلة حل الجمود (اذابة الجليد):** وتأتي عند إدراك وجود حالة عدم الرضا في موقف أو حالة ما وقد يتضمن ذلك إدراك أن الهيكل الحالي أو تصميم المهام والتكنولوجيا غير فعالة في الأزمات قد تتطلب حل الجمود الذي تكون عليه المؤسسة. وتبدأ هذه العملية بخلق شعور لدى العاملين بالحاجة إلى التغيير، وهذه المرحلة تقدم تفسيرات لأسباب إجراء التغيير ومنهم المعنيون به.<sup>2</sup>

- **مرحلة التغيير:** يحدث التغيير عند تنفيذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المؤسسة أو أعضائها إلى حالة تحقيق رضا أكبر ويكون التغيير من طفيف إلى عميق، وتتم هذه المرحلة على ضوء التشخيص الذي يفترض أن يكون قد تم مسبقاً من خلال الدراسات الميدانية وغيرها من الأساليب العلمية.

- **مرحلة إعادة التجميد:** تتم في هذه المرحلة حماية وصيانة التغييرات التي تمت والحفاظ على الكاسب والمزايا الناتجة عن إحداثها من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها ليصبح التغيير جزء أساسي من المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابطة للنشر، الأردن، 2012، ص125.

<sup>2</sup> - علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003 ص328.

<sup>3</sup> - علي شريف، مرجع نفسه، ص38.

الشكل رقم (1-03): نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الاولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
اذابة الجليد	التغيير	اعادة التجميد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إلغاء الشعور بالحاجة الى التغيير.</li> <li>- تقليص مقاومة التغيير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغيير الافراد.</li> <li>- تغيير الاعمال.</li> <li>- تغيير البناء التنظيمي.</li> <li>- تغيير التقنيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز النتائج.</li> <li>- تقييم النتائج.</li> <li>- إجراء تعديلات بناءة</li> </ul>

المصدر: علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2013، ص3.

الفرع الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي

توجد عدة استراتيجيات يجب على المدير أن يطبقها لضمان سيرورة التغيير نذكر منها<sup>1</sup>:

✓ **استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه. ومنه يحاول القائد الذي يرغب بإحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

✓ **استراتيجية القوة القسرية:** في هذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة. لكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

<sup>1</sup> عرفة، سيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

✓ استراتيجية العقلانية الميدانية: تقوم على أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وعليه فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات لتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية. وهناك استراتيجيات أخرى<sup>1</sup>:

❖ استراتيجية التعلم والاتصال : وهي الاستراتيجية التي تقوم على محاولة التخلص من المقاومة التي يظهرها العاملون اتجاه عملية التغيير من خلال قيام المديرين بعمل اتصالات مع العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير ومحاولة إقناعهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي، أو تسلبهم مزايا معينة، وإنما هي لتحقيق مصلحة المنظمة والعاملين معا.

❖ استراتيجية المشاركة والانخراط : تسعى هذه الاستراتيجية إلى تقليل مقاومة التغيير من خلال تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار إلى مساهمة الفاعلة في عملية صنع القرار الخاص بإعداد خطط التغيير وتنفيذها.

<sup>1</sup> رقية البدارين و فريد محمد القواسمية، دور المرأة في قيادة التغيير، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة الأردن، المجلد 16، العدد 16، 2013، ص30.

## المبحث الثاني: القيادة الإدارية

لقد حظي موضوع القيادة اهتماما بالغا من قبل علماء الإدارة ومنظمات الأعمال، وذلك بأن الأولى في الكثير من الدراسات والأبحاث والكتب تناولت موضوع القيادة، واعتبروه المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة، أما الثانية فقد كان بالاهتمام المتزايد بالموارد البشري نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المنظمات، وكونه العنصر الأكثر تعقيدا والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، وأن سر نجاح أي مؤسسة يعود إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيهم وتحفيزهم لتقديم الأفضل .

فالقيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف المسطرة بنجاح وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث .

### المطلب الأول : ماهية القيادة

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا مفكرين أو قادة فاعتبروا بأنها فن يتسم به القائد وأنها تتأثر بالشخصية، وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم، وعلى هذا الأساس يجدر أن نقف على التعريفات العامة التي وضعت لمفهوم القيادة .

### الفرع الأول: مفهوم القيادة وأهميتها

#### أولاً: مفهوم القيادة

لدينا مجموعة من المفاهيم حول القيادة نذكر منها ما يلي :

أن القيادة مجموعة من سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

ويمكن تعريفها أيضا على أنها " عملية التوجيه والتأثير على النشاطات ذات العلاقة المهمة التي يؤديها أعضاء الفريق"<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

عرفها (Donad 2006) : " القيادة هي عملية نتيجة التفاعل الذي يحدث بين القائد وأتباعه، وأن القائد يؤثر ويتأثر بأتباعه وهي عملية تفاعل مع الحدث لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية " <sup>2</sup>.

كما عرفت بأنها " القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" <sup>3</sup>.

كما أكد أحد منظري ظاهرة القيادة رنسيس ليكرت (Likert) على أنها " القدرة على المحافظة على الروح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لأهداف مشتركة " <sup>4</sup>.

وعند عبد المعطي الخفاف القيادة هي : " عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة اياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة " <sup>5</sup>.

أما جون أديير John Adair فيرى أن القيادة " هي عملية تأثير وشحن هم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد وجماعة ( الأتباع) وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج بين حاجات الأتباع أو الجماعة " <sup>6</sup>.  
التعريف الذي قدمه Bernard Bass حيث عرف القيادة بأنها " خاصية فطرية يستطيع بموجبها القائد التأثير في غيره بدرجة ما في ضوء التفاوت الطبيعي الموجود بين أفراد المجموعة التي يقودها " <sup>7</sup>.

ويرى محمد منير مرسى القيادة على أنها " السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك، وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل ( السلوك) تتمثل في : المبادأة

<sup>1</sup> - ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص91.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان السيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص04.

<sup>3</sup> - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص57.

<sup>4</sup> - ليكرت رنسيس، أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة علي البر سلي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1996، ص26.

<sup>5</sup> - الخفاف عبد المعطي، مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار الدجلة، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص09.

<sup>6</sup> John Adair ,The skills of leadership. lpub.Harnts publishing company limited.1984,p12.

<sup>7</sup>BASS Bernard, Leadership psychology and organization behavior, Harpers publishers, New York 1960,p90.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الإدارية ومعالجة مقاومة التغيير

أي تملك القائد لزام الأمور، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته، والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها " <sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابق ذكرها نستنتج أن القيادة هي قدرة الفرد ( القائد ) التأثير على أتباعه (مرؤوسين) وتوجيههم عن طريق قدرته وأسلوبه نحو تحقيق الأهداف المسطرة نحو النجاح والتميز .

### ثانياً: أهمية القيادة

للقيادة دور مهم في حياة الفرد والجماعة وحتى تنزن حياتهم ويقام العدل فيها ولا يأكل القوي منا الضعيف وجب أن تتحقق، قال تعالى " ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض ولكن الله ذو فضل على العالمين (251) " البقرة- 251 - .

فالقيادة بالغة الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم <sup>2</sup>. وهذه الأهمية تكمن في <sup>3</sup>:

- أنها حلقة وصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- أنها بوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .

### ثالثاً : علاقة القيادة بالإدارة

#### 1- الإدارة جزء من القيادة :

القيادة ليست فطرية في البشر ولهذا يمكن للقائد أن يطورها، فقد سقطت نظرية " القائد المولود" أو القيادة المولودة بالفطرة فأصبحت القيادة لها منظريها ونظرياتها ووسائلها وأدواتها

<sup>1</sup> - محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها، دار الكتاب، ط1، القاهرة، مصر، 2001، ص141.

<sup>2</sup> - محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص65.

<sup>3</sup> - أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص ص 21-22.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الإدارية ومعالجة مقاومة التغيير

ويمكن أيضا تمييزها بالخبرة والممارسة على اعتبار أنها مكتسبة، فالقيادة دائما تكون في قمة الهرم وميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية والقيادية حسب تسلسلها الهرمي القيادي، فالإدارة ترتبط ارتباطا مباشرا وقوي بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين، بينها القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم وخلق الحوافز لديهم وإقناعهم لا إكراههم، إن الإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيم، وليس له دور في تغييره لأنه يوظف الوسائل والأساليب القائمة بالفعل لتحقيق الأهداف المرجوة، وينظر على أنه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار، أما القائد هو داعية التغيير في البناء والتنظيم ومن هنا ينظر إليه على أنه عامل مقلق للأوضاع الراهنة.<sup>1</sup>

### 2- القيادة جزء من الإدارة :

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير الإداري أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد وأن وظيفة القيادة هي واحد من المسؤوليات والواجبات المتعددة والتي يضطلع بها المدير وهناك من يعتقد أن جوهر الإدارة هو فرع صناعة القرار في جميع الاتجاهات ويشمل كل شيء في التنظيم بالإضافة لتوجيه الأتباع للتعرف على أفضل السبل لتحقيق المهام والقيام بالتنسيق والتنظيم والتخطيط، ولعل كل من **كيليك وأيرويك Quilick and URwick** أهم ما ذكروا في هذا المجال هو ما كتبه تحت عنوان "أوراق في علم الإدارة" حيث تم تقليص واجبات المدير التنفيذي والتي تعني بكلمة ( **POSDCORB** ) :

الموازنة B، الإبلاغ R، التنسيق D، التوجيه D، الهيئة S، التنظيم O، التخطيط P.

وبالرغم من أن مصطلح المدير التنفيذي هو " القائد" أكثر منه مديرا إداريا هذا يحدث في مقابل التعابير مزدوجة المعنى أو التي لها معنيين معنى لفظي ومعنى اصطلاحى فمثلا من يقول من علماء الإدارة بأن المدير الإداري هو القائد وهناك من يستخدم كلمة المدير التنفيذي وهناك من يقول أن الفرق بين كلمة مدير وقائد ليست كبيرة، وهناك من يقول أن المدير ليس صانع للقرار إنما هو من يقوم بعملية التنظيم وتطبيق السياسة الموضوعة سلفا دون تغيير واجتهاد أو تبديل، والعكس صحيح فالقائد هو صانع القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد مرسي، الإدارة التعليمية، مطبعة دار العالم العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1984، ص141.

<sup>2</sup> - محمود كلاله، القيادة الإدارية، دار الزهران، ط1، عمان، 1997، ص ص 31-32.

## الفصل الأول: الأطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الإدارية ومعالجة مقاومة التغيير

حيث يميز كار ليل بين القائد والمدير فيقول بأن : المدير الفعال هو الذي يدير العمليات الداخلية للمنظمة من خلال قيامه بعمليات الإشراف والتوجيه والتنسيق أما القائد فيهتم بتحديد اتجاه المنظمة وهو الذي يعدل في هذا الاتجاه استجابة للمتغيرات البيئية .

ويرى ليبت وجود اختلاف بين دور المدير ودور القائد، فالمدير هو الذي ينسق ويوظف الموارد البشرية والتكنولوجيا والموارد المالية المتوفرة، أما القائد الإداري فهو الذي يحرك ويوجه طاقات مرؤوسيه وطاقاته الذاتية نحو تحقيق الأهداف .

أما هيرس وبلا لشاور فيعتبران أن القيادة مفهوما أوسع من الإدارة وأن الإدارة هي نوع خاص من القيادة.<sup>1</sup>

### رابعاً : القائد والرئاسة

تختلف القيادة عن الرئاسة الإدارية اختلافا جوهريا، وذلك لاختفاء العناصر المكونة للقيادة في حالة الرئاسة، حيث تعتمد الرئاسة بدرجة الأولى على السلطة في معايشة مهام وظائف التنظيم وغالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء، أما القيادة تعنى قدرات كافية في الفرد تحتل إمكانيات ممتازة في الشخصية ولا تعتمد في معظمها على السلطة وإنما تنظر إلى السلطة كأحد أدواتها الثانية أي تعتمد على سلطة الثقة وسلطة القيادة .

إن نظرة الرئاسة الإدارية ضيقة للأمور وتهتم بالمسائل المفصلة وروتينية أما القائد الإداري نظرته واسعة خاصة للمستقبل، والسلوك الإداري في التنظيم هو الذي يميز بين القائد الإداري عن الرئيس الإداري فإذا كان السلوك معتمدا على قرارات الإقناع والاقناع واستعمال النفوذ والتأثير فتتواجد سلطة الثقة، ومن ثم صاحب هذا السلوك يعتبر قائدا وبالمقارنة مع سلوك سلطة الأمر والنهي نتيجة الاعتماد على سلطة الجزاء وصاحب هذا السلوك يعتبر رئيسا، فكل قائد إداري هو رئيس إداري وليس العكس.

### خامساً: القيادة والسلطة

تعرف السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، وفي المنظمات تكون السلطة رسمية أي أنها مستندة إلى أساس من التنظيم والقرارات الرسمية، وهي بذلك تختلف عن أنواع أخرى من السلطة مثل السلطة التقليدية المستمدة من القيم والعادات وتقاليده السائدة في

<sup>1</sup> - أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص40.

## الفصل الأول: الأطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الإدارية ومعالجة مقاومة التغيير

المجتمع وتختلف عما يسمى بسلطة المعرفة والتخصص والسلطة تمنح صاحبها قوة رسمية مشروعة والسلطة الحقيقية تمكن لدى المرؤوسين لقبول سلطة الرئيس .

بحيث أن القائد لا يهتم باستعراض سلطته وفرض سيطرته بقدر اهتمامه بإنجاز العمل والتوصل إلى الأهداف بأقل التكاليف البشرية والمادية، مع مراعاة مشاعر المرؤوسين وحرص القائد على أن لا تكون من بين التكاليف<sup>1</sup>.

سادسا : الفرق بين القيادة والزعامة :

تعرف الزعامة بأنها ( مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافهم بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن إقناع بأنها أهدافهم الخاصة )، حيث يتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وان كل ما يميزها من القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، اعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : نظريات القيادة

لقد تعددت النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة وتنقسم الى نظريات تقليدية وأخرى حديثة .

#### 1-النظريات التقليدية

#### 1-1: نظرية الرجل العظيم : Great man theory

هي أقدم نظرية في القيادة تعود جذورها إلى الفكر اليوناني والروماني، وتفترض هذه النظرية أن "القادة يولدون ولا يصنعون " " Leader are born not made" وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، بمعنى أن القادة يولدون قادة، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص41-42-43.

<sup>2</sup> - سميرة صالح، أسلوب القيادة وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2008، ص18.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص204.

تقوم هذه النظرية على أساس أن الشخص الذي يتمتع عن باقي أفراد مجموعته بصفات وخصائص لا تتوفر فيهم، بغرض نفسه على هذه الجماعة ويعتبر قائدها، حيث يستطيع هذا القائد أن يغير من سمات وخصائص الجماعة التي ينتمي إليها .

وتعتبر هذه النظريات من أول النظريات في القيادة ومن لأشد دعائها فرانسيس جالتون الذي قدم عددا من البيانات الإحصائية والوراثية لتأييد النظرية، ووجه إلى هذه النظرية الكثير من الانتقادات من أهمها أن درجة التغيير التي يحدثها القائد في الجماعة ليست مطلقة، بل هي مقيدة بشخص هذا القائد ومرتبطة

بظروف الجماعة، كما أن هذه النظرية لا تكون إلا إذا كانت الجماعة على استعداد لتقبل التغيير الذي يريد القائد إحداثه.<sup>1</sup>

### 1-2 : نظرية السمات

جاءت بعد نظرية الرجل العظيم ،حيث استخدمت المنهج العلمي لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائدا من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء والقادة والتي تستخدم كمعيار لمدى نجاح وقدرة الشخص على أن يكون قائدا.<sup>2</sup>

ويرى أصحاب هذه النظرية أن قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها، ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي :<sup>3</sup>

- الذكاء وسرعة البديهة
- طلاقة اللسان
- السرعة في اختيار البدائل المناسبة
- الإيمان بالقيم
- المهارة وحسن الأداء
- القدرة على التكيف

<sup>1</sup> - فتحي احمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص183.

<sup>2</sup> - هايل عبد المولى طشوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص30.

<sup>3</sup> - أسامة خيرى، القيادة الإدارية، مرجع سابق ، ص 16-17-18.

- الحزم
  - الثقة بالنفس
  - القدرة على الإقناع والتأثير
  - الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية
  - المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم
  - المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه، الحكم الصائب على الأمور، والقدرة على تمييز الجوانب المجمععة وغير المجمععة للمشكلة .
  - الأمانة والاستقامة
  - النضج العاطفي والعملية
  - وجود الدافع الذاتي للعمل والانجاز
  - حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته
  - القدرة على الفهم للأمور
  - المهارة الإدارية أي القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم .
- ومما سبق فانه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين وان كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد، والى جانب هذه الصفات والسمات يفترض المام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي :
- أ- **المهارة الفنية** : والتي تتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص .
- ب- **المهارة الإنسانية** : هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة على في التعامل مع الأشياء .
- إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه .

ج- المهارة الذهنية : وتنقسم إلى نوعان :

المهارة الإدارية : وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من انجاز الأعمال على أفضل وجه .

المهارة السياسية : وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

### 1-3 : النظرية الموقفية

ان السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الواقع القيادي الذي يشغله .

حيث تربط هذه النظرية تصرفات القائد وسلوكه بالظروف أو المواقف المحيطة، وبالتالي فان ظهور قائد هو محصلة لعاملي السمات والموقف، حيث يمكن أن يظهر من بين مجموعة الأفراد من تكون له فرصة القيادة نتيجة لتفوق سماته مقارنة مع الآخرين.

أو قد تصبح فرصة أن يكون الفرد قائداً، حتى وان كانت صفاته أقل من صفات الآخرين، ولكنه يتفوق عليهم في مهمة أو موقف معين، وبالتالي هو قائد يصلح لتلك المهمة وقد لا يصلح لمهام أخرى .

وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة هي ليست حالة نادرة، بل هي ترابط بين السلوك والقدرات والدور الذي يتم تنفيذه في موقف معين<sup>1</sup>.

أي أن القيادة تصبح قيادة نابعة من الموقف وليس من الوظيفة أو غيرها، فأى قرار يتخذ استناداً الى مدى ملاءمته مع الموقف الذي يوجد فيه .<sup>2</sup>

من عيوب هذه النظرية انه إذا نجح الشخص في مواجهة موقف معين حتى لو كان صدفة فانه يعتبر قائداً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- نبيل دنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص195.

<sup>2</sup>- محمود سالم، التخطيط الاستراتيجي في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة الإدارية، العدد57، 1994، ص15.

## 1-4 : النظرية التفاعلية

تركز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية ونظرية السمات، حيث نرى أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية، وإنما يجب أن تتعدى ذلك إلى التفاعل بين شخصية القائد والمتغيرات المحيطة بالموقف، حيث تتحدد خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هي :

- السمات الشخصية
- خصائص المرؤوسين
- عناصر الموقف

فالقيادة هي تفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه، والقائد هو ذلك الشخص القادر على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم مراعيًا اتجاهاتهم وقيمهم وتطلعاتهم .

لقد ساهمت هذه النظرية مساهمة فعالة في تحديد خصائص القيادة الإدارية وكان لها دور ايجابي في رسم منهج سلوكي إداري جيد يساعد على تحقيق الأهداف، وعلى الرغم من ذلك فإن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أشارت إلى عدم كفاية هذه النظريات المنفردة لتحديد خصائص القيادة الناجحة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تكاثف الجهود من الباحثين والدارسين للبحث عن الخصائص والسمات اللازمة الواجب توافرها في القيادة لتتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتساعد على تحقيق الفاعلية الإدارية.<sup>2</sup>

## 2- النظريات الحديثة

### 1-2 : القيادة التبادلية

ان القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل ايجابي من خلال المهام والمكافئات ونظام الحوافز والهيكل . وبالتالي فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بوضوح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم، ونظام التحفيز المطلوب، وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين .

<sup>1</sup> - زينب مروان، اثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أم البواقي، 2014-2015، ص8.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1ط، 2000، ص101.

ومن هذا المنطلق فان القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية، فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية، وهي تركز على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفؤة والجدولة والموازنات الصحيحة، كما أنها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية.<sup>1</sup>

## 2-2 : القيادة التحويلية

مع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة والعديدة التي تواجه المنظمات المعاصرة مثل المنافسة الشديدة، العولمة البيئية مضطربة ومعقدة، ظهرت الحاجة إلى قيادة جديدة تعرف بالقيادة التحويلية .

وهي اتجاه حديث يسمى نموذج القائد المغير (المحول) أو نمط القيادة التحويلية .<sup>2</sup> وتعد هذه النظرية من النظريات الحديثة جدا والتي مازالت البحوث والدراسات جارية حولها على الرغم من أن مؤشراتها ظهرت منذ منتصف السبعينات من القرن العشرين<sup>3</sup>، ففي عام 1986م نشر نويل تيشي ( Noel Tich ) و ماري ان ديفانا ( Mary Ann Devana ) كتابا تحت عنوان القائد المغير (المحول) .

يمكن تعريف القيادة التحويلية حسب ( Burns ) : هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض بكل من منهما للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق .<sup>4</sup> كما عرف ( Tichy and Vevanna ) على أنها :العمليات التي تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة لتغيير وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي .<sup>5</sup> ويتصف القائد التحويلي بمميزات أساسية أهمها :

- يقدم رؤية ورسالة ذات معنى و يزرع الفخر، ينال الاحترام والثقة .

<sup>1</sup> - مدفوني حفيظة، دور القيادة في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، ام البواقي، 2014-2015، ص24،

<sup>2</sup> - عبد الباري درة وآخرون، الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1994، ص281.

<sup>3</sup> - الشامي لبنان هاتف، ماركو إبراهيم نينو، الادارة المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، اربد، عمان، 2001، ص232.

<sup>4</sup> - ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص133.

<sup>5</sup> - اسامة خيربي، القيادة الادارية، مرجع سابق، ص95.

- الإلهام : يوصل توقعات عالية و يستخدم الرموز والقيم لتركيز الجهود، يعبر عن الأغراض الهامة بطرق بسيطة .
- الاستثارة الفكرية : يطور الذكاء والعقلانية وحل المشكلات بعناية .
- الاعتبار الفردي : يعطي الانتباه الشخصي ويعامل كل فرد منفردا ويعلم ويدرب وينصح.<sup>1</sup>

### **الفرع الثالث: أساليب القيادة**

لقد أجمع العلماء بعد عدة دراسات أن هناك ثلاثة أساليب للقيادة :

#### **1- أسلوب الأوتوقراطية**

ضمن هذا الأسلوب فان القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات فهو قريب من النزعة الفردية ويعيد عن المشاركة الجماعية، وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد وتنخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك وضعف الارتباط كما تظهر حالات عدائية في مكان العمل وبالتالي فان الاندفاع للعمل قليل.<sup>2</sup> حيث تقوم على معايير أساسها السلوك المنفرد الاستبدادي، وحمل الآخرين على التصرف وفقا لإرادته المنفردة ،مستخدما الوعيد والتهديد ضاربا بعرض الحائط أداء الآخرين ومقترحاتهم.<sup>3</sup>

#### **2- أسلوب القيادة الديمقراطية**

وهو على نقيض الأسلوب الأوتوقراطي حيث يشبع حاجات كل من القائد والمرؤوس ويشترك السلطة مع المرؤوسين ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها، ولكن هنا يجب أن يكون المرؤوسين على درجة عالية من الوعي والإلمام بشؤون جماعتهم، وأكثر ما يعيبها أنها تتسم بالبطء في اتخاذ القرارات لأنها تأخذ وتتعرف إلى مختلف وجهات النظر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -مصطفى نجيب الشاويش، اساسيات ادارة اعمال المكاتب(مفاهيم، مبادئ ونظريات مدخل سلوكي)، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص250-251.

<sup>2</sup> -صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص431.

<sup>3</sup> -اسامة خيري، الادارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2013، ص34.

<sup>4</sup> -فيليب سادلر، ترجمة هدى فواد محمد، القيادة، مجموعة النيل العربية، ط1، 2008، ص ص 95-96.

وهنا لابد من التمييز بين القيادة الديمقراطية الجماعية التي تقوم على أساس أخذ الرأي والقيادة الديمقراطية الفردية التي تقوم على أساس أخذ رأي بعض الأفراد وليس الجميع.<sup>1</sup>

### 3- أسلوب القيادة المتساهلة ( قيادة عدم التدخل)

يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك . وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء.<sup>2</sup>

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات.<sup>3</sup>

وينتصف القائد في هذا النوع من القيادة بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دورا ثانويا في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرؤوسيه ودوره يكون في إعطاء معلومات لمرؤوسيه بدلا من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.<sup>4</sup> في هذا النوع من القيادة يصبح القائد كأنه مستشار فهو لا يؤثر على مرؤوسيه بصفة مباشرة او غير مباشرة.<sup>5</sup>

ونستنتج مما سبق أنه لاوجود لأسلوب مثالي، فقط يوجد ظرف هو الذي يحدد أي نوع يمكن اتخاذه والعمل به وان فلسفة القادة هي التي تجعلهم يختارون أسلوب القيادة المناسب الى جانب نوع المرؤوسين وطبيعتهم والبيئة التي تعمل بها المنظمة .

<sup>1</sup> - فيصل محمود الشواورة، مبادئ ادارة الاعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص179.

<sup>2</sup> - ثروات مشهور، مرجع سابق، ص136.

<sup>3</sup> - رضا صاحب ابو حمد ال علي، سنان كاظم الموسوي، الادارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص435.

<sup>4</sup> - محمد هاني محمد، ادارة تنظيم وتطوير الاعمال(قياس الاداء المتوازن)، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص144.

<sup>5</sup> - بشير العلاق، الادارة الحديثة(نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص289.

## المطلب الثاني : أساسيات القيادة الادارية

تعتبر القيادة من المواضيع التي تم تناولها بشكل كبير منذ القدم من ظهور العنصر البشري ولم تعد مقتصرة على القيادة السياسية أو العسكرية وانما تعدت ذلك ومست المنظمات وصولا الى القيادة الادارية.

### الفرع الأول : مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها

#### 1- مفهوم القيادة الإدارية

يوجد عدة مفاهيم للقيادة الإدارية نذكر منها :

عرفها ( عليوة، 2001) أنها : " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين " .<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها : " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية " .<sup>2</sup>  
أن القيادة الإدارية هي : " القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة والتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة " .<sup>3</sup>

تعريف كونتز و أدونيل حيث يعرفان القيادة الإدارية بأنها : " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. " .<sup>4</sup>

ويعرفها أنور ارسلان بانها : " القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، التأثير وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة " .  
ومن خلال التعاريف السابق ذكرها نستنتج أن القيادة الادارية هي قدرة القائد الاداري في التأثير على سلوك مرؤوسيه وتوجيه جهودهم ومهاراتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة الحاضرة والمستقبلية .

<sup>1</sup> - عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص45.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 97-98.

<sup>3</sup> - اسامة خيرى، القيادة الادارية، مرجع نفسه، ص16.

<sup>4</sup> - Horld Koentz and Cynil Adounell, principles of management. MC grow Hill book co, 2ed New York. 1959.p5.

حيث يتبين لنا انها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الادارية وتتمثل في :

- شخص يتميز هن اعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الاداري
- التقاء اعضاء الجماعة ( المرؤوسين ) بما فيهم القائد الاداري لتحقيق اهداف معينة
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

## **2 - أهمية القيادة الإدارية**

كثير من المفكرين والباحثين قالوا بان القيادة هي جوهر العملية الادارية وقلبها النابض وانها مفتاح الادارة، فتكمن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الادارية ذات الكفاءة العالية والقادر على القيادة الفعالة وتنظيمها ووضع الهيكل التنظيمي المناسب . واعتمادا عن القائد الذي هو اهم عنصر في نجاح الادارة ولتحقيق رسالتها الادارية، حيث يقع عليه العبء الاكبر في تحقيق اهداف المنظمة، وهو المسئول عن كيفية ملاحقة الاحداث العالمية وحسن استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة، للاستفادة منها في تطوير العمل والاداء وتحقيق الاهداف لذلك أصبحت القيادة هي المؤثر الاول في التنظيم نفسه، والقائد هو المسئول عن جميع العناصر العملية الادارية بين كافة العناصر الانتاجية من خلال قيادة الآخرين لأنه اساس القيادة الفعلية<sup>1</sup>، ويمكن تحديد اهمية القيادة الادارية في العناصر التالية :

**1-2 : الجانب التنظيمي في الإدارة :** يبرز هذا الجانب من خلال كونها عملية التنظيم للجهود المشتركة للأفراد لتحقيق الاهداف و دور القيادة الإدارية هنا يقتصر على مجرد إصدار القائد للأوامر والتأكد من النشاطات الادارية التي تتم داخل التنظيم.<sup>2</sup>

كذلك القيادة الإدارية تأتي من خلال التنسيق بين الاعمال الادارية ووحدات العمل وفقا لعمل جبار يقدمه القائد، وهذا ما ذهب إليه "فنقر" و "برشوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود مرؤوسيه بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقاءه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الضباب احمد، التخطيط والتنمية الاقتصادية، مطابع دار عكاظ، الاردن، 1980، ص199.

<sup>2</sup> - طارق البديوي، اساسيات علم ادارة القيادة، دار الفكر، عمان، الاردن، 2002، ص154.

<sup>3</sup> - نواف كنعان، القيادة الادارية، دار زهران، عمان، الاردن، 1992، ص44.

2-2: الجانب الإنساني للإدارة : يتضح دور القيادة الادارة في هذا الجانب من خلال عرض

مسؤوليات القائد من خلال العلاقات الانسانية المتمثلة في :<sup>1</sup>

- اقامة علاقات انسانية بينه وبين مرؤوسيه على اساس التفاهم المتبادل واشتراكهم في مناقشة ما يسمى شؤونهم .
  - تسوية المنازعات فيما بينهم واشعار كل عضو بالتقدير والاحترام المناسبين لما يبذله من جهود في نشاطه .
  - ان الدور الانساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد فقط، ولكي يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، كذلك دور القائد كزميل في العمل للقيادة الاخرين .
- وهذا ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور ان يسلكه مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي اليه من توجهات من السلطات الاعلى، وما يصدره من توجهات الى مرؤوسيه وهناك دوره كزميل للقيادة الاخرين ... الخ وكل تلك الامور تزيد من صعوبة الموقف ومن اهمية دوره الانساني في التنظيم .<sup>2</sup>

2-3: الجانب الاجتماعي للإدارة : ينبع الطابع الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الاداري

يضم مجموعة من الافراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق اهداف التنظيم، ومن المظاهر الهامة الاجتماعية

للقيادة الإدارية هي كيفية القدرة على التأثير في جماعات العمل وجعلهم يتعاونون فيما بينهم .<sup>3</sup> وبما أن القيادة تأثر على الجانب الاجتماعي فهي ايضا تتأثر به داخل التنظيم تتمثل في العادات والتقاليد وقيم الاعضاء العاملين وهذه العوامل تفرض على القائد ان يأخذها في اعتباره، لان تذكره بقيم المجتمع والمرؤوسين يترتب عليه التعاون معهم .<sup>4</sup>

2-4: تحقيق أهداف الإدارة : تبرز هذه الخاصية من خلال تحمل القيادة الادارية لمسؤولية

حل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد الأهداف

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص105.

<sup>2</sup> - زكي محمود هاشم، السياسات الادارية، منشورات ذات السلاسل، ط1، الكويت، 2001، ص54.

<sup>3</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص154.

<sup>4</sup> - نوال بوعلاق، دور القيادة في ادارة التغيير وطرق تفعيلها، دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014،

ص50.

التنظيمية ومنه يمكن القول ان القيادة تعتمد على<sup>1</sup>:

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية .
- تعتبر بوتقة التي تنصهر داخلها كامل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية .
- تدعيم القوة الايجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات .
- تسهيل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة .

### الفرع الثاني : وظائف ومهارات القيادة الإدارية

1. وظائف القيادة الإدارية : يمكن تحديد مهام القيادة الإدارية كما يلي<sup>2</sup>:

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة ليس من السهل فهمها وادراكها .
  - تحديد النواحي الايجابية والسلبية في كل موقف وذلك اعتمادا على حكمة القائد وادارته للأمر .
  - توجيه الجماعة نحو العمل المنتج للهدف .
  - تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنباً للازدواجية في اداء العمال .
  - وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم به افراد الجماعة لإنجاز العمل .
  - العمل على تحقيق الاهداف النهائية للقائد .
  - تمثيل افراد الجماعة رسمياً والدفاع عنهم في مختلف المواقف .
- ولكي يقوم القائد بمهامه بنجاح لابد من أن تتوفر فيه الخبرات الضرورية في مجال عمله، وان يتمتع بقدرات اجتماعية تمكنه من التعامل مع مرؤوسيه الذين جاؤوا من بيئات مختلفة يحملون معهم عادات وتقاليد متفاوتة، وأن يعطي القائد الإداري السلطة الكافية لمساعدته على اداء مهام عمله .

### 2- مهارات القيادة الادارية :

<sup>1</sup> - نواف كنعان، المرجع السابق، ص107.

<sup>2</sup> - علي عباس، اساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009، ص159.

المهارات القيادية هي قدرة القائد على إحداث الانسجام بين المرؤوسين والبيئة المحيطة سواء البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، مما يجعل المنظمة قوة دافعة لتحقيق أهدافها، فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك المرؤوسين وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، وحتى يتمكن القائد من تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي " القائد، التابعون، الموقف " فلا بد أن يكتسب أربع مهارات أساسية وذلك لبلوغ أهداف العمل ويرفع الانتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات تتمثل فيما يلي :

### **أولاً : المهارات الفنية**

يعني أن يكون القائد متقناً لعمله وأن يكون ملماً بعمل مرؤوسيه، وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وأن يكون مدركاً للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإتقان، ولذا يجب على القائد المعرفة التامة بمجال تخصصه، والتي تكتسب بالتدريب والخبرة ونجد من بين هذه المهارات الفنية فيما يلي :

- القدرة على تحمل المسؤولية
- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه
- الفهم الجيد للأمور
- المهارة اللغوية<sup>1</sup>

### **ثانياً : المهارة الإنسانية**

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الانتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات .

ان المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم الى العمل بحماس وقوة دون قهر أو اجبار، وهي التي تستطيع ان تبني الروح المعنوية للمجموعة على اساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعاً في اسرة واحدة .

<sup>1</sup> - رزيق حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2014-2015، ص11.

### ثالثا: المهارة التنظيمية

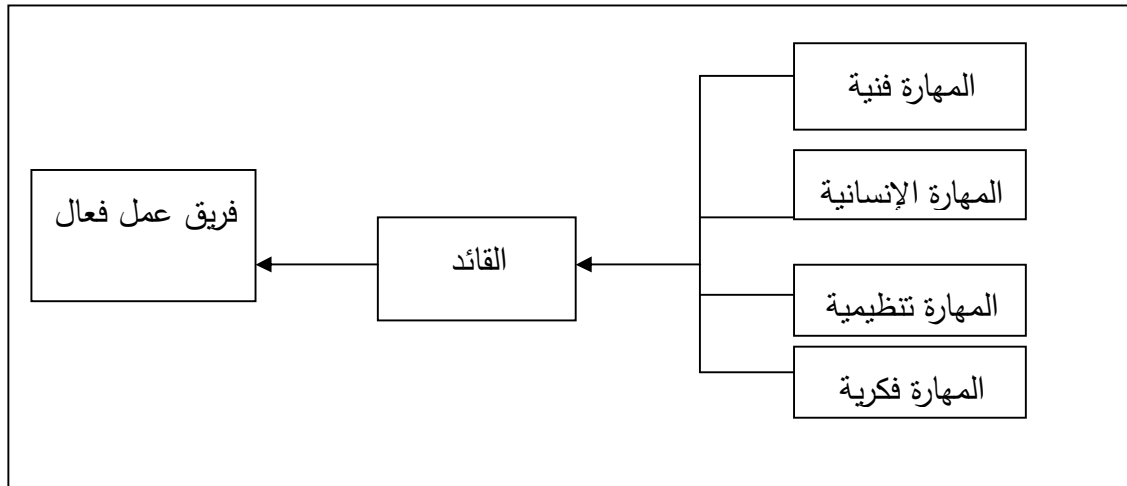
وهي ان ينظر القائد للمنظمة على اساس انها نظام متكامل، ويفهم اهدافها وانظمتها وخططها، ويجيد اعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والانظمة .

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته واثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم العلاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة ان يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الاداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي اليها ويلتزم بقواعدها الاخلاقية .

### رابعا : المهارة الفكرية

وتعني ان يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل افكار الاخرين، وكذا افكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف، ويمكن توضيح هذه المهارات في الشكل<sup>1</sup>:

الشكل رقم (1-04): مهارات القيادة الإدارية .



المصدر: عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان

ط1، 2013، ص 47-48.

وتتمثل المهارات القيادية أيضا في :

<sup>1</sup> - عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1،

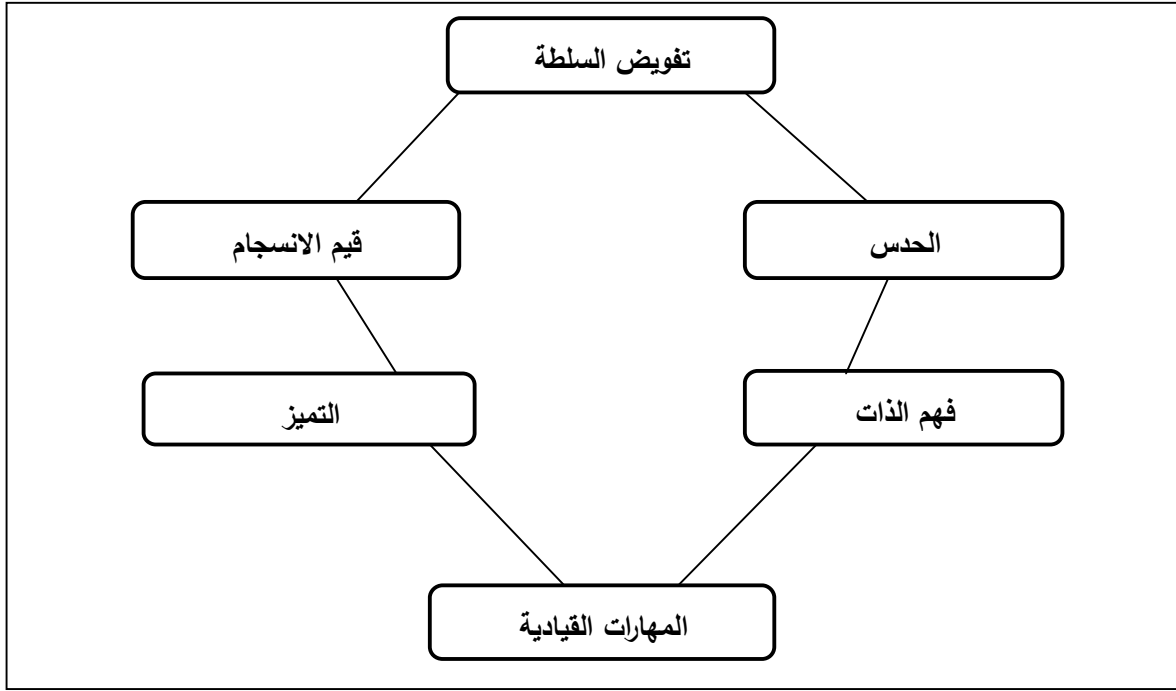
## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير

- التمكين : وهي مشاركة القائد اتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة .
- الحدس : وهي قدرة القائد على تشخيص المواقف وتوقع التغييرات المحتملة ،والاقدام على المخاطرة وبناء الثقة <sup>1</sup>.
- فهم الذات : وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه، تسعى بعض المنظمات الى تعريف بعض العاملين فيها الى فرص التحدي، للتعرف على قدراتهم وامكاناتهم واختبارها في الوقت نفسه من اجل اكتساب مهارات معينة والكشف ايضا عن نقاط القوة والضعف لديهم .
- التبصر : وهي قابلية القادة على التخيل والنظر الى ما وراء الحالات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل القريب للعمل على جني الايجابيات لصالحها، والقائد الذي يتمكن من تصور مستقبل منظمته من خلال نشاطها ويترجمه الى خطة عمل فعلية يكسب الثقة العالية والتفاف اتباعه حوله.
- قيم الانسجام : المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة، وقيم العاملين والعمل على احداث التوافق والانسجام بينهما.
- فاذا كانت معتقدات المنظمة وقيم العاملين على طرفي النقيض، فان ذلك سيضع ادارة القمة أمام مسار حرج، ففي حالة اختيار أحدهما يفقدها مكانتها في البيئة، لذا يقضي الحال ان يبادر القائد للتوفيق بينها ورسم الطرائق الأفضل للمنظمة <sup>2</sup>.
- ويمكن توضيح هذا في الشكل الموالي :

<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة(النظريات العمليات الادارية وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص217.

<sup>2</sup> - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في ادارة الاعمال(منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، صص-318-319.

الشكل رقم(1-05): المهارات القيادية الأساسية



المصدر: شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في ادارة الاعمال(منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص318.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في اختيار اسلوب القيادة الادارية

لقد اثبتت الدراسات والبحوث المقدمة ان القيادة الادارية لا يوجد لها نمط او اسلوب محدد يمكن ان تتبعه او يرى انه الافضل واكثر فاعلية، وهذا نظرا لوجود متغيرات وعوامل عديدة تؤثر في اختيار الاسلوب القيادي المناسب، وعلى القائد ان يختار ما يتناسب مع الموقف الذي يمر به، وفي ما يلي اهم العوامل المؤثرة:<sup>1</sup>

1- العوامل التي تتعلق بالقائد

- شخصية القائد وصفاته وخصائصه واتجاهاته ومدى ثقته بقدراته، والقيم التي يؤمن بها، ان هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات، واخرون قد لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات واخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 253-254.

- مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية، ومدى امكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.

- تبني القائد لأسلوب قيادي معين وميله لفلسفة قيادية معينة يقوم بتطبيقها واستخدامها مع المرؤوسين.

## **2- العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين**

يتباين المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم زميلهم للاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، ومدى التزامهم بأهداف المنظمة.... الخ وبطبيعة الحال يتفاوت الاسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لأخر ومن جماعة لأخرى.

## **3- العوامل التي تتعلق بالمنظمة**

ان لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وقيمها ومعاييرها، وفلسفتها وقواعدها والمناخ التنظيمي الخاص بها وهذه جميعها تفرض بعض القيود على سلوك القائد وتحدده، ومن جانب اخر قدرات المنظمة وامكانياتها على القائد في مواجهة المواقف والازمات تفرض على القائد سلوكا معيناً يقوم باتخاذ.

## **4-العوامل التي تتعلق بالبيئة**

تحيط بالمنظمة عوامل ومتغيرات بيئية مختلفة ومتنوعة التأثير، لا يستطيع القائد تجاهلها لانها تفرض القيود على سلوكه، ومن اهم هذه المتغيرات القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وكذلك الاوضاع الاقتصادية والسياسية والمنظمات المنافسة وظاهرة العولمة والتطورات والتغيرات البيئية المتسارعة .

## **5- العوامل التي تتعلق بالموقف<sup>1</sup>**

يؤثر الموقف على نوع الاسلوب المتبع في القيادة، اذا لا تشجع المواقف الصعبة التي يتعرض لها القادة على المشاركة المرؤوسين في مواجهتها، وخاصة ان كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق امكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن ان يفيد لحلها .

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة النظرية والعملية والوظائف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001،

### المطلب الثالث : القيادة الفعالة ومقاوماتها

#### الفرع الأول : مفهوم القيادة الفعالة والقائد الإداري

1- مفهوم القائد الفعال : هو الذي يدفع المرؤوسين الى تحقيق الهدف المطلوب عندما يوازن بين مصادر القوة المرتبطة بمنصبه الرسمي ومصادر القوة المرتبطة بشخصيته، بحيث يكون قادرا على إقناع مرؤوسيه بان اهدافهم الشخصية هي جزء متكامل من الهدف الجماعي، وفي نفس الوقت يكون التأثير اسلوبه القيادي على روحهم المعنوية ايجابيا .<sup>1</sup>

2- مفهوم القائد الناجح: هو ذلك الشخص الذي يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن الى احسن ولذلك يجب ان يتحلى ويتصف بعدة صفات جسدية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره.

#### هل القائد يولد أم يصنع؟؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافا واسعا، فاكد بعضهم الى ان القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول وارين بينسي : " لا تستطيع تعلم القيادة ،القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكن تعليمهما "، واكد اخرون ان القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة، يقول وارن بلاك : " لم يولد أي انسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية و لا يوجد انسان مركب داخليا كقائد "، ومثله بيتر دركر يقول : " القيادة يجب ان تتعلمها وباستطاعتك ذلك ".<sup>2</sup>

#### 3- صفات القائد الناجح :

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حددا عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الاكفاء مع العلم بان جون اداير حدد القدرات التالية :

- الحماسة : لإنجاز الاشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق "ل، م، د" في جامعات من الشرق الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1، 2015-2016، ص68.

<sup>2</sup> مشهور ثروت، مرجع سابق، ص ص142-143.

<sup>3</sup> - نعيم ابراهيم الظاهر، اساسيات ادارة الاعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اريد، ط1، 2010، ص260.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير

- الثقة: الايمان بأنفسهم بصورة يمكن ان يشعر بها الاخرون ( ولكن لا ينبغي ان تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تقود الى الغطرسة) .
- الشدة: المرونة، الاصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة .
- التكامل: اصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والامانة التي تولد الثقة.
- الدفاء: في العلاقات الشخصية، رعاية الافراد ومراعاة مشاعر الغير .
- التواضع: الرغبة في الاستماع للأخرين وتحمل اللوم، لاتكن متكبرا او متغطرسا .
- المقدرة على اقناع الاخرين
- احساس واضح بالغاية والاهداف الواضحة والتركيز والالتزام .
- اضافة الى الصفات السابقة للقائد، يمكن ايجاز صفات اخرى فيما يلي :<sup>1</sup>
- العقيدة الصحيحة : لأنها تهدي الى المثل العليا وتدعو الى عقل الخير
- الشورى: حيث لا ينفرد القائد باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه .
- الاستناد الى الحقائق: فلا يصدق شيئا حتى يتبين الامر ويتأكد منه ولا يعتمد على الظن والتأويل.
- الحرص الشديد : وبخاصة اذا تعلق الامر بمصالح المرؤوسين، فلا ينبغي للقائد ان يتخذ قرارا خطيرا الا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الافعال المتوقعة حياله .
- الفطنة وبعد النظر: اذ يجب ان يكون القائد لماحا سريع الفهم، وحكيما في تصرفاته
- الشجاعة: الحزم عند اللزوم والمرونة في الظروف العادية.
- القدرة على تحمل المسؤولية : ومعنى ذلك ان يكون القائد واثقا من نفسه في مجال النشاط الذي يشرف عليه .
- معرفة الاصول العلمية للإدارة: فهي تعتبر اول الطريق نحو النجاح حيث ان المام القائد بأصول الادارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة يتعلم منها.
- العقلية المنظمة: تعني بها العقلية التي تستطيع ان تخطط وتنظم وتراقب .

<sup>1</sup> - علي عباس، مرجع سابق، ص ص167-168.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير

- الشعور الانساني في المعاملة: وهو ان يحس القائد بان اتباعه بشر وانهم لا يختلفون عنه في شيء الا في موقعه منهم، وبهذا يجب ان تكون معاملته لهم قائمة على المودة والحب والاحترام.

- القدرة على حيازة الثقة: وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله ولمرؤوسيه، ويرتبط بها كذلك ثقة القائد في قدراتهم، وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلا بين الطرفين.

- الشخصية النافذة: وهي التي تستطيع ان تؤثر على سلوك الاخرين، وتجذب اهتمامهم نحوه ومما يدعم الشخصية ويقويها، ان يتصف صاحبها بالاستقامة والتكامل العقلي والتوازن النفسي.

### 4- مصادر قوة القائد:

لابد للقائد الفعال من امتلاك قوة ما ومعرفة كيفية تسخيرها بعقلانية، وهناك خمسة انواع من القوى التي تدعم الموقف القيادي وهي:<sup>1</sup>

#### أولا: القوة الشرعية :

يستند القائد الى القوة الشرعية التي يستمدّها من مركزه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ولكل قائد من قادة فرق العمل او رؤساء الاقسام او الوحدات الانتاجية في المنظمة الواحدة قوة شرعية يستمدّها من منصبه ومستواه الاداري ضمن الهيكل.

#### ثانيا: القوة التكرمية :

وهي القوة التي تتبع من قدرة القائد على تكريم اتباعه، بمهني ان الاتباع يتبعون قائدهم وينفذون طلباته لاعتقادهم بانه سيكرم سلوكيتهم هذه.

#### ثالثا: القوة القسرية:

وهي ما يتمتع به القائد من قدرة تمكنه من ارغام الاخرين على تنفيذ الاعمال واطاعة اوامره تجنباً للعقوبات او المساءلة، حيث يأخذ العقاب صوراً عدة " قطع الاجر، استغناء، نقل الى عمل اخر، تكاليف مقصودة " ولا نؤيد ذلك القائد لمثل هذه القوة الا في حالات الضرورة.

#### رابعا: القوة المرجعية:

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2010، ص37، 38،

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير

وهي القوة التي يتمتع بها القائد التي تدفع الاتباع الى الرجوع اليه عند الحاجة باعتباره قدوتهم، كما وتتبع هذه القوة من شدة اعجاب الاتباع بالقائد وحبهم له ورغبتهم بالتشبه به قولاً وسلوكاً وفكراً.

### خامساً: قوة الخبير

ان منبع هذه القوة هي المعرفة التخصصية التي تدفع التابع للاندفاع الى القائد للحصول على معرفة الكيف؟ والتصرف تقنيا وبرامجيا تجاه المواقف. وهنا يلجأ القائد عموماً لاعتماد هذه القوى وفي اوقات مختلفة، وحسبما تمليه عليهم المواقف التنظيمية والقيادة الفاعلة هي التي تستطيع تحديد التشكيلة المناسبة من القوى ومعرفة الوقت والظروف المناسبين لاستخدامها.

### سادساً: دور أعضاء الفريق

ان مصدر القوة لا يأتي من المصادر الخمسة اعلاه بل يأتي من اعضاء فريق العمل لرغبتهم في طاعة اوامر وتوجيهات قائدهم المتعاطفة مع قدرته على اشباع حاجاتهم اذ يوفر لهم الاتي:

- توفير عمل جيد للاحد العاملين المتفوقين
- صرف مالي اكثر مما هو مرصود
- تحقيق زيادة احد رواتب المنتسبين اكثر مما هو مقرر
- طرق ابوابهم والتقرب اليهم

### 5- مهام القائد الإداري

يمكن تحديد مهام القائد الإداري فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أ- المهام الرئيسية :

تتلخص هذه المهام بمراعاة مبادئ العمليات الادارية التي حددها المفكر الاداري الفرنسي H.Fayol والتي نوجزها بما يلي :

<sup>1</sup> - عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية الى التطبيق (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ط1،

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير

- **التخطيط:** وهو يعني رسم السياسة العامة للمنشأة، او المنظمة او الادارة، ووضع اسراتيجياتها وتحديد الاهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط التفصيلية الموصلة الى تلك الاهداف وتحديد الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لذلك .

- **التنظيم:** وهو يعني تقسيم العمل داخل المنشأة او المنظمة او الادارة، وتوزيع المسؤوليات بين الافراد العاملين فيها حسب كفاءاتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وطموحاتهم، أي وضع الانسان المناسب في المكان المناسب .

- **التنسيق:** وهو يعني تنسيق العمل بين مختلف دوائر واقسام المنشأة ليتكامل العمل بينها تسهيلا لتحقيق الاهداف المرسومة، بما يشيع نوعا من التعاون والاتحاد والتألف .

- **الاتصال:** وهو يعني انشاء شبكة من الاتصالات العمومية من قمة الهرم الى قاعدته، والاتصالات الافقية بين الدوائر والاقسام المتكاملة تسهيلا لعملية التنسيق وضبطا لسير العمل على وتيرة متوازنة .

- **الاشراف:** وهو يعني متابعة تنفيذ الاعمال وتصحيح الاختلال فيها، في الوقت المناسب والاطلاع عن كثب على انجازات العاملين ومكافئة الناشطين منهم ومعاقبة الخاملين والكسالى.

### ب- المهام الغير رسمية :

اشرنا فيما سبق من بحث حول التنظيم الى ان هناك تنظيما غير رسمي في كل منشأة او منظمة، او ادارة وهو لا يقل اهمية عن التنظيم الرسمي، بل يتكامل معه ولذلك فان على القائد الناجح الا يغفل هذا النوع من التنظيم، بل عليه ان يولييه اهتمامه ورعايته، ويتمثل ذلك بما يلي :

- **الاتصال:** على القائد ان يهتم بالتنظيم الاجتماعي للعاملين في المنشأة، ويقيم معهم اتصالات غير رسمية باعتماد المقابلات الشخصية، وهذا يقربه اليهم ولا يعزله عنهم فيتعرف على مشاكلهم عن كثب، فيحاول ايجاد الحلول لها بالتعاون معهم.

- **الاشراف:** وهو امر لا ينبغي ان يكون مصدر مضايقة لهم، من حيث تتابع وتيرته بما يجعلهم يشعرون بانهم غير موثوق بهم، فينغلقون على القائد دون ان يفتحوا عليه.

- **الاشترك في اتخاذ القرارات :** وهو امر في غاية الاهمية بحيث يشعر العاملون في المنشأة، او المنظمة او الادارة ان القرار المتخذ من قبل القيادة هو قرارهم ايضا.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير

- مهارة الربط بين اهداف المنشأة او المنظمة والاهداف العامة للدولة والمجتمع: وهذا يتطلب معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة وتفهما كافيا للاتجاهات السياسية جميعا، والتعامل معها بحكمة.

- المهارة في ادارة الوقت: وذلك من خلال تحديد الاوليات وتتابعها بما يؤدي الى تلاقي هدر الوقت، بل واستخدامه الاستخدام الامثل .

### الفرع الثالث : معوقات القيادة الفعالة

هناك سلوكيات تحد من فعالية العملية القيادة صادرة اما من القائد او المرؤوسين نذكر منها:

1- تجاهل الاخطاء في سبيل الوصول الى اعلى انجاز: وفقا ل : ميلر " Miiler" قد يقوم القائد ببعض التصرفات الخاطئة تقلل من نتائج الفعالية منها:

- قيام القائد بكل العمل بمفرده بسبب له ضغطا وانخفاض الانتاج .
- عدم طلب القائد المساعدة من الزملاء يقلل من الكفاءات وعدم الرضا عن تصرفاته.
- صعوبة التكيف مع التغيير يؤدي الى نقص التقدم.
- الاستخدام الزائد للقواعد او اتباع الروتين يؤدي الى صعوبة انجاز العمل، وعدم التجاوب بمرونة مع المواقف المختلفة.
- الخوف من الخطأ يؤدي الى عدم المبادرة وعدم استغلال الفرص .
- عدم تفويض المهام والسلطات يؤدي الى نقص فرص التدريب والتنمية للمرؤوسين.
- عدم احترام آراء الآخرين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والدافعية للمرؤوسين.
- عدم الارتياح في بعض الظروف وبعض الوظائف من طرف القائد يؤدي الى ضياع الوقت وضياع الفرص.
- مقاومة النقد البناء يؤدي إلى نقص التغذية العكسية التي تؤدي الى تنمية المهارات القيادية لدى القائد.<sup>1</sup>

2- تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع :

<sup>1</sup>- تصيفا جبير مدين، بيتر شافير: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص50-52.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير

- ان تجنب القائد التعامل مع المشكلات عادة يؤدي الى تعقدها، فلو كانت المشكلة تتعلق بأداء مرؤوس معين فعدم تعامل القائد مع هذه المشكلة يؤدي الى تمرد باقي المرؤوسين وشعورهم بالاستياء اتجاه القائد .

- يفضل بعض القادة التلميحات ووسائل اخرى غير مباشرة للاتصال بالمرؤوسين وهذا لتجنب مواجهة المشاكل وهذا قد يسبب سوء التفاهم احيانا او توجيهات خاطئة من قبل القادة. ولتفادي هذه التصرفات المعوقة لفعالية العملية القيادية، على القائد الكفاء ان يتعلم مجموعة من المهارات نذكر منها :

- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ( تحديد المشكلة، البحث عن اسبابها، البحث عن الحلول البديلة، اختيار العمل الانسب)، مهارة تنظيم الوقت، مهارة ادارة الاجتماعات، مهارة ادارة المعلومات، مهارة التعامل مع المتغيرات، مهارة القيادة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وأساليب التقليل منه

ان مقاومة التغيير امر لا بد منه مدام هناك تغيير، الامر الذي يجعل معظم المنظمات تشعر بخطورة هذا الموقف بسبب عرقلته لعملية التغيير وبيعت الخوف والقلق في نفسية الافراد من المجهول، فنجد معظم الافراد ومرات عدة كل المنظمات ترفض عملية التغيير . لذا سنرى من خلال هذا المبحث مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي، ماهي اسبابه، أشكاله، واساليب التقليل منه.

### المطلب الاول : ماهية مقاومة التغيير التنظيمي

#### الفرع الاول : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

اختلفت التعريفات الخاصة بمفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين ونرى:

مقاومة التغيير التنظيمي هي موقف فردي او جماعي، بوعي او بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات وتأثيراتها، وهو موقف سلبي يعتمد على العمال لأنه تم ادخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص93-125.

<sup>2</sup> Bareil, celine. La Resistance Au changement ; Synthèse et critique Des écrits. Montréal :

Centre Détudes en transformation Des organisations ،2004 ;p3 .

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير

وعرفها Pidreit بانها : " حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير " .<sup>1</sup>

وعرف Zander مقاومة التغيير بأنها : " السلوك المعتمد الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من اثار التغيير الحقيقية او الوهمية " .<sup>2</sup>

أو هي التصرف الذي يهدف لإبقاء الوضع الحالي والإصرار على تجنب تعديل وتغيير هذا الوضع .<sup>3</sup>

وهناك من يرى أنها تعنى: " امتناع العاملين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعملية التغيير الإداري " .<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان مقاومة التغير هي رد فعل عكسي لعملية التغيير، او هو الرفض للتغيير، فهو سلوك لا إرادي ينتج عن الأفراد بسبب عدم معرفتهم بنتائج هذا التغيير وتخوفهم منه بسبب المفهوم الخاطئ لديهم عن التغيير، أي لكي فعل ردة فعل .

### الفرع الثاني : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

لا نستطيع معالجة مشكلة مقاومة التغيير إلا إذا بحثنا عن الأسباب التي أدت إلى مقاومته، فإذا عرفت الأسباب سهل الوصول إلى حلول يمكن أن تقلل منه وترضي جميع الأطراف لذلك لقي هذا الموضوع اهتماما واسعا من خلال المنظمات ونذكر من بين هذه الأسباب :

1-أسباب على مستوى الفرد : بحيث تمثل العادات والسلوكيات المترسبة من المراحل والتجارب السابقة للتغيير عائقا رئيسيا أمامه، والأمر الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين، خاصة ظل تجارب تغيير سابقة كان مآلها الفشل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يحي ملحم، محمد الإبراهيمي، استراتيجيات مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4، العدد2، 2008، ص219.

<sup>2</sup> Zander,A Resistance to change its Analysis & prevention(Human relation in management),2<sup>nd</sup> ed.South-western,pub.CO.New York,1972,p669.

<sup>3</sup>Folger,R & Sharilick,D.Unfairness and resistance to change: hard ship as mistreatment, journal of organizational change Management, Vol.7,1999,p35.

<sup>4</sup> عاصم الأعرج، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص275.

ويمكن ذكر بعض هذه الأسباب في الجدول رقم(02) :

**الجدول رقم(1-02): يوضح عوامل المقاومة من طرف الفرد**

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
- الوقت المطلوب للتكيف - الوقت الإضافي لإعادة التعلم - احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة - تكاليف التغيير - التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير	- الخوف من المجهول - عدم التسامح مع التغيير - عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير - الحاجة للأمن والرغبة في الحفاظ على الوضع الراهن	- التحالفات السياسية - القيم المضادة للتغيير - نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة - الحفاظ على مصالح مكتسبة - الرغبة في الحفاظ على العلاقات الراهنة

المصدر: حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص387.

لقد كانت عادات الفرد داخل المنظمة عامل أساسي لتوفير درجات عالية من الرضا الوظيفي، لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يأخذ هذه العادات بعين الاعتبار واستخدامها كمؤيد للتغيير، ومن جهة أخرى يد الخوف من إمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل أو الزيادة في عبء العمل أو إدخال أساليب عمل حديثة لا تتوافق مع قدرات ومهارات الفرد<sup>2</sup> كذلك قد يكن للخوف من القائمين على عملية التغيير أو الخوف من فقدان السلطة وعلاقات السيطرة والنفوذ السائدة والخوف من عدم نجاح التغيير دور في تعزيز المقاومة .

**2- أسباب على مستوى الجماعة :**

<sup>1</sup> ابن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد(1+2)، الأردن، 2010، ص314.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء بوداود، التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص52-53.

الخوف من التنافس والصراع بين الأقسام وقلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم، والرغبة في الحفاظ على العلاقات لاجتماعية القائمة، وتهديد التغيير للتحالفات والعلاقات القائمة، وتعارض التغيير مع قيم ومبادئ الجماعة.

### 3- أسباب على مستوى المنظمة :

يمكن حصر الأسباب التي قد يكون للمنظمة دور فيها في النقاط التالية:

- عدم الرفع من المكافآت
  - عدم توفير المناخ التنظيمي المناسب
  - التكاليف المالية التي انجرت على التغييرات السابقة
  - ضعف اختيار الطرق المناسبة في ادخال التغيير
  - الفشل في تغييرات سابقة
  - جهود الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>
- إضافة إلى الأسباب السابقة يمكن التطرق إلى بعض الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي من بينها:<sup>2</sup>
- التصور بأن التغيير قد يتطلب مجهودات فكرية وبدنية، أكثر من السابق .
  - عدم توافر المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الجديد، فقلة المعلومات عن أهداف ونتائج التغيير، يؤدي إلى مقاومته من قبل الموظفين.
  - اعتقاد الموظفين بأن الوضع الحالي، أفضل من الوضع الجديد، أو أسلوب العمل الجديد وعدم إقناعهم بفائدة التغيير .

### الفرع الثالث: أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

بسبب اختلاف مفاهيم مقاومة التغيير اختلفت كذلك أشكاله، حيث حدد (REER & Eisenstat) أشكال مقاومة التغيير بشكلين أساسيين يتمثل أولهما بالمقاومة

<sup>1</sup>- الكواز، عدي غانم وإسماعيل، رياض احمد وإبراهيم، عبد الرحمان وحמיד، عمر نعمان، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليبه في الاتحادات الفرعية في نينوي، مجلة الراقدين للعلوم الرياضية، المجلد (19)، العدد (20)، العراق، 2013، ص 161.

<sup>2</sup>- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط8، 2012، ص 59.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير

المرتبطة بدرجة التغيير كمعارضة استخدام نظام معين أو معارضة إجراء التحسينات في مجال معين، أما النوع الثاني فيتمثل بالمقاومة المرتبطة بنوع التغيير كمعارضة إجراء تعديل أساسي<sup>1</sup>.  
ولشخص (محسن) مجموعة من أشكال المقاومة والمرتبطة بعملية التغيير التنظيمي والتي تشمل:<sup>2</sup>

- أ-مقاومة تغيير هدف المنظمة : وتتعلق بمقاومة خلق رسالة المنظمة وأهدافها.
- ب-مقاومة تغيير التكنولوجيا: وتتضمن مقاومة تغيير المعدات، التسهيلات وتحسين تدفقات العمل وتغيير طرق الانجاز.
- ج-مقاومة تغيير الاستراتيجية: وتتضمن مقاومة العاملين لتغيير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
- د-مقاومة تغيير الهيكل: ويشتمل على مقاومة تغيير علاقات السلطة ودرجة المركزية، السياسات، الإجراءات والقواعد ونطاق الإشراف .
- هـ-مقاومة تغيير الثقافة: وترتبط بمقاومة تغيير المعتقدات والقيم الرئيسة في المنظمة .
- و-مقاومة تغيير الأفراد : وتتعلق بمقاومة تغيير ممارسات وتطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وأساليب التدريب .

ويرى الدكتور محمد القريوتي أن هناك أشكالاً عدة لمقاومة التغيير نذكر منها على سبيل المثال: تخفيض مستوى الإنتاجية والبطء في العمل والصراعات داخل العمل .  
ويمكن أن تأخذ مقاومة التغيير شكل المعارضة الحادة لفكرة معينة وعدم التعاون وعدم حضور الاجتماعات والصمت وعدم التفاعل، وحجب المعلومات، وتأخير وصولها، استخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد، والانتقادات والجدال والتهديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Beer,M .& Eisentat,R : Developing organization capable of Implementing strategy and learning, Human Rlation,Vol.49,No.5,1996,p57.

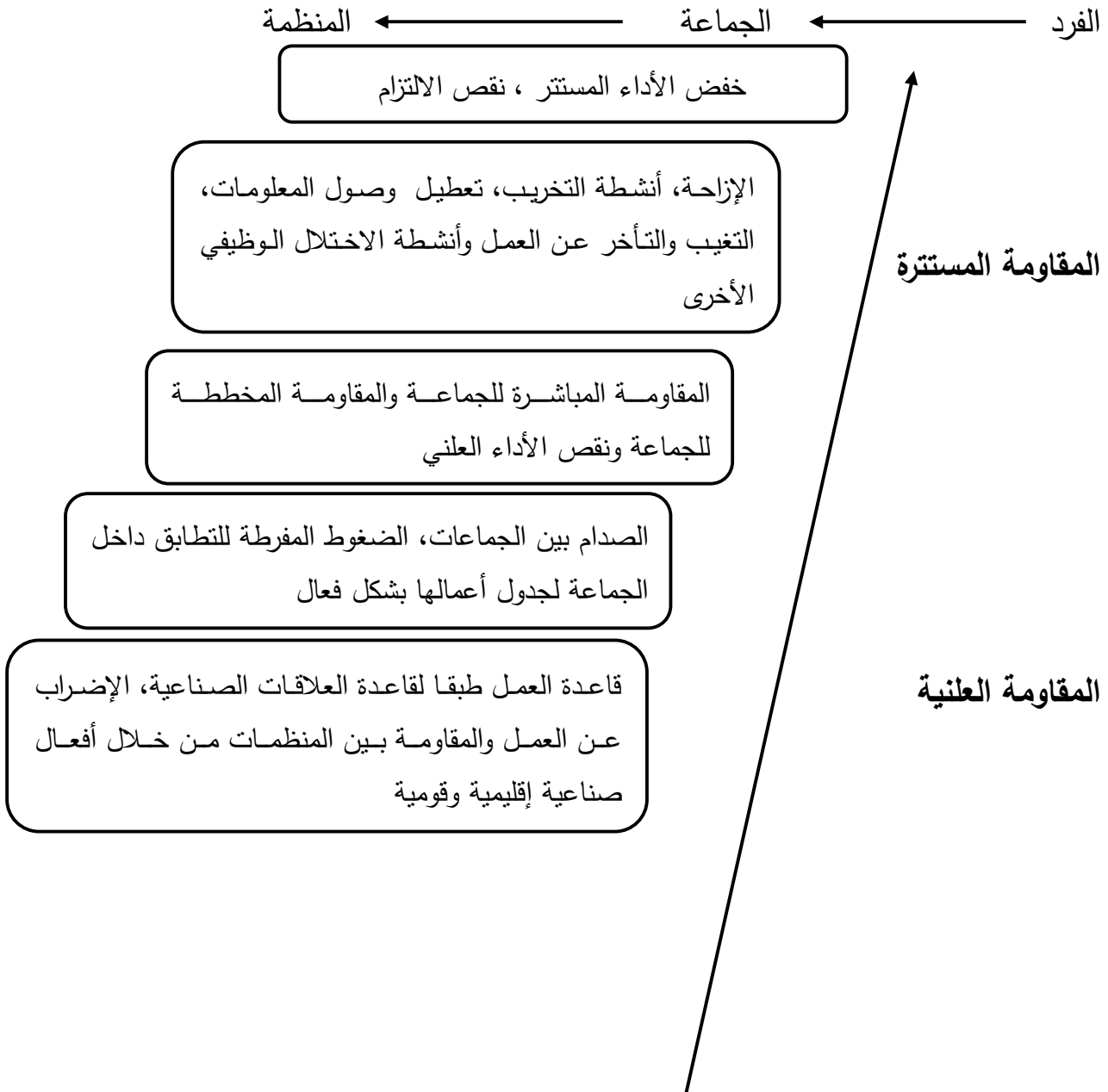
<sup>2</sup> عبد الكريم محسن، ادارة استراتيجيات التغيير، النشرة الدورية لمعهد التنمية الادارية، العدد السابع، القاهرة، مايو، 2006، ص7،

<sup>3</sup> خليل حجاج، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة القدس المفتوحة، العدد15، ص ص: 361-396.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير

وهناك أشكال أخرى للمقاومة تعبر إما على قبولهم للتغيير حيث يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستترا وفي الغالب ما يكون علنيا، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وذلك ما يوضحه الشكل رقم (06) :

الشكل رقم (1-06): : يبين أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: نيجل، كينغ، نيل، أندرسون، (ب س)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص316.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الإدارية ومعالجة مقاومة التغيير

يظهر الشكل أن مقاومة التغيير التنظيمي قد تأخذ عدة أشكال، حيث قد تكون علنية ومصرح بها وقد تكون مستترة غير واضحة، فقد تكون مجرد مناقشات كلامية وقد تتطور لتصبح إجماعاً وامتناعاً عن العمل أو تخريباً لوسائل العمل، بحيث قد يقوم الفرد ببعض التصرفات

التي تظهر عدم تقبله للتغيير نذكر منها:

- قيام الفرد بالتهجم على الآراء والأفكار الجديدة.
- توجه العديد من الأسئلة من قبل الفرد .
- السكوت وعدم إبداء الرأي .
- يظهر الفرد انه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح .
- الدفاع عن الأسلوب الحالي ومحاولة توضيح انه الخيار الأمثل .
- الإصرار على عدم عدالة التغيير.
- إثارة نتائج سلبية حول المقترحات الجديدة.
- محاولة إبراز أن المؤسسة ليست بحاجة للتغيير .
- محاولة إظهار الموافقة على التغيير مع خلق أذكار، مثل القول " الفكرة جيدة ... لكن " .
- محاولة اقتراح حلول سريعة<sup>1</sup>.
- زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير .
- تخفيض الأداء والصدام بين الجماعات .
- الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل .
- زيادة معدلات الغياب والتأخير والتخريب<sup>2</sup> .

**المطلب الثاني : الية معالجة مقاومة التغيير التنظيمي**

**الفرع الاول : قيادة مقاومة التغيير**

إن المنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادات لها رؤية واضحة لما يحمله المستقبل، ولها القدرة على إيصال هذه الرؤية إلى الآخرين، وعليه فإن النمط القيادي التقليدي لم يعد بإمكانه مواجهة متطلبات التغيير والتكيف معه بنجاح. فقيادة التغيير مسؤولة بالدرجة الأولى عن متابعة وإدخال جميع التغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، خاصة ما تعلق

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص 385.

<sup>2</sup> - نيغل كينغ، و نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 315.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الادارية ومعالجة مقاومة التغيير

بنتمية وتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية بإعتبارها العنصر الأهم في معادلة التغيير. ولاشك أن الثقافة التنظيمية هي متغير مهم في تحديد الأسلوب الناجح للقيادة، كونها تؤثر على كيفية تجاوب اتباع القائد مع تعليماته وتوجيهاته، وهنا يبرز دور القائد كباعث للتغيير ومحرك لسلوكيات الافراد والمجموعات . ولكل نمط قيادة أساليبه في إدارة التغيير، وهوما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(1-03): أساليب إدارة التغيير حسب أنماط القيادة

أنماط القيادة	أساليبها في إدارة التغيير
بيروقراطي؛ - كاريزمي؛ -متسلط؛ -ديمقراطي؛ -متساهل.	-أسلوب روتيني؛ -أسلوب إعلامي؛ -أسلوب فرض الحلول من الأعلى؛ -أسلوب المشاركة في التغيير؛ -عدم الإهتمام واللامبالاة

المصدر: فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية " محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن " 21الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 86.

يتضح من هذا الجدول أن نمط القيادة القائم على الديمقراطية يساعد على المشاركة في التغيير التنظيمي من خلال تشجيع الإبتكار والمبادأة لدى الموظفين، وهو يشعرهم بمزيد من الإلتزام بالتغييرات، حيث يتولى القائد تحديد الإتجاه، بينما يسمح للموظفين بحرية القيام بالمهام بطريقتهم الخاصة طالما كانت قابلة للتطبيق ومادام أن كل تغيير يحمل مقاومة لذا فإن قيادة التغيير هي أيضا قيادة مقاومة التغيير. ونرى فيما يأتي مبادرات وإجراءات القيادة للحد من مقاومة التغيير<sup>1</sup>:

✓ التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط.، ص ص..297/296

✓ دعم المؤيدين.

✓ عرض التجارب والنماذج الناجحة في مجال التغيير.

✓ كسب المعارضين.

✓ إجراءات التعزيز من أجل التغيير.

### الفرع الثاني : كيفية التغلب على مقاومة التغيير

➤ **التعليم والإتصال** : وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين وإعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات بالتغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي تنتج عنه <sup>1</sup>.

➤ **المشاركة** : وهي السماح للعاملين في التخطيط والتصميم للتغيير وتنفيذه وتقديم إقتراحاتهم وأفكارهم وذلك لكسب ولائهم .

➤ **الدعم والمؤازرة** : بمعنى توفير الدعم المعنوي والعاطفي وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة للتفاوض والقبول، أي تبادل وجهات النظر والآراء بين رواد التغيير ومقاوميه، ويشمل تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير.

➤ **التحكم والإستمالة** : وتشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة إنتقائية.

➤ **الإكراه الصريح والضمني** : استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتهديد أي فرد يقاوم

التغيير، كفقدان وظائفه ويكون آخر وسيلة تلجأ إليها الإدارة .

### الجدول رقم (1-04): أساليب خفض مقاومة التغيير

المراحل	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال للإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير.	الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير.	قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
المشاركة في الإدارة وفي صياغة خطط التغيير	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون الآخرين قوة ملحوظة للمقاومة .	سيمتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصمة بو لتتكامل وتصب في خطة التغيير.	يمكن أن يستغرق الأمر وقتا طويلا إن ضغط المشاركون نحو تصميم تغيير غير مناسب.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008 ص: 85/68.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي والقيادة الإدارية ومعالجة مقاومة التغيير

الوعد بالدعم المساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباتهم.	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير لجدية الوعد وكفاية الدعم، تتلاشى أو تقل مقاومتهم.	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.
التفاوض	حيث سيخسر فرد أو مجموعة من جراء التغيير ويكون لو أوليا قوة ملحوظة للمقاومة.	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن.	قد يكون ذلك مكلفا إن اتجه المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمساومة وطلب مقابل للموافقة على التغيير أو تيسيره.
المناورة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكلفة للغاية.	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا إزاء مشكلات المقاومة	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إن أحس الأفراد أنهم مستهدفون بالمناورة.
الإلزام الضمني والصریح	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو حتمية، وتكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	حل سريع، ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة	قد يمثل مخاطر إن ترك الأفراد خائفين على مخطط التغيير
النقل أو الفصل	حيث يكون الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام	التخصص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية

المصدر: ضياف زين الدين، مرجع نفسه، ص، ص، ص.: 201، 211، 212

### الفرع الثالث : الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح عملية التغيير

لكي تحافظ المنظمة على توازنها وتضمن بقائها؛ لابد أن تتمكن من التأقلم مع بيئتها، ولتحقيق هذا التوازن لابد من وجود قيادات إدارية ذات مهارة عالية تسعى دائما إلى عمل كل ما هو مختلف وجديد، لاسيما أن نجاح القادة مرتبط بقدرتهم على إحداث التغيير والاستجابة له .

لنجاح عملية التغيير يجب توفر مجموعة من الخصائص في القيادة نذكرها<sup>1</sup>:

#### -أولا: القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات

يعتمد نجاح التغيير على قدرة الإدارة في تحديد أهداف التغيير ووضوحها ودراستها دراسة تعتمد على التحليل والمقارنة بحيث تكون أهداف قابلة للتحقيق.

<sup>1</sup> - محمد عمر الزعبي، محمد ترك البطاينة؛ القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط.1، 2014، ص 137 .

**-ثانيا: القدرة على المبادأة والابتكار**

يجب أن تتوفر لدى الأفراد القائمين على تنفيذ عملية التغيير، مهارات وقدرات والدافعية للإبداع والابتكار.

**-ثالثا: القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة**

تعتمد على مدى توافر مهارات وخبرات عالية وتجارب سابقة تستطيع من خلالها القيادة، العمل بقوة وحزم، بما يتماشى مع التغييرات البشرية أو التكنولوجية، وقدرتها على إدارة الأزمات.

**-رابعا: القدرة على إحداث التغيير**

يجب توافر الرغبة والقدرة المعرفية والعلمية لدى القيادة لأحداث التغيير المطلوب.

**-خامسا: القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية**

وذلك من خلال إتباع الطرق العملية في اتخاذ القرارات وفي الإقناع والابتعاد عن التخمين والعشوائية، فالطرق العملية أكثر إقناعا، وتستطيع وصف واقع الحال أكثر من غيرها.

**-سادسا: القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية**

الكفاءة والفعالية أمران متلازمان، فلا بد من توافر القدرة والمهارة لدى القيادة من خلال قدرتها على تحديد الأهداف بوضوح؛ والعمل على تحقيقها بأفضل الطرق الممكنة وأقلها مخاطر.

**-سابعا: القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي**

لا بد من توافر أنظمة تقييم مناسبة وفعالة حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء.

**-ثامنا: القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض**

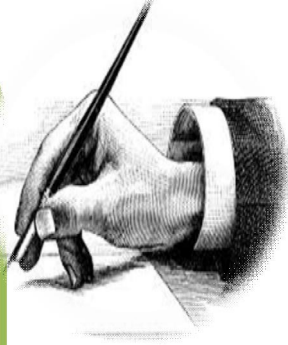
يجب أن يكون في التنظيم الناجح درجة عالية من المرونة وتفويض الصلاحيات، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا.

### خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن التغيير ضرورة حتمية في المنظمات وبعد سمة من سمات العصر، والمفتاح الأساسي لنجاح أي منظمة وتميزها إذا تمكنت من إدارته والتحكم في كافة مراحلها، حيث أن هذا التغيير لن ينشأ من فراغ بل لابد من وجود قوة لتحركه وهذه القوة تتمثل في ضرورة توفر قيادة كفوءة، تمتاز بالقدرة على التصور المستقبلي و المرونة العالية وتقوم بدعم الآخرين نحو خلق التغيير الضروري والمطلوب في المنظمة، لأن مستقبل المنظمة يتوقف دائماً على تبني القادة للأساليب الجديدة في إدارتهم. حيث يلعب سلوك القائد الدور الأهم في قيادة التغيير بنجاح، وذلك من خلال توجيه سلوكيات العاملين ومساعدتهم على الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد، باستخدام مهاراته في تنمية قدرات العاملين وغرس روح الحماسة والتحفيز لقبول التغيير، وبذل كل الجهود من أجل إنجاز عملية التغيير.

# الفصل الثاني

دراسة حالة المركب الصناعي التجاري  
- مطاحن الحضنة - المسيلة



المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

بعدها أتممنا الإطار النظري لموضوع دور القيادة الإدارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، ووضع كل المفاهيم المتعلقة بهما في الفصل الأول، لتحقيق أهداف البحث العلمي للدراسة فقمنا بإسقاط ذلك على واقع الدراسة بمؤسسة (مطاحن الحضنة) بالمسيلة - المركب الصناعي التجاري - ، وعليه سنتطرق إلى:

**المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**

**المبحث الثاني : تقديم منهج الدراسة**

**المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة الميدانية**

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الحنّنة بالمسيلة

سننتظر في هذا المطلب إلى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول : نشأة مطاحن الحنّنة بالمسيلة .

**1- نشأة المركب :** تم تشغيل مطاحن الحنّنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وأنشأت المؤسسة التابعة لمطاحن (الحنّنة) بالمسيلة في أكتوبر 1997 (ملخص محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة /بتاريخ 1997/09/27 وذلك في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف حولت الوحدة إلى شركة تابعة مجمع " الرياض سطيف" . وحولت إلى مؤسسة مساهمة رأس مالها 497.000.000 دج في 2005/04/30.

وفي 24 ماي 2016 تم الدمج عن طريق الامتصاص المؤسسة التابعة لمطاحن "الحنّنة" بالمسيلة للشركة التابعة للحبوب قسنطينة لتصبح المركب الصناعي التجاري مطاحن الحنّنة .

**2- الموقع:** يقع المركب مطاحن الحنّنة في الشمال الشرقي على الطريق الوطني المؤدي من ولاية المسيلة إلى ولاية برج بوعريريج على بعد 2 كلم من وسط المدينة .

**3- أنشأت مجموعة AGRODIV من إعادة هيكلة القطاع التجاري العام في فبراير 2015، من خلال دمج ثلاثة من نظام GSPs :CEGRO ، COJUB ، TRAGRAL، هدفها الاجتماعي هو الأعمال الزراعية بكل أنواعها، وتستند إستراتيجيتها إلى منطلق تكامل القطاع .**

ولد من إعادة تنظيم القطاع التجاري العام في إطار تنفيذ قرار **CPE** رقم 2014/28/142/01.

**4- يركز AGRODIV على الأعمال الزراعية بكل تنوعها وإنتاجها وتصميمها وتسويقها، بما في ذلك منتجات الاستيراد والتصدير الناتجة عن معالجة المواد الخام من الزراعة والثروة الحيوانية أو صيد السمك، مجموعة AGRODIV لها أكثر من 60 عاما من الخبرة التي ورثتها من بنية SN SEMPAC التي تم إنشاؤها في عام 1965.**

**5- في عام 2016، حققت مجموعة AGRODIV مبيعات بقيمة 40 مليار دينار جزائري ولديها ما يقارب من 6000 موظف موزعين في جميع أنحاء الأراضي الوطنية حول الشركات التابعة 09 التي تم إنشاؤها بفضل خطة التنظيم الجديدة التي دخلت حيز التنفيذ في 1 جانفي 2016.**

6- في 24 ماي 2016 انعقدت الجمعية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات أسهم مطاحن بني هارون والتي قرر فيها الدمج عن طريق الامتصاص للمؤسسات العمومية الاقتصادية :

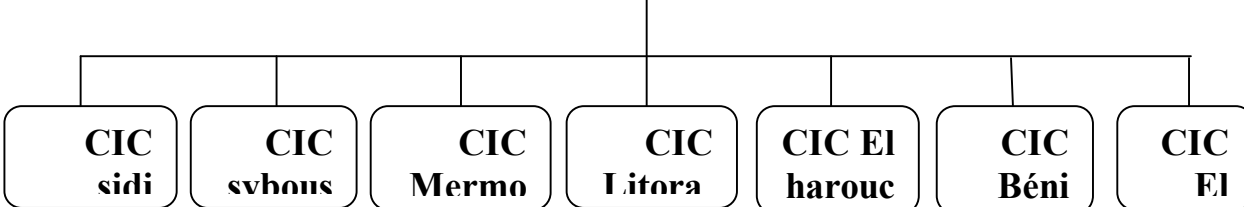
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن سيدي راشد - قسنطينة-
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن مرمورة - قالمة-
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن الليطورال - سكيكدة-
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن الحروش - سكيكدة-
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن سييوس - عنابة-
- المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن الحنونة - المسيلة-

7- وتم تعديل القانون الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن بني هارون والذي يخص المادة 03 المتعلقة بتسمية الشركة والمادة 04 المتعلقة بالمقر لتأخذ المؤسسة اسم المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم الشركة التابعة حبوب قسنطينة **EPE/SPA FILIALE CÉRÉALES CONSTANTINE** وحدد مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بالما قسنطينة.

#### 8- الشركة التابعة **CEREALS CONSTANTINE**

- الاسم : م.ع.ا/ش.ذ.أ الشركة التابعة للحبوب قسنطينة
  - الشكل القانوني: **EPE/ SPA**
  - المقر : المنطقة الصناعية بالما ص.ب 45 حي 20 أوت 1955 - قسنطينة-
  - الهاتف: **031-66-49-41**
  - الفاكس: **031-66-48-88**
  - البريد الإلكتروني: **CONTACT\_FILIALE\_CONSTANTINE@AGRODIV.DZ**
- 10- تتكون الشركة التابعة للحبوب قسنطينة من 7 مجمعات صناعية وتجارية كما يلي:

#### FILIALE CÉRÉALES CONSTANTINE



### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن الحنطة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلان يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة و سنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه :

#### الفرع الاول: رئيس المدير العام

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .
- التنسيق بين الوحدة و مثليها من نفس القطاع .
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر .

- يقوم بإعلان الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة؛

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة:

1. الأمانة العامة : تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2. مصلحة النوعية :مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

3. المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4.المستشار القانوني : يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5. مكتب مساعد الأمن و الوقاية :و مهمته حماية الشركة داخلياً و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار .

ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1. مديرية الاستغلال :و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1.1. مصلحة التموين : ومن مهامها ما يلي:

• شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

• تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج.

2.1. مصلحة الإنتاج :مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى

خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم لخطط الإنتاج و

عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها

محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

أ- مصنع التحويل رقم ( 1 ) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها

5000 قنطار

خلال 24 ساعة.

ب- مصنع التحويل رقم(2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فريزة على

الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال

24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تنفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد.

- فرع الطحن و الإنتاج.

- فرع الشحن و التوظيف.

- و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن

تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة

24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

**3.1. مصلحة الصيانة:** و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بآلات

الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24س/ 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى:

فرع الإلكترونيك و الكهرباء :و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات و المكيفات.

فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات.

**1. مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو

تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية، و تتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال و تخزين الحبوب.

- فرع تسيير المخزونات الأكياس.

- فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.

**2. مديرية التسويق:** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و

تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها

(المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

**3. مديرية الإدارة و المالية:** و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

**1.3. مصلحة المحاسبة و المالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع

المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و

تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية و الصندوق ؛

- فرع المحاسبة العامة ؛

- فرع محاسبة المبيعات ؛

- فرع المحاسبات.

**2.3. مصلحة الموارد البشرية :**

لها علاقة مباشرة مع العملاء حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية

داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء

أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

**3.3.** مصلحة الوسائل العامة : و من مهامها:

- متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي و متطلباته.

- وفي 2016/05/24 تم إنشاء الشركة الفرعية حبوب قسنطينة وذلك عن طريق الإدماج والامتصاص.

- وهذه هي الشركات الفرعية ( مطاحن الحضنة بالمسيلة، مطاحن مرمورة بقالمة، مطاحن حروش بسكيكدة، مطاحن سييوس بعنابة، مطاحن سيدي راشد بقسنطينة )

**المطلب الثالث : أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية :**

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل التراب الولاية ولهذا فان المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وأفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج هن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.

- زيادة الإنتاجية عن طريق استعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته .

- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية .

- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .

- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .

- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.

- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة .

- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني .

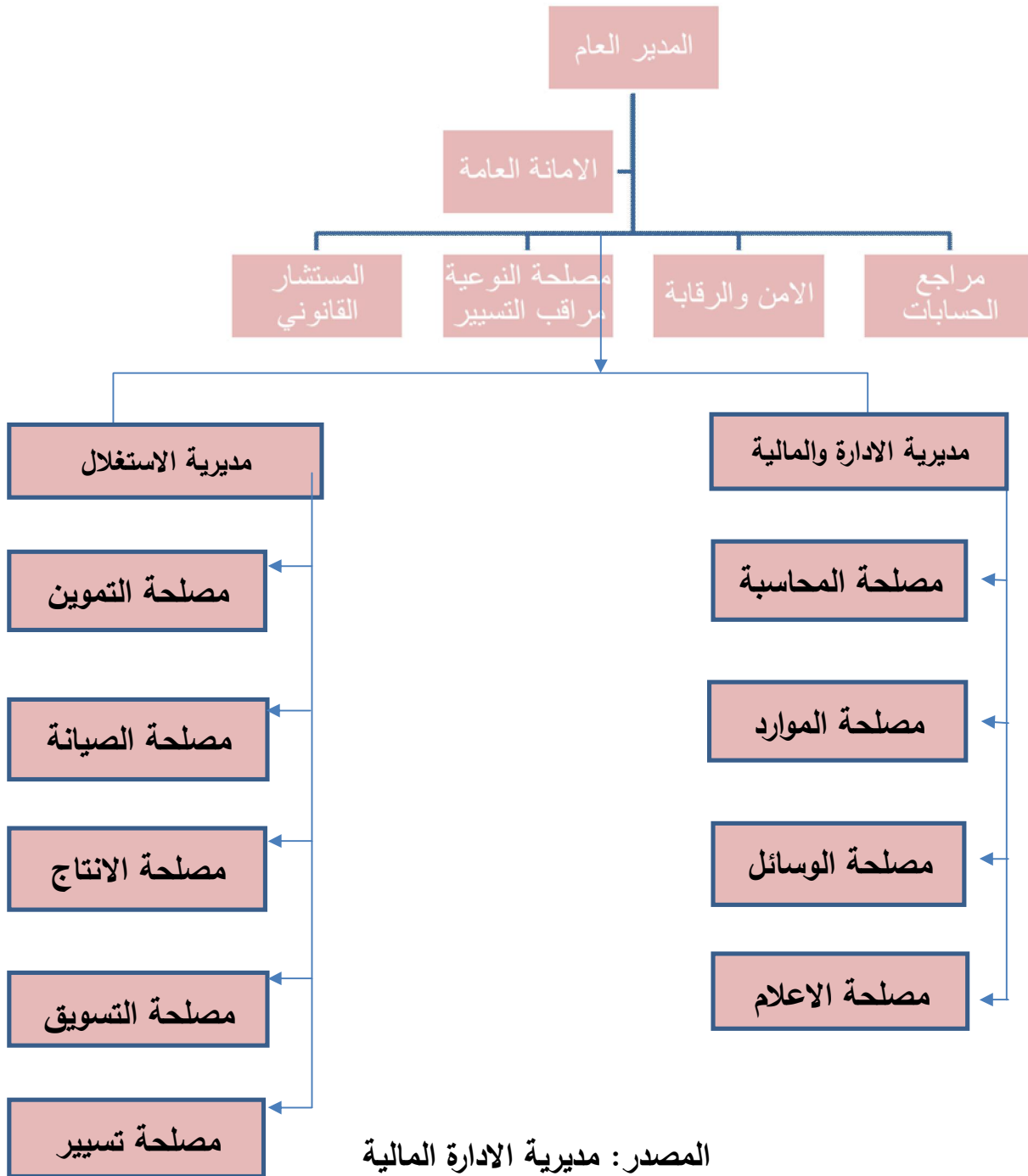
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه

- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا :مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال

... الخ .

- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية .
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها .

الشكل رقم(2-01): الهيكل التنظيمي لمطاحن الحنطة



المصدر: مديرية الادارة المالية

### المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى دور القيادة الإدارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذا البحث وذلك بالوصول إلى التوصيات التي تساهم في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

### المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا المطلب ما تم تطبيقه لإنجاز هذه الدراسة، بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وعرض الأداة

المستعملة فيها وكذلك أدوات المعالجات الإحصائية.

### الفرع الأول : عينة الدراسة

تم اختيار عينة من عمال مطاحن الحنطة بالمسيلة، حيث شملت هذه العينة مختلف المستويات الإدارية، حيث قمنا بتوزيع ( 40 ) استمارة وقد تم استرداد (40) استمارة، وبعد مراجعتها وجدنا بأن جميعها تصلح لغايات التحليل .

### الفرع الثاني :أداة الدراسة

الاستبيان : قمنا بتصميم استمارة التي تتكون من مجموعة من الأسئلة التي وجهت لمختلف عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث تعتبر هذه الاداة من أهم الأدوات جمع البيانات، والأكثر دقة وموضوعية التي تكونت من جزئيين، الجزء الاول تمثل في البيانات الشخصية والجزء الثاني تمثل في أسئلة على مؤشرات التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي من اجل الالمام بموضوع الدراسة، فكانت على النحو التالي :

الجزء الأول : ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في:

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي
- الخبرة المهنية
- الرتبة الوظيفية
- المصلحة ( القسم )

الجزء الثاني : الذي شمل خمسة محاور جاءت كالآتي:

- المحور الاول : أسلوب القيادة الادارية

- المحور الثاني : الافراد

- المحور الثالث: الهيكل

- المحور الرابع: الوظيفة

- المحور الخامس : التكنولوجيا

المطلب الثاني : أدوات المعالجة الاحصائية

تلخصت أهم أدوات المعالجة الاحصائية المستعملة في هذه الدراسة الميدانية من أجل

وصف وتحليل عينة الدراسة وإجاباتهم اتجاه عبارات التي تكون منها الاستبيان فيما يلي :

- التكرارات ؛

- النسبة المئوية ؛

- المتوسطات ؛

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تناولنا في هذا المبحث إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان، حيث تكونت هذه

العينة من عمال مؤسسة مطاحن الحنطة بالمسيلة ( المركب الصناعي التجاري) من مختلف

الوظائف الإدارية، حيث شهدت هذه المؤسسة تغييرا تنظيميا التي كانت فرعا من فروع المؤسسة

الأم رياض سطيف والآن أصبحت مع أقروديف قسنطينة، الذي قسمناه إلى جزئين، الجزء

الأول الذي يتكون من البيانات الشخصية أما الجزء الثاني فتكون من مختلف متغيرات

الدراسة.

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية

يضم جزء البيانات الشخصية مجموعة من الخصائص والسمات لعينة البحث من حيث

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية، المصلحة، كما هو موضح

فيما يلي:

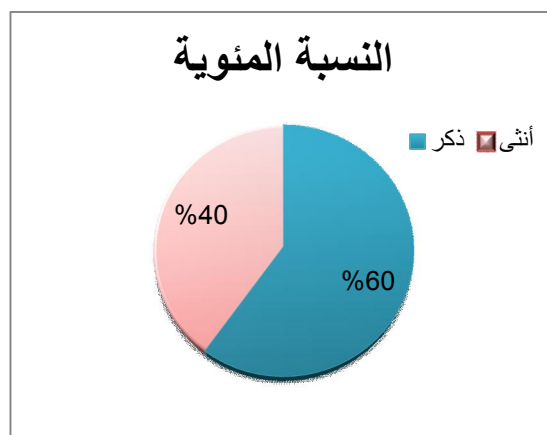
أولا: الجنس

تم توزيع العينة حسب الجنس الى فئتين موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-01) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	24	ذكر
40%	16	أنثى
100%	40	المجموع

الشكل رقم (2-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

يبين الجدول رقم (2-01) أن نسبة الذكور قد بلغت 60% بتعداد 24 مفردة، فيما بلغت نسبة الإناث 40% بتعداد 16 مفردة، ويتضح لنا هنا بأن أغلبية الموظفين في هذه المؤسسة هم الذكور ويعكس وجود توازن بين الجنسين، مما يبرز التوجه العام للمؤسسة نحو منح الفرصة للفئة النسوية للتوظيف وممارسة مهام إدارية قيادية .

**ثانياً: العمر والخبرة المهنية**

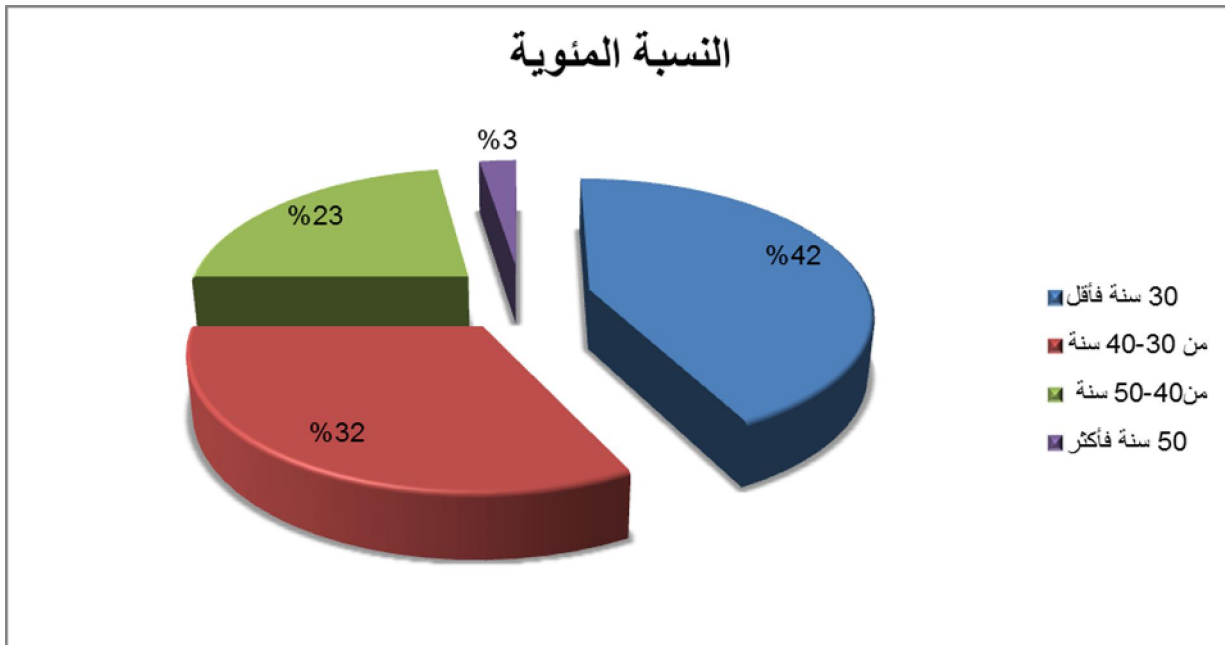
تم توزيع العينة حسب العمر والخبرة المهنية الى أربع فئات موضحة في الجدولين التاليين :

الجدول رقم (2-02) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	17	42,5%
من 30 - 40 سنة	13	32,5%
من 40 - 50 سنة	9	22,5%
50 سنة فأكثر	1	2,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

الشكل رقم(2-03): توزيع أفراد العينة حسب العمر



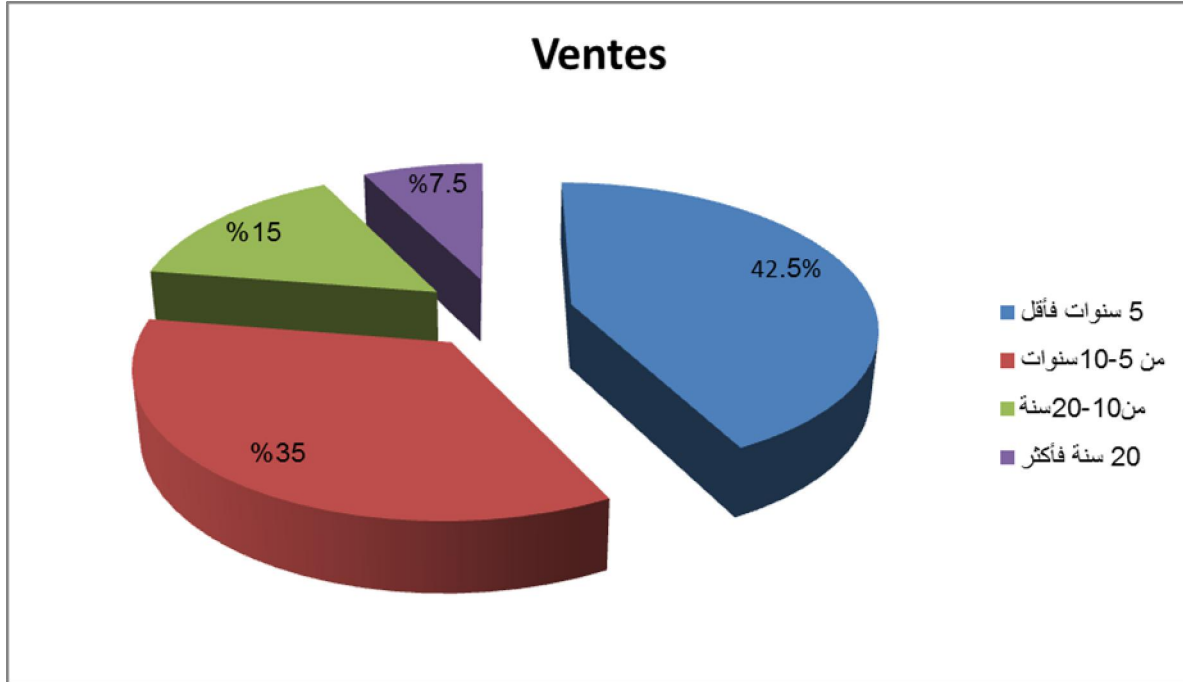
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

الجدول رقم (2-03): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
42,5%	17	5 سنوات فأقل
35%	14	من 5 - 10 سنوات
15%	6	من 10 - 20 سنة
7,5%	3	من 20 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

الشكل رقم(2-04): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

يبين الجدولين رقم (02 و 03) أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية ( 30 سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهم 17 مفردة بنسبة قدرها 42,5%، ثم تليها الفئة العمرية ( 30-40) سنة، حيث بلغ عددهم 13 مفردة بنسبة قدرها 32,5%، ثم تليها الفئة العمرية (40-50) سنة حيث بلغ عددها 9 مفردات بنسبة قدرها 22,5%، وأقل نسبة هي الفئة العمرية ( 50 سنة فأكثر) حيث بلغ عددها فردا واحدا بنسبة قدرها 2,5%. وهذا يعني أن أكثر نسبة من عمالها تعتبر من فئة الشباب وهذا ما يمنح المؤسسة آفاق للتطور من خلال اكتساب خبرات مع مرور الوقت، أما بالنسبة للخبرة في هذه المؤسسة فنرى أن أغلبية الخبرة المهنية كانت للفئة الرجال من (5 سنوات فأقل) حيث بلغت 17 مفردة بنسبة 42,5%، ثم تليها الفئة (5-10) سنوات، بعدد 14 فردا بنسبة قدرها 35%، ثم تليها الفئة (10-20) سنة، بعدد 6 مفردات بنسبة قدرها 15%، وكانت أضعف نسبة هي الفئة ( 20 سنة فأكثر) بعدد 3 مفردات بنسبة قدرها 7,5%، وهنا نرى بأن أصحاب الخبرة الطويلة هم الفئة الأقلية في هذه المؤسسة وأغلبهم لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات أي أنها لا تحتفظ بعمالها لمدة أطول .

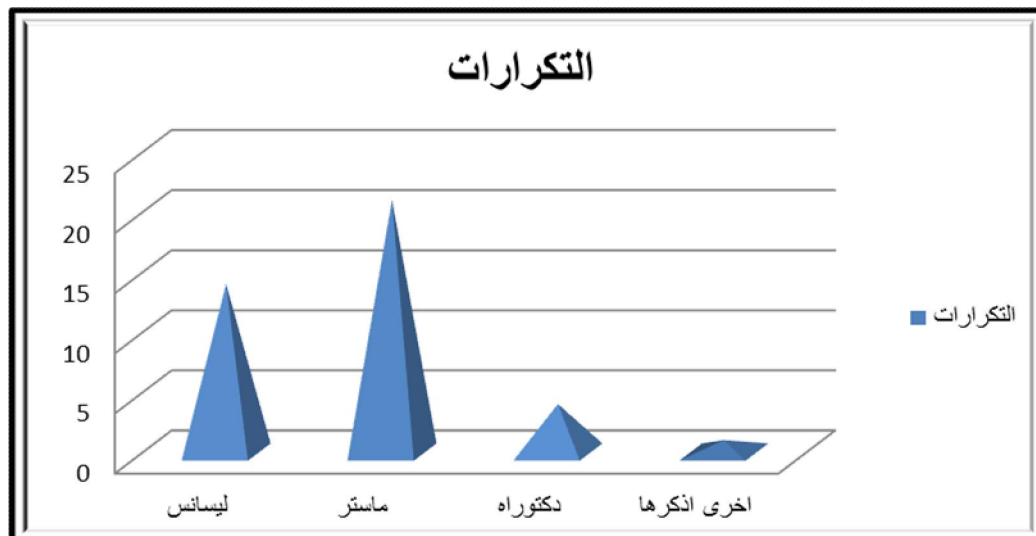
ثالثا : المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية

تم توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية الى اربع مستويات  
الجدول رقم (2-04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
35%	14	ليسانس
52,5%	21	ماستر
10%	4	دكتوراه
2,5%	1	تقني سامي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (2-05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

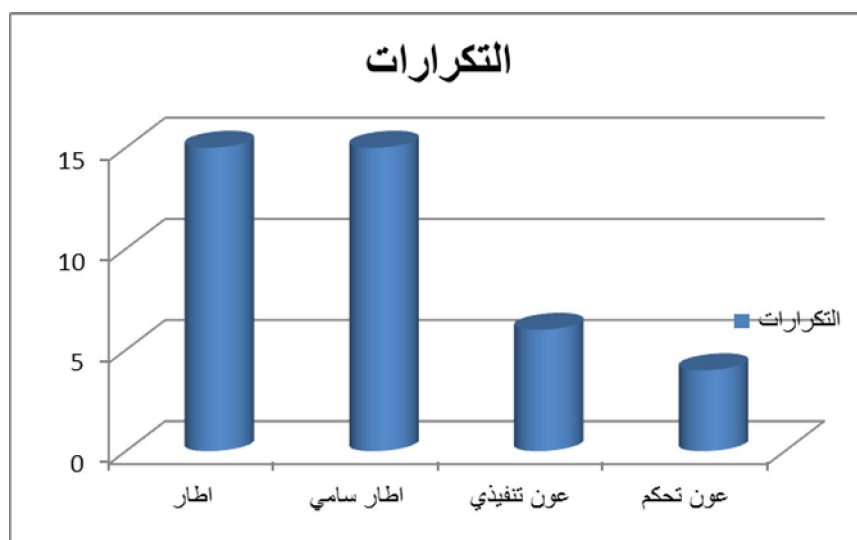


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

الجدول رقم (2-05): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	15	37,5%
إطار سامي	15	37,5%
عون تنفيذي	6	15%
عون تحكم	4	10%
المجموع	40	100%

الشكل رقم(2-06): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات

يبين الجدولين رقم (4-5) أن هناك تنوع في المستوى التعليمي المتمثل في مستوى ماستر الذي بلغ عددهم 21 فردا بنسبة قدرها 52,5%، أما مستوى ليسانس فبلغ عددهم هو الآخر 14 فردا بنسبة قدرها 35,5%، أ/ا مستوى الدكتوراه فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة قدرها 10%،

أما أقل نسبة فهي مستويات أخرى بعدد 1 فرد بنسبة قدرها 2,5%، ويمكن القول هنا بأن أغلبية عمال هذه المؤسسة لديهم مستوى الماستر وأصحاب إدارات سامية، حيث تساوت نسبة الإطارات والإطارات السامية الذي بلغ عددهم 15 فردا بنسبة قدرها 37,5%، والتي تمثل الأغلبية في المؤسسة، ثم تليها فئة عون تنفيذي الذي بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة قدرها 15%، ثم تأتي بعدها فئة عون تحكم بعدد 4 أفراد بنسبة قدرها 10%.

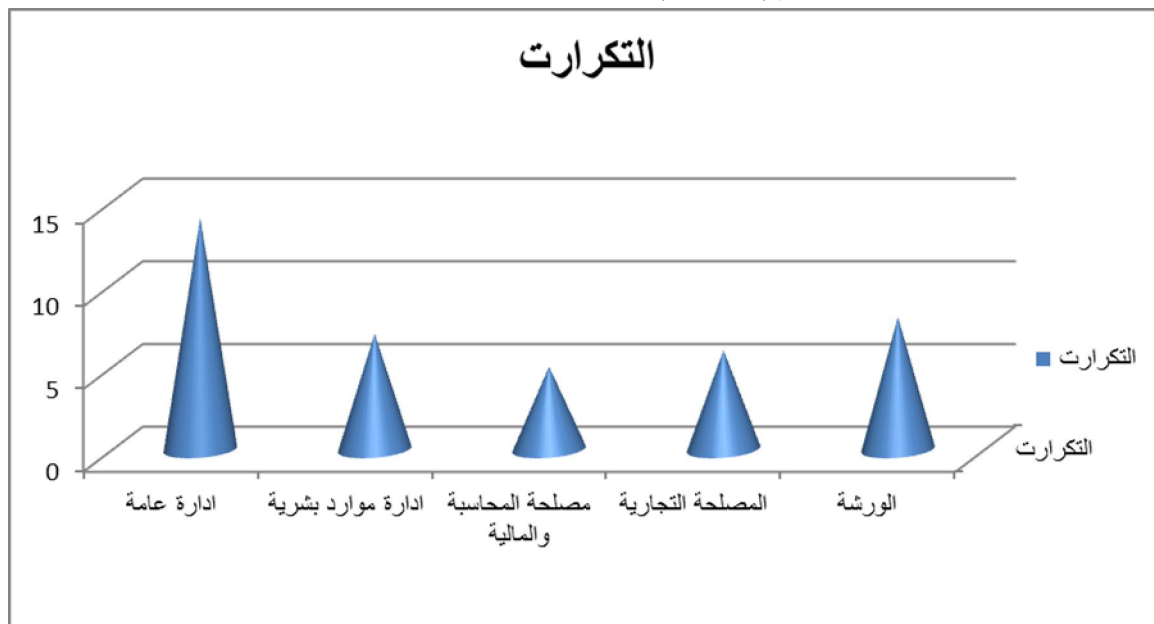
رابعا : المصلحة (القسم)

الجدول رقم (2-06): توزيع أفراد العينة حسب المصلحة

النسبة المئوية	التكرارات	المصلحة
35%	14	إدارة عامة
17,5%	7	إدارة الموارد البشرية
12,5%	5	مصلحة المحاسبة والمالية
15%	6	المصلحة التجارية
20%	8	الورشة
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (2-07): توزيع أفراد العينة حسب المصلحة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-06) أن مفردات العينة تتوزع بين مختلف المصالح حيث بلغ عدد مصلحة إدارة العامة 14 فردا، بنسبة قدرها 35%، بينما بلغت مصلحة الورشة 8 فردا، بنسبة قدرها 20%، في حين بلغت مصلحة إدارة الموارد البشرية 7 أفراد بنسبة 17,5%، تليها المصلحة التجارية 6 أفراد بنسبة 15%، وفي الأخير تأتي مصلحة المحاسبة والمالية بعدد 5 أفراد، بنسبة قدرها 12,5%، ويمكن القول بأن هذه المؤسسة أغلب عمالها يتوزعون في الإدارة العامة والورشة .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المحور الاول: القيادة الإدارية

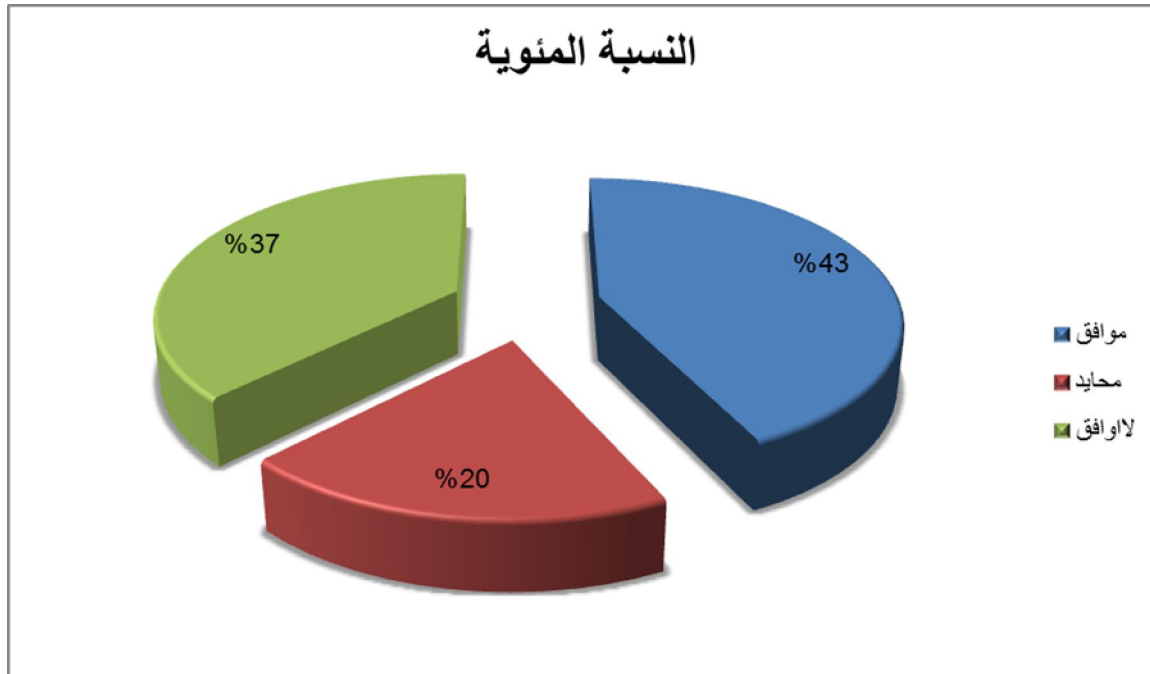
الجدول رقم (2-07): إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور القيادة الإدارية

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	11	27.5%
محايد	5	12.5%
لا أوافق	24	60%

المجموع	40	100%
---------	----	------

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (2-08): إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور القيادة الإدارية



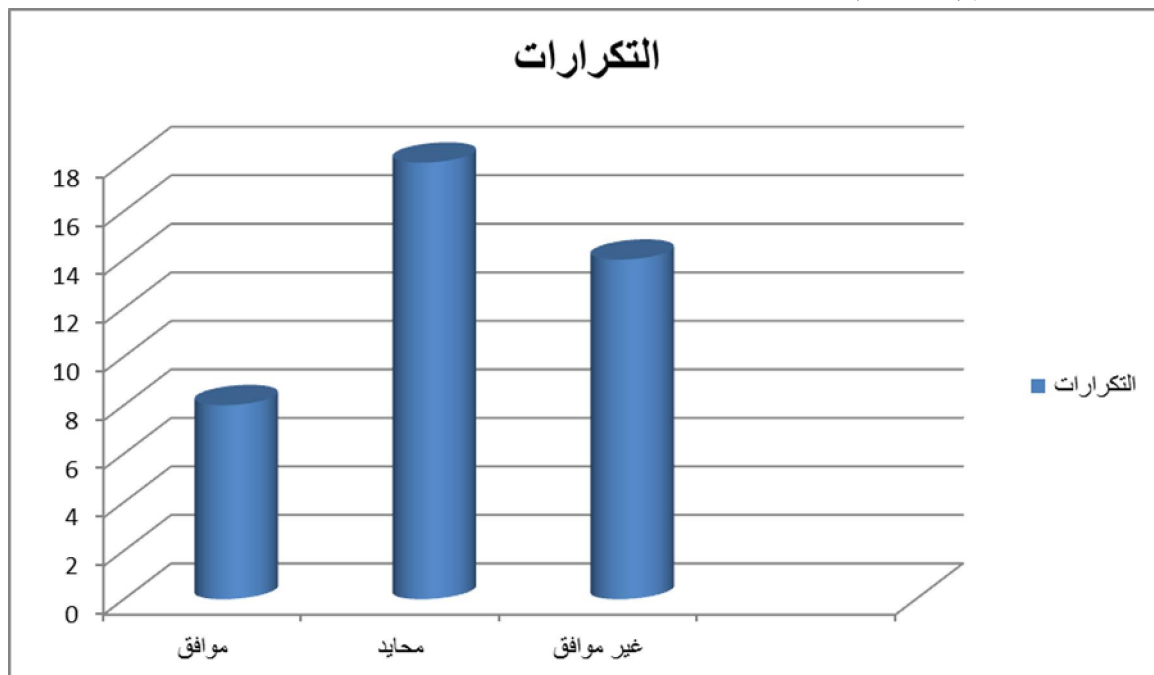
يبين الجدول رقم (07) أن إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى التي تتص على أن القائد يحتكر جميع السلطات بنفسه، فكانت الموافقة بنسبة 27.5% في حين أن نسبة غير موافق كانت 60% أما النسبة المحايدة فكانت 12.5%.

الجدول رقم (2-08): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور القيادة الإدارية

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	8	20%
محايد	18	45%
غير موافق	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (2-09): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور القيادة الادارية



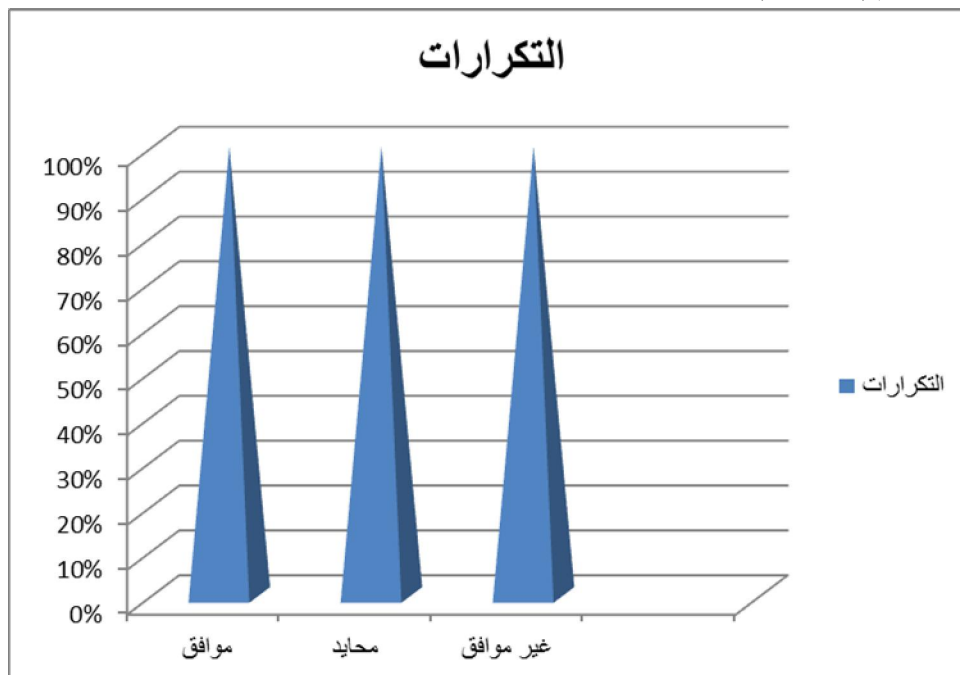
يبين الجدول رقم (08): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية التي تنص على أن القائد يحرم المرؤوسين من المشاركة في صنع القرارات، فكانت الموافقة بنسبة 20% في حين أن غير الموافقين كانت 35% أما النسبة المحايدة فكانت 45%.

الجدول رقم (2-09): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور القيادة الإدارية

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	11	27.5%
محايد	8	20%
غير موافق	21	52.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (2-10): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور القيادة الإدارية



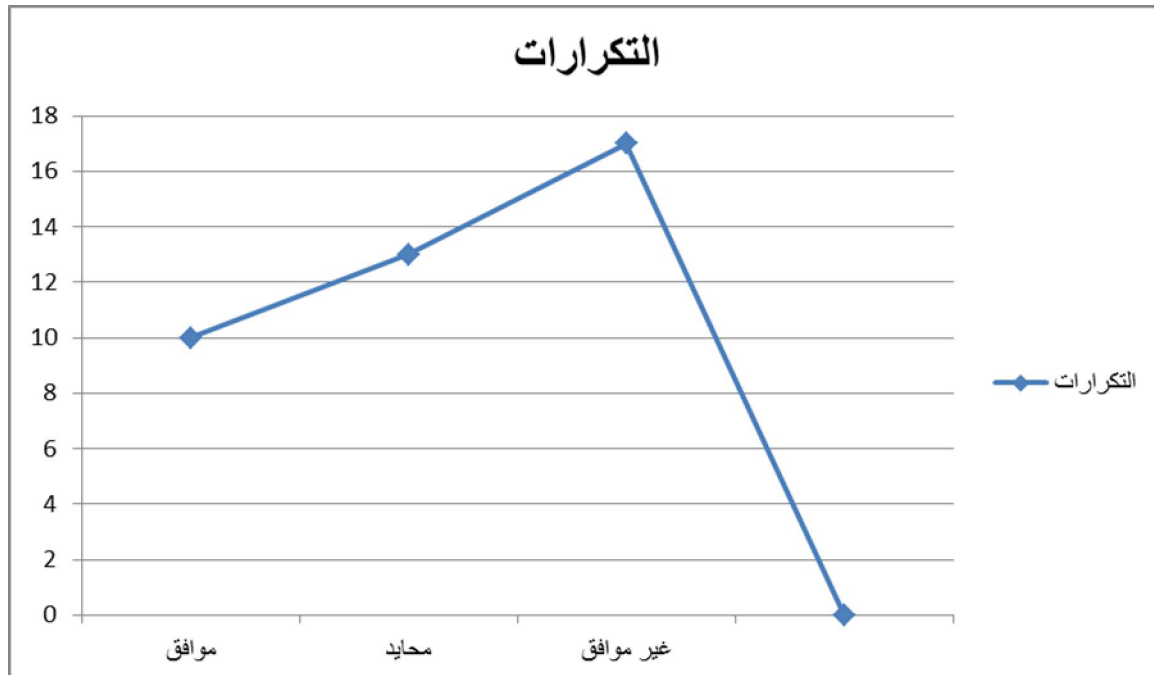
يبين الجدول رقم (09): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة التي تنص على أن القائد يعطي تعليمات واوامر لأجل تنفيذها دون مناقشتها، فكانت الموافقة بنسبة 27.5% في حين أن غير الموافقين كانت 52.5% أما النسبة المحايدة فكانت 20%.

الجدول رقم (2-10): إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور القيادة الإدارية

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	10	25%
محايد	13	32.5%
غير موافق	17	42.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (2-11): إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور القيادة الإدارية



يبين الجدول رقم (10): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة التي تنص على أن القائد يمارس الوعيد وكثرة التهديد والعقوبة على مرؤوسيه، فكانت الموافقة بنسبة 25% في حين أن غير الموافقين كانت 42.5% أما النسبة المحايدة فكانت 32.5% .

من خلال العبارات الاربع يمكن القول بان الاسلوب المتبع في هذه المؤسسة هو اسلوب القيادة الديمقراطية.

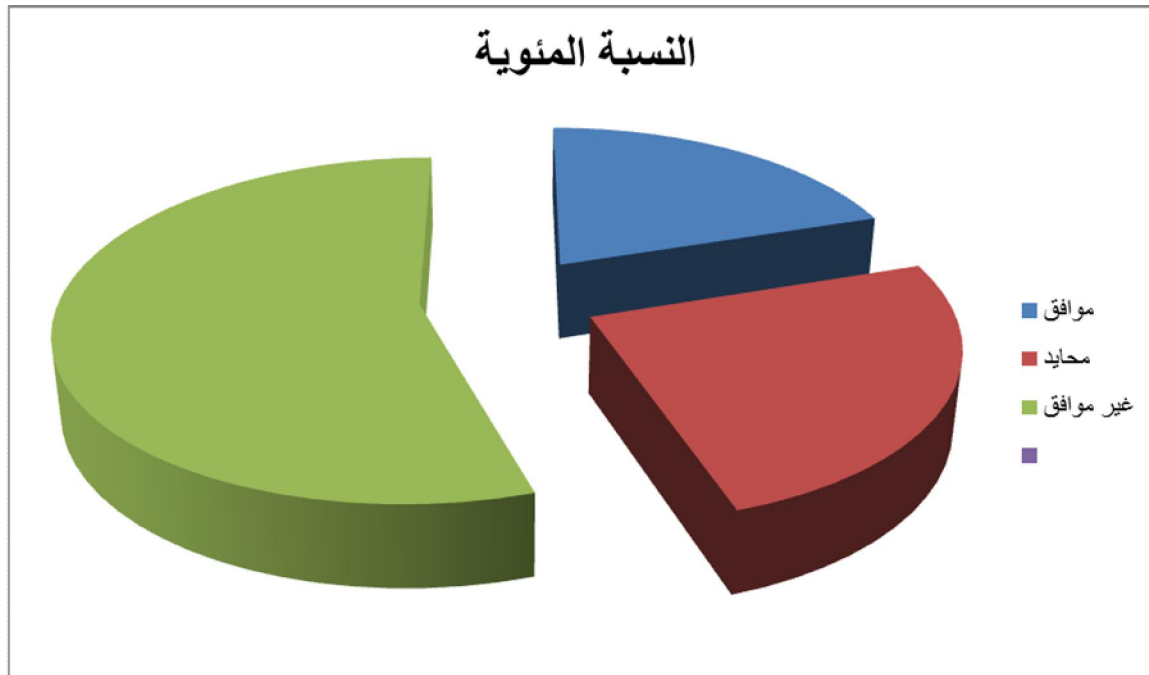
المحور الثاني: أثر القيادة الادارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي المتعلق بالأفراد.

الجدول رقم (2-11): إجابات عينة الدراسة على العبارة الاولى لمحور الافراد

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	8	20%
محايد	10	25%
غير موافق	22	55%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-12): إجابات عينة الدراسة على العبارة الاولى لمحور الافراد



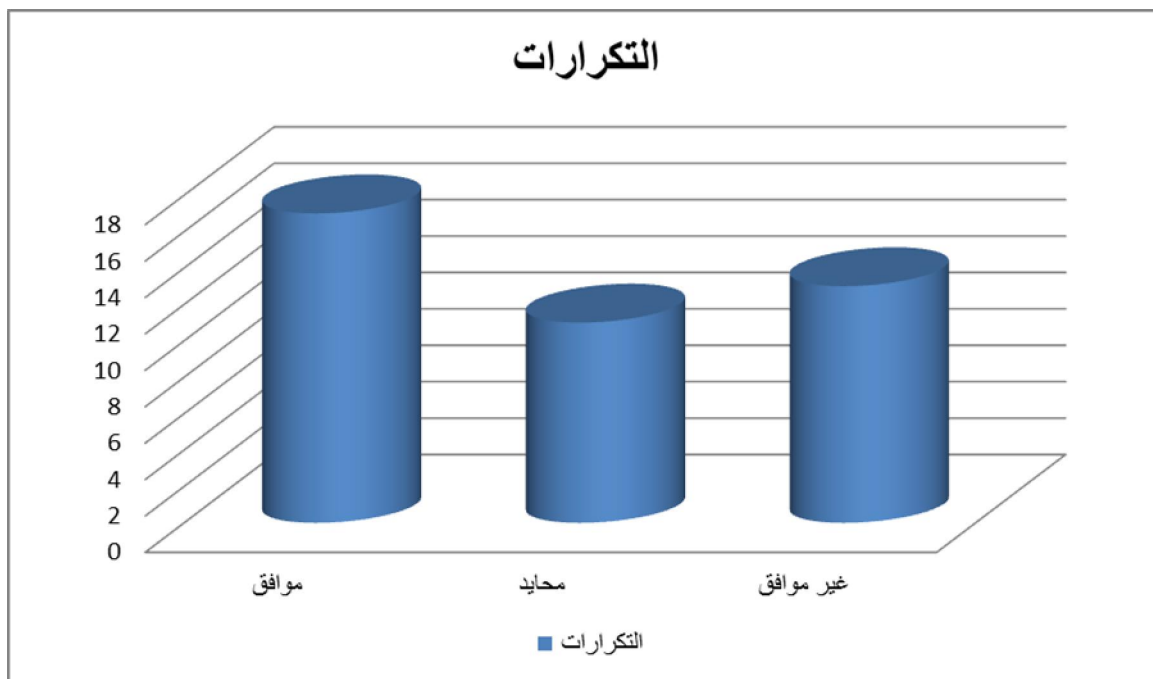
يبين الجدول رقم(11): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الاولى التي تنص على أن التغيير ادى الى نقلك الى وظيفة مناسبة لك، فكانت الموافقة بنسبة 20% في حين أن غير الموافقين كانت 55% أما النسبة المحايدة فكانت 25%.

الجدول رقم (2-12): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الأفراد

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة
42.5%	17	موافق
25%	11	محايد
32.5%	13	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-13): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الأفراد



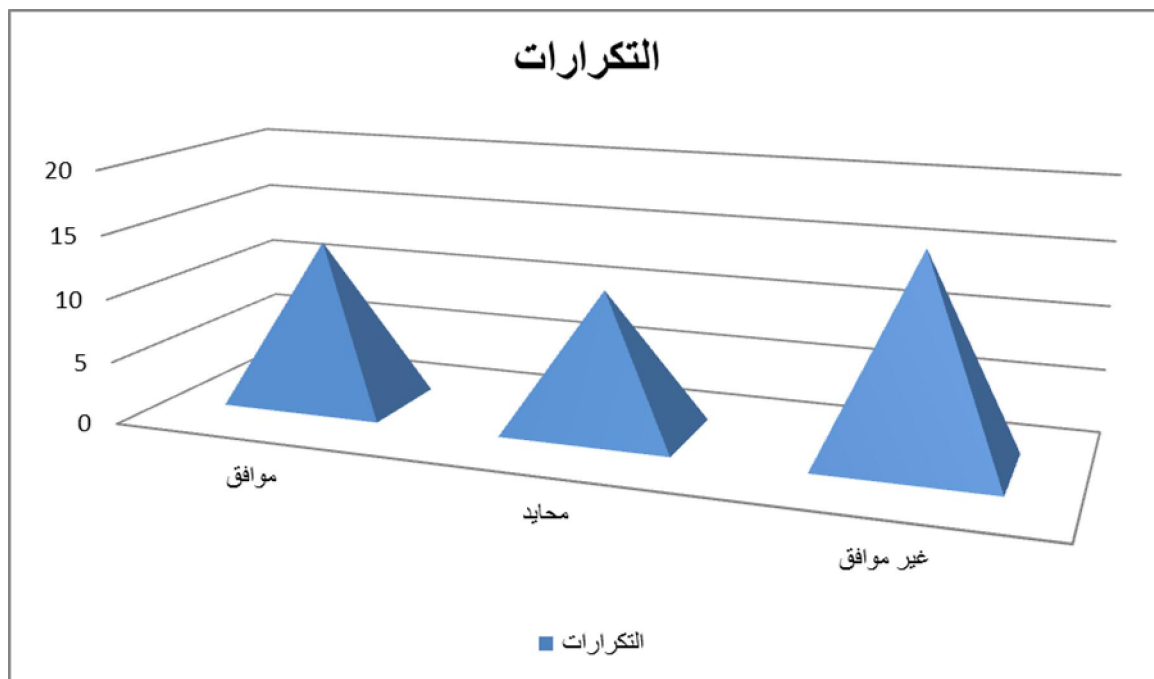
يبين الجدول رقم(12): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية التي تنص على أن التغيير وفر لك برامج تدريب لتحسين ادائك ومهاراتك الابداعية، فكانت الموافقة بنسبة 42.5% في حين أن غير الموافقين كانت 25% أما النسبة المحايدة فكانت 32.5%.

الجدول رقم (2-13): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الأفراد

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة
32.5%	13	موافق
27.5%	11	محايد
40%	16	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-14): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الأفراد



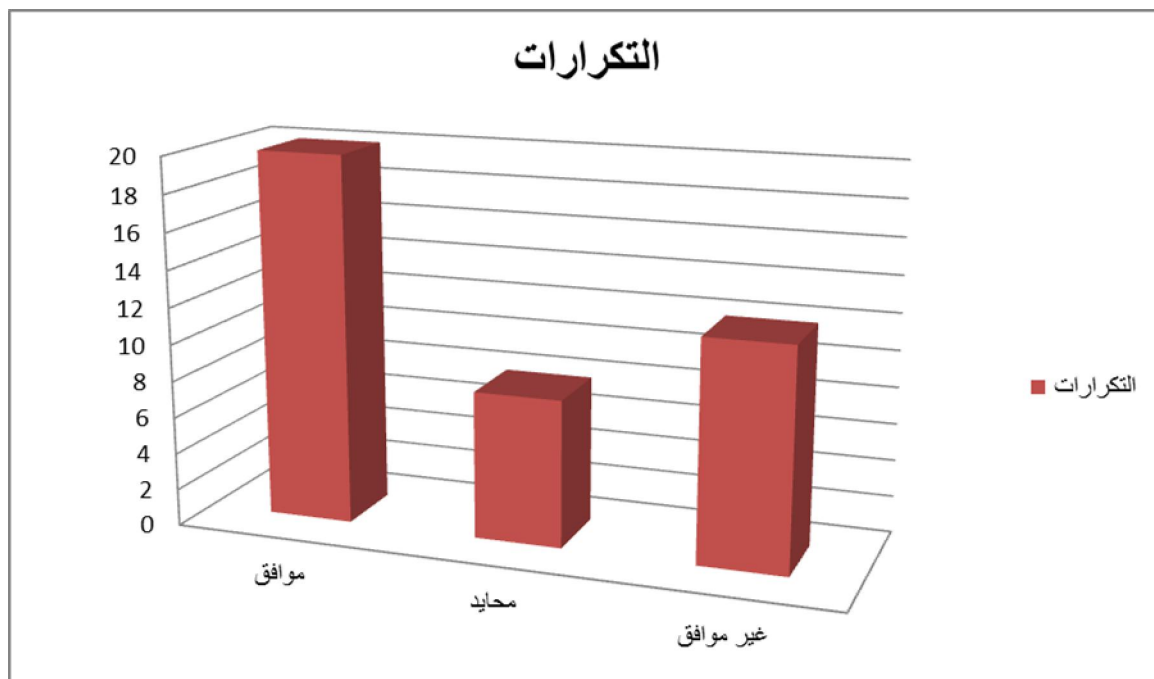
يبين الجدول رقم(13): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة التي تنص على أن التغيير يعتبر عامل محفز لك لإتقان عملك، فكانت الموافقة بنسبة 32.5% في حين أن غير الموافقين كانت 27.5% أما النسبة المحايدة فكانت 40%.

الجدول رقم (2-14): إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور الافراد

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	20	50%
محايد	8	20%
غير موافق	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-15): إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور الافراد



يبين الجدول رقم(14): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة التي تنص على أن الإدارة تستشير العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير، فكانت الموافقة بنسبة 50% في حين أن غير الموافقين كانت 30% أما النسبة المحايدة فكانت 20%.  
وعليه ونظرا للعبارة الأربعة للمبحوثين فان القيادة الإدارية لهذه المؤسسة محل الدراسة مطاحن الحنطة اقروديف قسنطينة ليس لها تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي المتعلق بالأفراد.

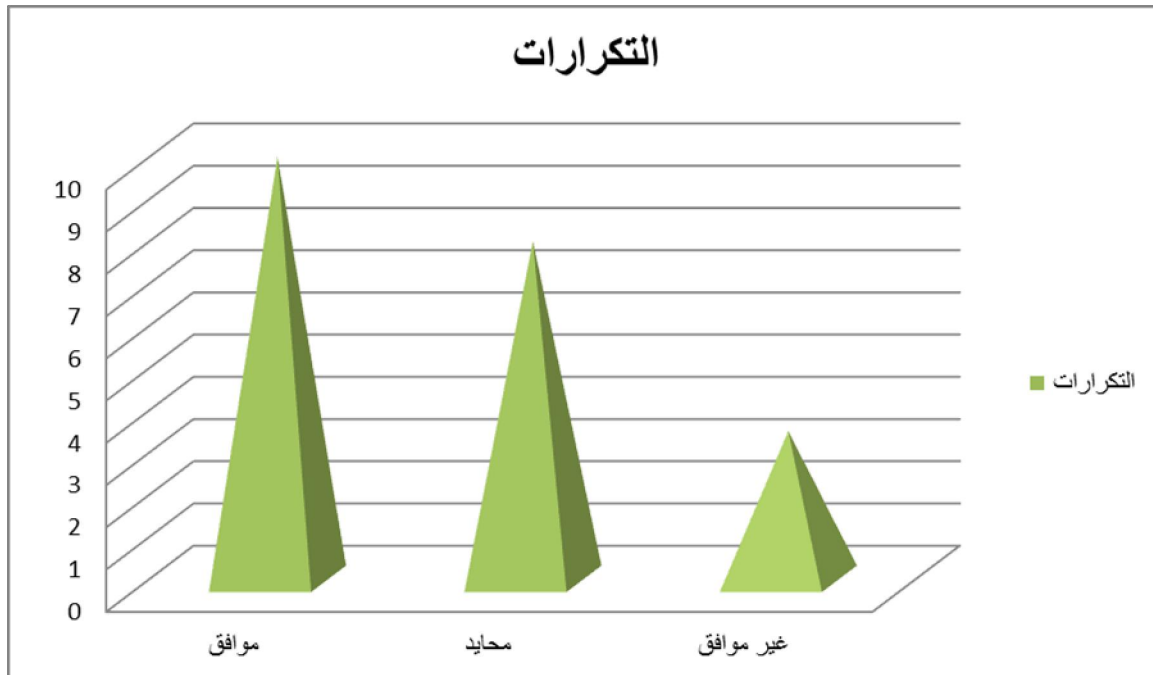
المحور الثالث : أثر القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي المتعلق بالهيكل.

الجدول رقم (2-15): إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى لمحور الهيكل

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	10	25%
محايد	8	20%
غير موافق	22	55%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-16): إجابات عينة الدراسة على العبارة الاولى لمحور الهيكل



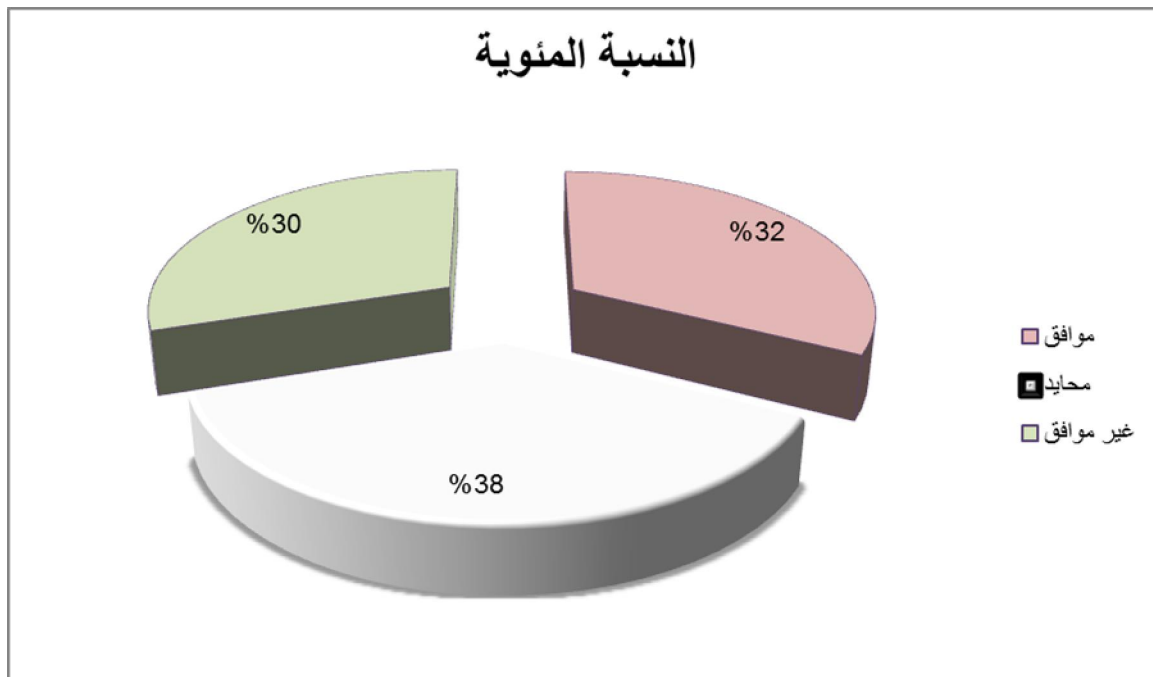
يبين الجدول رقم(15): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الاولى التي تنص على انه تتم ادخال تغييرات في عمل وحدة او وحدتين ليتمشى ذلك مع التطوير والتحديث الرتقبين، فكانت الموافقة بنسبة 25% في حين أن نسبة غير الموافقين كانت 55% أما النسبة المحايدة فكانت 20%.

الجدول رقم (2-16): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الهيكل

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	13	32.5%
محايد	15	37.5%
غير موافق	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-17): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الهيكل



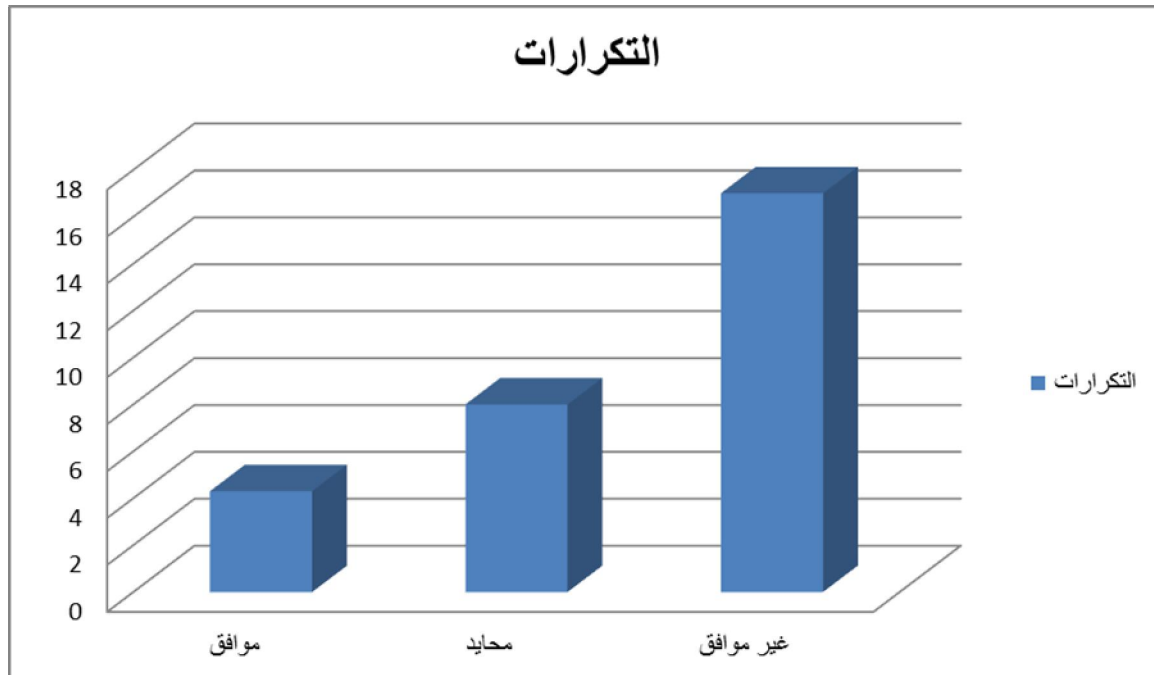
يبين الجدول رقم(16): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية التي تنص على أن انه يوجد ف مؤسستكم هيكل تنظيمي واضح ، فكانت الموافقة بنسبة 32% في حين أن نسبة غير الموافقين كانت 30% أما النسبة المحايدة فكانت 37.5%.

الجدول رقم (2-17): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الهيكل

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	15	37.5%
محايد	8	20%
غير موافق	17	42.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-18): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الهيكل



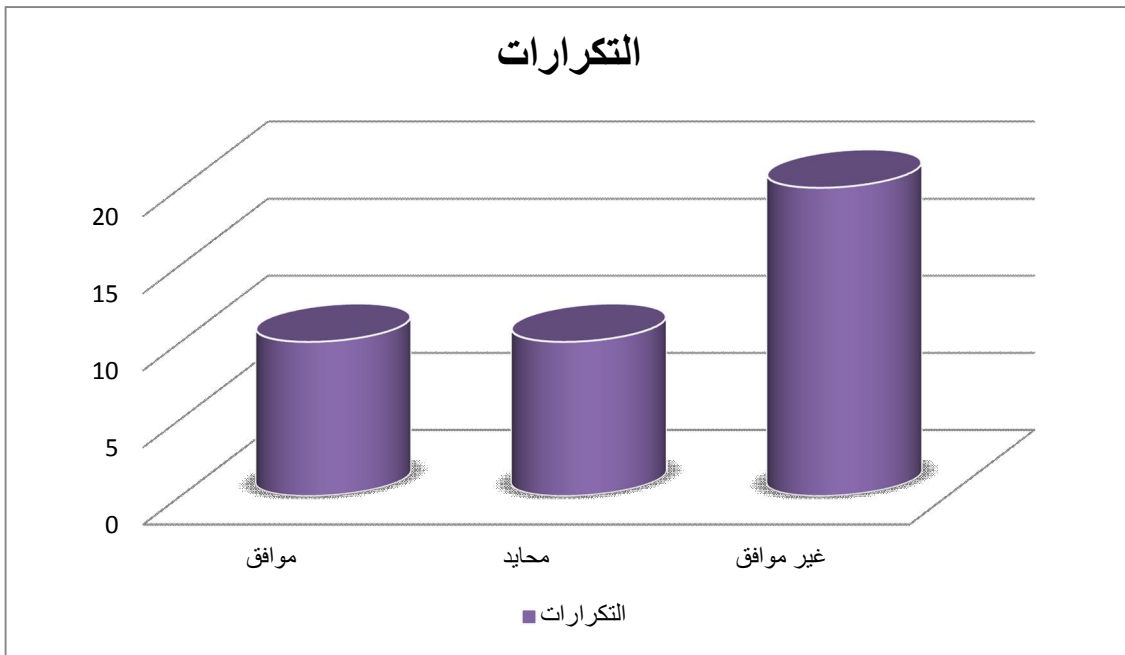
يبين الجدول رقم(17): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة التي تنص على أن اعادة تصميم الوظائف تسمح بدرجة كبيرة من الاثراء الوظيفي، فكانت الموافقة بنسبة 37.5% في حين أن غير الموافقين كانت 42.5% أما النسبة المحايدة فكانت 20%.

الجدول رقم (2-18): إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور الهيكل

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة
25%	10	موافق
25%	10	محايد
50%	20	غير موافق
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-19): إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور الهيكل



يبين الجدول رقم(18): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة التي تنص على أن توزيع الوظائف في الهيكل التنظيمي محدد وفق المؤهلات العلمية والعملية، فكانت الموافقة بنسبة 25% في حين أن نسبة غير الموافقين كانت 50% أما النسبة المحايدة فكانت 25%. وعليه ونظرا للعبارة الرابعة للمبحوثين فان القيادة الادارية لهذه المؤسسة محل الدراسة مطاحن الحضنة اقروديف قسنطينة ليس لها تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي المتعلق بالهيكل.

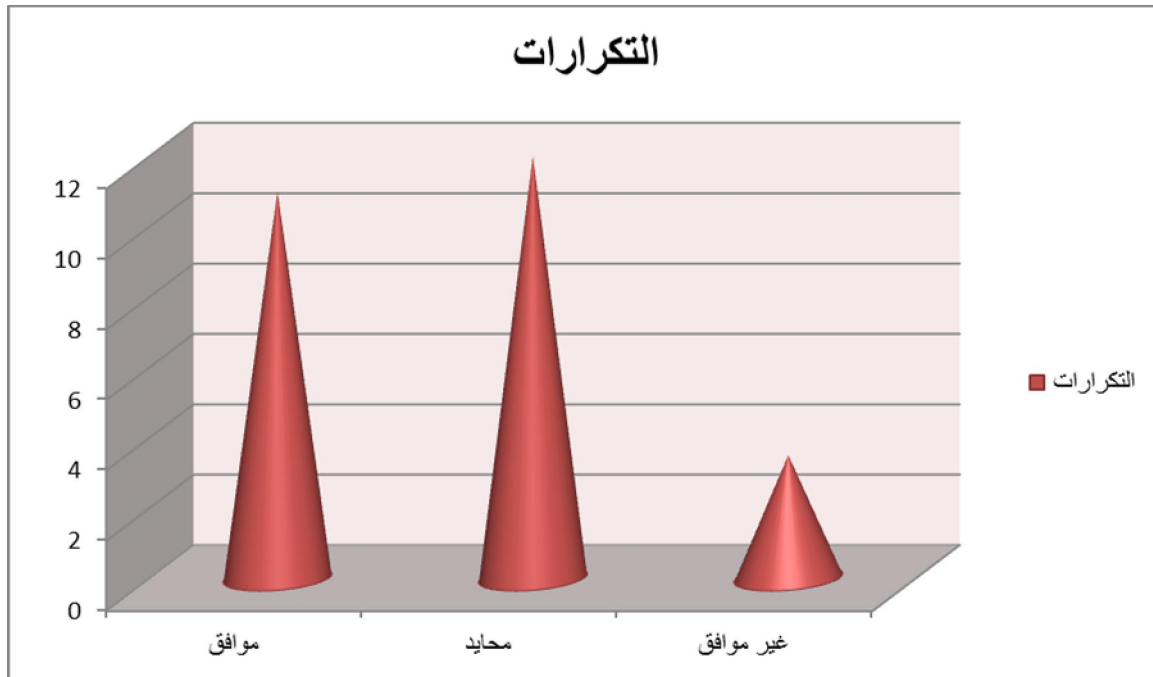
المحور الرابع : أثر القيادة الادارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي المتعلق بالوظيفة.

الجدول رقم (2-19): إجابات عينة الدراسة على العبارة الاولى لمحور الوظيفة

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	11	27.5%
محايد	12	30%
غير موافق	17	42.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-20): إجابات عينة الدراسة على العبارة الاولى لمحور الوظيفة



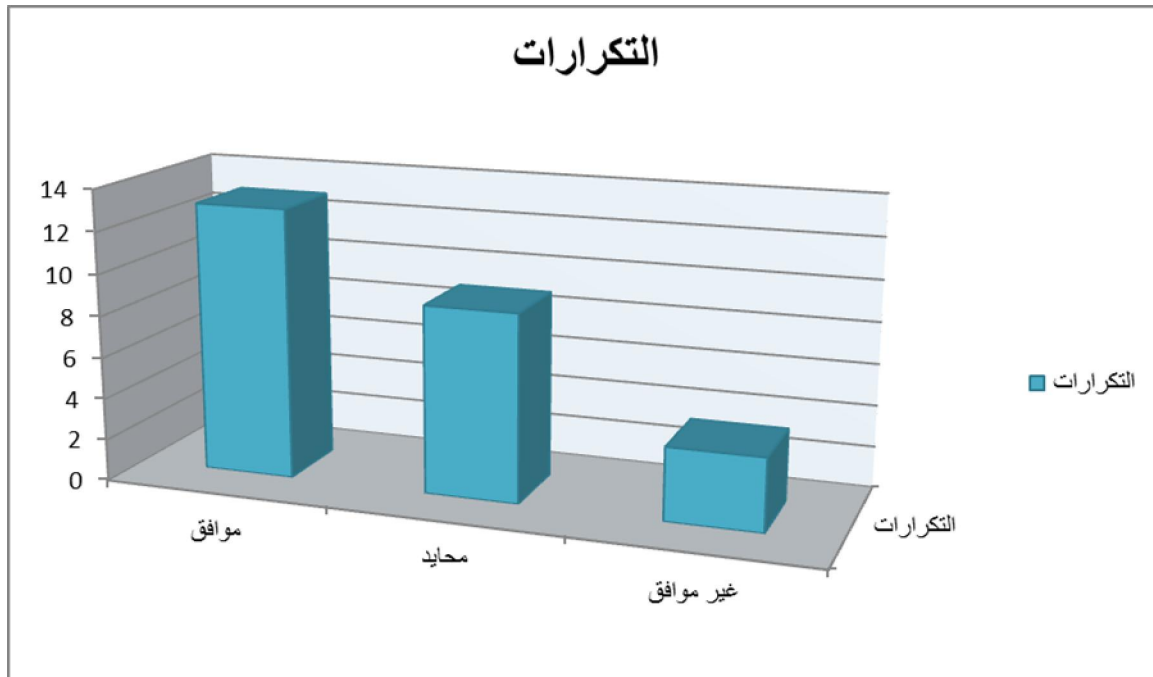
يبين الجدول رقم(19): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الاولى التي تنص على أن انه يتم تحديد هدف واضح من قبل المنظمة وتعريف الجميع به، فكانت الموافقة بنسبة 27.5% في حين أن نسبة غير الموافقين كانت 42.5% أما النسبة المحايدة فكانت 30%.

الجدول رقم (2-20): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الوظيفة

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	13	32.5%
محايد	9	22.5%
غير موافق	18	45%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-21): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور الوظيفة



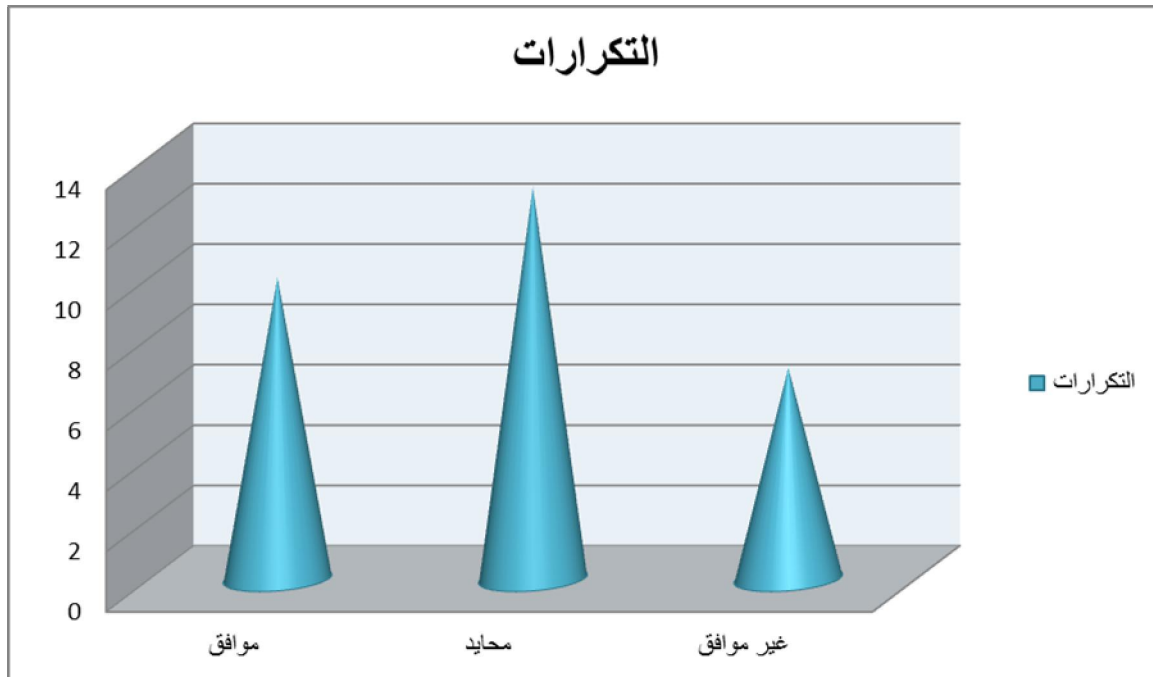
يبين الجدول رقم(20): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية التي تنص على أن انه تم احداث تغيير جذري في استراتيجية العم تستهدف التطوير والتحديث، فكانت الموافقة بنسبة 32.5% في حين أن غير الموافقين كانت 45% أما النسبة المحايدة فكانت 22.5%.

الجدول رقم (2-21): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الوظيفة

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	10	25%
محايد	13	32.5%
غير موافق	17	42.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-22): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور الوظيفة



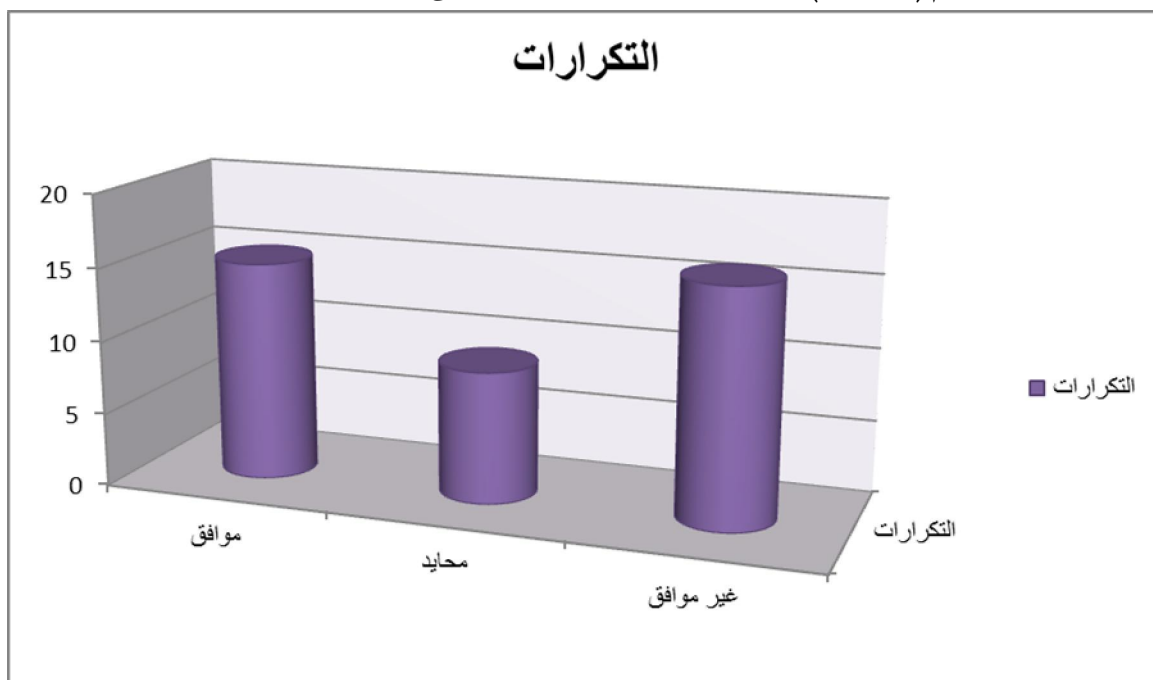
يبين الجدول رقم(21): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة التي تنص على أن ان تقوم المؤسسة بتغيير سياستها التسوية باستمرار، فكانت الموافقة بنسبة 25% في حين أن غير الموافقين كانت 42.5% أما النسبة المحايدة فكانت 32.5%.

الجدول رقم (2-22): إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور الوظيفة

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	15	37.5%
محايد	9	22.5%
غير موافق	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-23): إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور الوظيفة



يبين الجدول رقم(22): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة التي تنص على أن ان تعمل المؤسسة على الدخول في اسواق جديدة، فكانت الموافقة بنسبة 37.5% في حين أن غير الموافقين كانت 40% أما النسبة المحايدة فكانت 22.5% .  
وعليه ونظرا للعبارات الاربعة للمبحوثين فان القيادة الادارية لهذه المؤسسة محل الدراسة مطاحن الحضنة اقروديف قسنطينة ليس لها تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي المتعلق بالوظيفة.

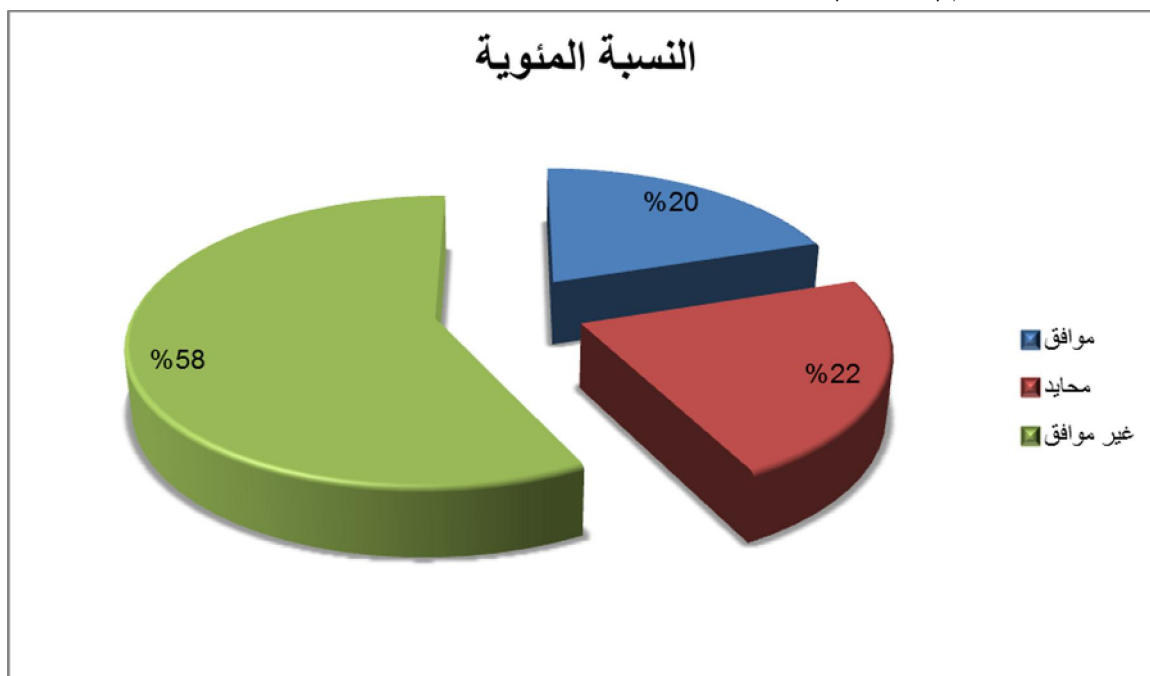
المحور الخامس : أثر القيادة الادارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي المتعلق بالتكنولوجيا.

الجدول رقم (2-23): إجابات عينة الدراسة على العبارة الاولى لمحور التكنولوجيا

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	8	20%
محايد	9	22.5%
غير موافق	23	57.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-24): إجابات عينة الدراسة على العبارة الاولى لمحور التكنولوجيا



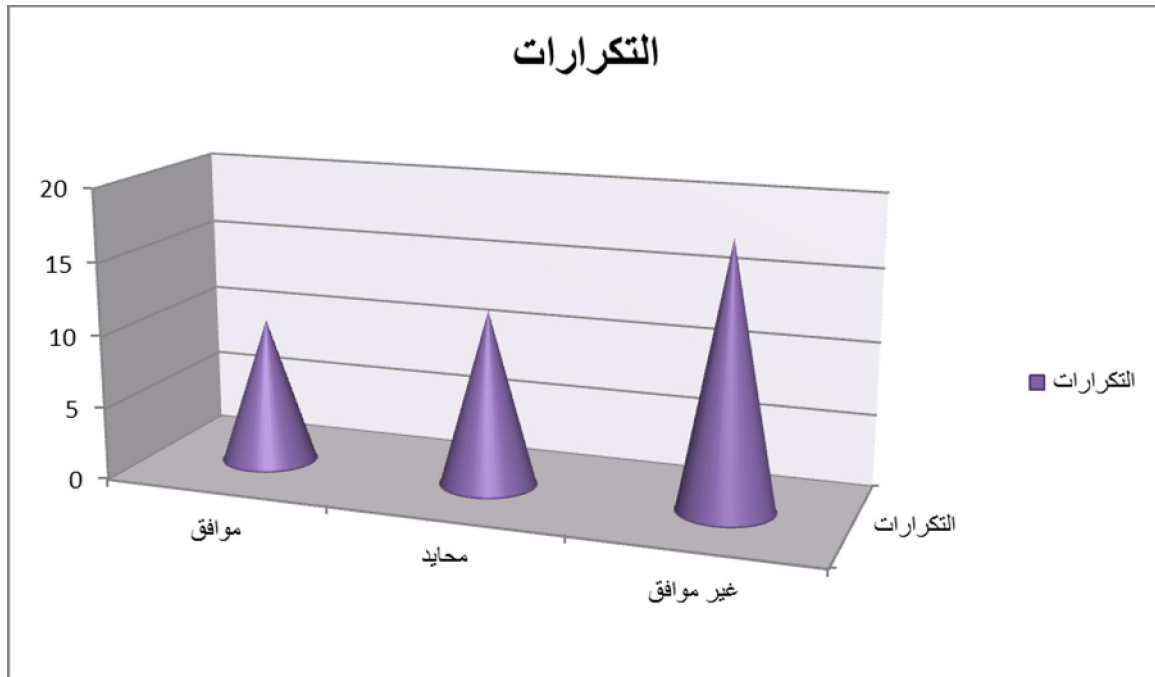
يبين الجدول رقم(23): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الاولى التي تنص على أن المؤسسة تستجيب للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا والاستفادة منها في تحسين اداء موظفيها وادائها عموما، فكانت الموافقة بنسبة 20% في حين أن غير الموافقين كانت 57.5% أما النسبة المحايدة فكانت 22.5% .

الجدول رقم (2-24): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور التكنولوجيا

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	10	25%
محايد	12	30%
غير موافق	18	45%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-25): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية لمحور التكنولوجيا



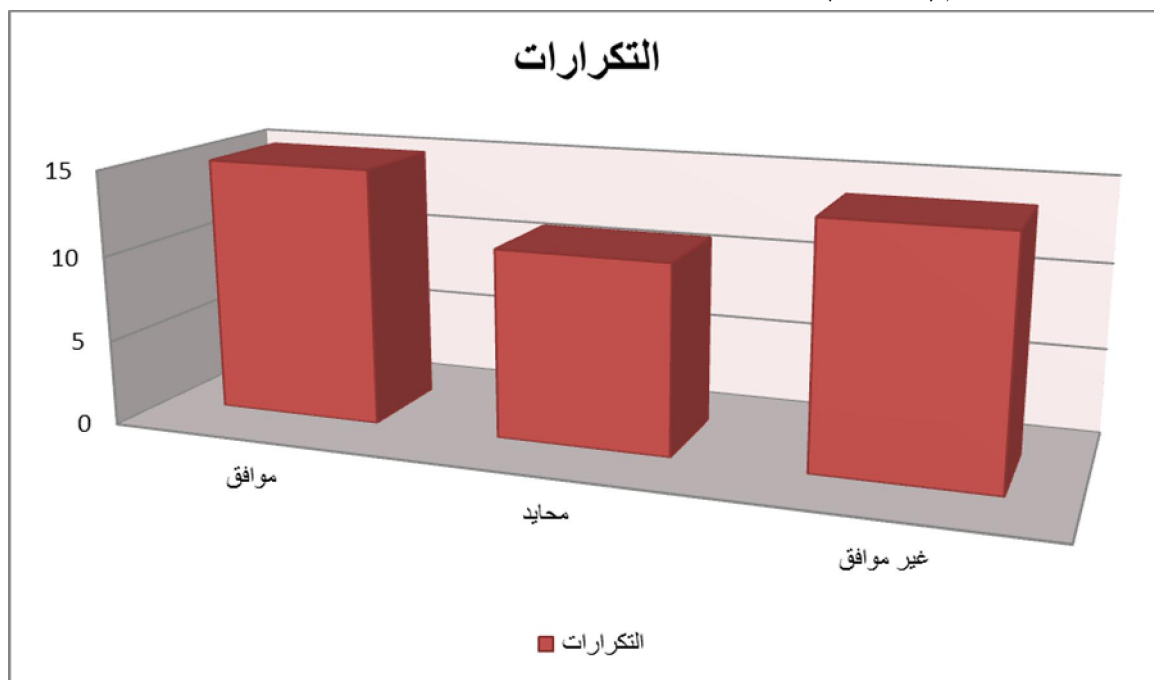
يبين الجدول رقم(24): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية التي تنص على أن انه ادخلت تقنيات حديثة بهدف تسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الادارية المختلفة في منطمتك، فكانت الموافقة بنسبة 25% في حين أن غير الموافقين كانت 45% أما النسبة المحايدة فكانت 30%.

الجدول رقم (2-25): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور التكنولوجيا

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	15	37.5%
محايد	11	27.5%
غير موافق	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-26): إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة لمحور التكنولوجيا



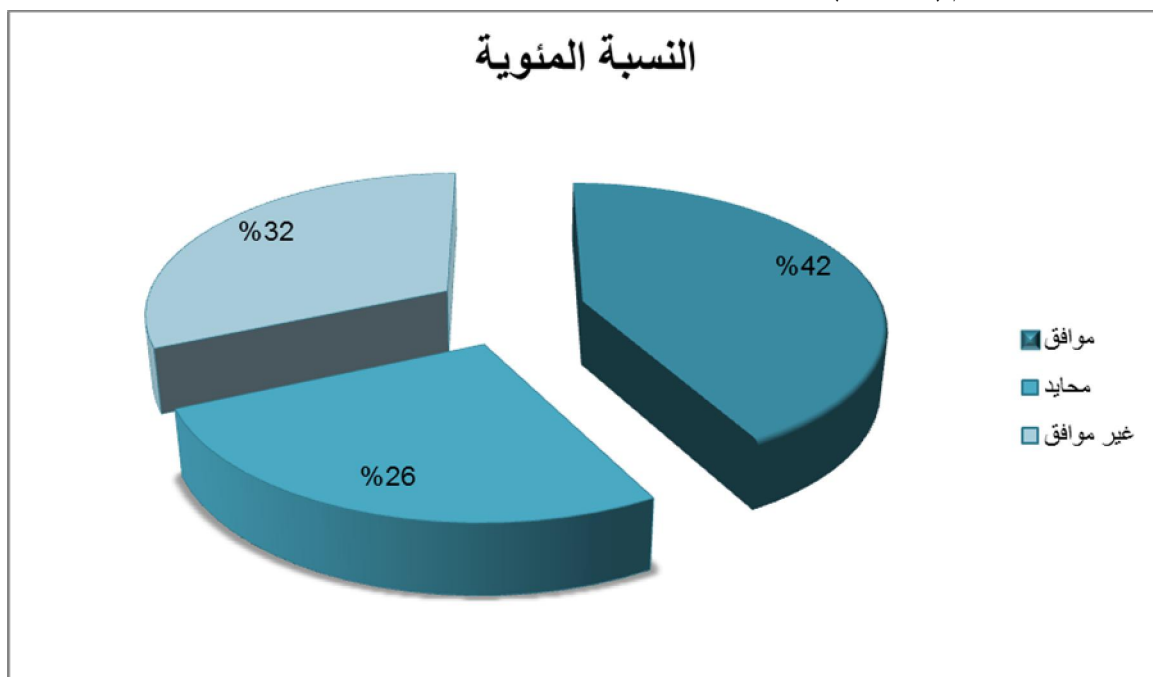
يبين الجدول رقم(25): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة التي تنص على أن التغييرات في التكنولوجيا ادت الى زيادة انتاجية المنظمة، فكانت الموافقة بنسبة 37.5% في حين أن غير الموافقين كانت 35% أما النسبة المحايدة فكانت 27.5%.

الجدول رقم (2-26): إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور التكنولوجيا

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق	16	40%
محايد	10	25%
غير موافق	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستمارة

الشكل رقم(2-27): إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة لمحور التكنولوجيا



يبين الجدول رقم(26): ان إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة التي تنص على أن المنظمة تسعى وراء قيامها بالتغيير الى التكيف مع بيئة المؤسسة، فكانت الموافقة بنسبة 40% في حين أن غير الموافقين كانت 30% أما النسبة المحايدة فكانت 25%. وعليه ونظرا للعبارات الاربعة للمبحوثين فان القيادة الادارية لهذه المؤسسة محل الدراسة مطاحن الحضنة اقروديف قسنطينة ليس لها تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي المتعلق بالتكنولوجيا.

استنتاج:

بالنظر للمحاور الاربعة المدروسة يمكننا ان نستنتج انه لا يوجد تأثير للقيادة الادارية لهذه المؤسسة محل الدراسة التي تتمثل في مطاحن الحضنة بالمسيلة المركب التجاري الصناعي الحضنة اقروديف سطيف في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي لديها .

### خلاصة الفصل:

تم إعطاء في هذا الفصل لمحة حول مؤسسة محل الدراسة مطاحن الحنطة -المسيلة- ، بالإضافة إلى الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية و أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحميل وتفسير و تحقيق علمي من خلال تحميل الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات كما تم توضيح كيفية قياس متغيرات مستويات القيادة الادارية من اجل معرفة درجة تواجد كل مستوى في المؤسسة، أما المتغير الثاني فهو التغيير التنظيمي، من تحليل وتفسير ووصف للمؤسسة محل الدراسة حيث لخصت نتائج الدراسة الى :

أن نسبة الإناث في المؤسسة محل دراسة بلغت 40% من نسبة العاملين في المؤسسة أي منح الفرصة للفئة نسوية في ممارسة العمل وفتح الفرص لها في مجال الأعمال ان الافراد ذوي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت نسبتهم 42,5% وهذا ما يؤكد وجود فئات شبانية تستفيد منها مؤسسة مستقبلا وذلك باكتساب الخبرة عبر مرور الوقت وتنوع مستوياتهم التعليمية

- ان نسبة 60 % ينفون عبارة أن القائد يحتكر جميع السلطات بنفسه وهذا ما يؤكد أن الأسلوب المتبع في هذه المؤسسة هو أسلوب الديمقراطية

وأن نسبة 55% قالت بأن التغيير لا يؤدي الى نقلنا الى وظائف مناسبة اي أن التغيير لم يكن ايجابيا في هذه المؤسسة ولم يتقبل من طرف الأفراد

وان نسبة 55% قالت بان التغيير لم يساهم في تغييرات في الوحدات أي أنه كان سلبي على هيكل المؤسسة وأن القيادة لم تؤثر بدورها في الحد من مقاومة التغيير.



# خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور القيادة الإدارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تم التوصل الى مجموعة من النتائج والاقتراحات والتوصيات التي سنقدمها وكذلك بعض آفاق الدراسة التي يمكن الاستفادة منها مستقبلا .

### أولا: النتائج النظرية :

من أهم النتائج التي توصلنا إليها :

- أن الاسوب المتبع في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة هو الأسلوب الديمقراطي نظرا للإجابات المقدمة من طرف عينة الدراسة .

- أن القيادة الادارية ليس لها تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للأفراد في المؤسسة محل الدراسة ،وهذا يعني أن الفرضية الأولى غير محققة.

- أن القيادة الادارية ليس تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للهيكل في المؤسسة محل الدراسة، أي أن الفرضية الثانية غير محققة.

- أن القيادة الادارية ليس تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للوظيفة في المؤسسة محل الدراسة، أي أن الفرضية الثالثة غير محققة.

- أن القيادة الادارية ليس تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالنسبة للتكنولوجيا في المؤسسة محل الدراسة، أي أن الفرضية الرابعة غير محققة؛ ومنه يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية غير محققة ، أي ان ليس للقيادة الادارية تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .

### ثانيا: اقتراحات وتوصيات

لدينا هنا بعض الاقتراحات نتمنى ان يستفاد منها مستقبلا في المؤسسة محل الدراسة وهي :

- نقترح اعادة النظر في طبيعة أسلوب القيادة المتبعة في هذه المؤسسة لأنه مفروض من القيادة العليا ، حيث يجب أن تكون هناك استشارة من القيادة العليا.
- اشراك القيادات على مستوى ادارة المؤسسات الفرعية.
- مساندة التغيير من طرف القيادة العليا من أجل التغلب على العقبات.
- تطوير وتنمية القيادة القادرة على خلق التجاوب لدى العاملين لإحداث التغيير.
- تحفيز العاملين ماديا ومعنويا لمضاعفة جهودهم.
- فتح المجال للأفراد للمشاركة في عملية التغيير وذلك لتجنب وقوع مقاومة.
- إعادة تصميم هياكل مرنة وواضحة تتناسب مع التغيير التنظيمي.
- ضرورة وضع أهداف واضحة للعاملين والسير عليها.
- ضرورة توزيع الوظائف في الهيكل التنظيمي وفقا للمؤهلات العلمية والعملية للعاملين على المؤسسة أن تستجيب للتطورات التكنولوجية ومواكب العصرنة لتسهيل عملية قيادة الأفراد نحو التغيير.

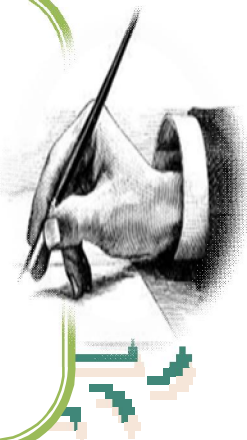
### ثالثا: آفاق الدراسة

- هناك بعض المواضيع المقترحة من طرفنا يمكن أن تصلح لتكون دراسات مستقبلية :
- أثر أساليب القيادة الإدارية على مقاومة التغيير التنظيمي
  - أثر استخدام الشبكات في معالجة مقاومة التغيير التنظيمي
  - تمكين العاملين وأثره في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

=====: الخاتمة العامة

---

# قائمة المصادر والمراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أسامة خيربي، الإدارة العامة، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
2. أسامة خيربي، الجديد في القيادة الإدارية، دار الـراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
3. أسامة خيربي، القيادة الإدارية، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
4. أندرودي، سيزلاقي ومارك جي، والاسس. السلوك التنظيمي والأداء . ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد. معهد الإدارة العامة . السعوديه. 1991.
5. بشير العلق، الإدارة الحديثة(نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
6. بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2010.
7. تصيفا جبير مدين، بيتر شافير: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
8. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
9. جمال الدين مرسي ، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية\_مصر، 2006.
10. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات العمليات الادارية وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
11. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
12. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
13. الخفاف عبد المعطي، مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار الدجلة، ط1، عمان، الأردن، 2007.

14. رضا صاحب ابو حمد ال علي، سنان كاظم الموسوي، الادارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
15. زكي محمود هاشم، السياسات الادارية، منشورات ذات السلاسل، ط1، الكويت، 2001.
16. سلطان، علي شريف محمد. مدخل معاصر في مبادئ الإدارة. الدار الجامعية الإسكندرية . مصر. 1998.
17. السلمي، علي .تطور الفكر التنظيمي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة .مصر. 2001.
18. السلمي، علي. إدارة السلوك الإنساني. دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.القاهرة . مصر. 1983.
19. الشامي لبنان هاتف، ماركو إبراهيم نينو، الادارة المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، اريد، عمان، 2001.
20. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في ادارة الاعمال(منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
21. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
23. الضباب احمد، التخطيط والتنمية الاقتصادية، مطابع دار عكاظ، الاردن، 1980.
24. طارق البدوي، اساسيات علم ادارة القيادة، دار الفكر، عمان، الاردن، 2002.
25. عاصم الأعرج، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
26. عامر الكبيسي ، التصميم التنظيمي: التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، ج3 ، 1998.

27. عبد الباري درة وآخرون، الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1994.
28. عبد الرحمان السيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
29. عبد الكريم محسن، ادارة استراتيجيات التغيير، النشرة الدورية لمعهد التنمية الادارية، العدد السابع، القاهرة، مايو، 2006.
30. عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية الى التطبيق (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ط1، 2013.
31. عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجيات التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2013.
32. عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرياء للنشر، الأردن، 2012.
33. عرفة، سيد سالم، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
34. عرفة، سيد سالم، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
35. مصطفى، سيد أحمد. إدارة السلوك التنظيمي "نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل". الناشر أحمد سيد مصطفى، القاهرة، مصر، 2005.
36. علي السلمي، المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
37. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003 ص 328.
38. علي عباس، اساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009.
39. عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

40. فتحي احمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
41. فيصل محمود الشواورة، مبادئ ادارة الاعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
42. فيليب سادلر، ترجمة هدى فواد محمد، القيادة، مجموعة النيل العربية، ط1، 2008.
43. ليكرت رنسيس، أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة علي البر سلي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1996.
44. محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر 2008.
45. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
46. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
47. محمد عمر الزعبي، محمد تركّ البطاينة؛ القيادة الإداريّة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
48. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة النظرية والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
49. محمد قاسم القيروتي ، دراسة السلوك الانساني: الفردي و المجتمعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2000.
50. محمد مرسي، الإدارة التعليمية، مطبعة دار العالم العربي، ط1، القاهرة، مصر، 1984.
51. محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها، دار الكتاب، ط1، القاهرة، مصر، 2001.
52. محمد هاني محمد، ادارة تنظيم وتطوير الاعمال(قياس الاداء المتوازن)، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.

53. محمود سالم، التخطيط الاستراتيجي في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة الإدارية، العدد 57، 1994.
54. محمود كلا لده، القيادة الإدارية، دار الزهران، ط1، عمان، 1997.
55. مصطفى نجيب الشاويش، اساسيات ادارة اعمال المكاتب (مفاهيم، مبادئ ونظريات مدخل سلوكي)، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 250-251.
56. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000.
57. نبيل دنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
58. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
59. نعيم ابراهيم الظاهر، اساسيات ادارة الاعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، ط1، 2010.
60. نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
61. نواف كنعان، القيادة الادارية، دار زهران، عمان، الاردن، 1992.
62. هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.

المجلات:

1. إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، مجلد 27، العدد 4، 2011، 391.
2. برباوي كمال، دور الانماط القيادية والتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة بشار، العدد 2014.
3. رقية البدارين و فريد محمد القواسمية، دور المرأة في قيادة التغيير، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة الأردن، المجلد 16، العدد 2013.
4. يحي ملح، محمد الإبراهيمي، استراتيجيات مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008، ص 219.

5. بن زروق جمال، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (1+2)، الأردن، 2010.
6. خليل حجاج، مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة القدس المفتوحة، العدد 15.
7. الكواز، عدي غانم وإسماعيل، رياض احمد وإبراهيم، عبد الرحمان وحמיד، عمر نعمان، القيادة التحويلية وعلاقتها بأسباب التغيير التنظيمي وأشكاله وأساليب تقليبه في الاتحادات الفرعية في نينوي، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد (19)، العدد (20)، العراق.
8. مارس هناء، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالة التنظيمية وفق نظرية؛ كير تلوين، مجلة أبحاث تقنية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 10، جوان 2017.
9. مؤيد الساعدي وآخرون، تأثير رأسمال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العدد 3، 2013.

#### المذكرات:

1. برباوي، كمال. دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة. جامعة ابي بكر بلقايد. تلمسان الجزائر. 2015.
2. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2014.
3. رزيق حنان، القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2014-2015.
4. زينب مروان، اثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أم البواقي، 2014-2015.

5. سميرة صالح، أسلوب القيادة وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2008.
6. سوفي، نبيل. دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي. مذكر ماجستير غير منشورة. جامعة متنوري قسنطينة. الجزائر. 2011.
7. فاطمة الزهراء بوداود، التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.
8. مبارك بنيا ضامن العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة ماجستير عُت منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة انيف العربية للعلوم الأمنية- السعودية، 2004 .
9. يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013 .
10. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط8، 2012.
11. مدفوني حفيظة، دور القيادة في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، ام البواقي، 2014-2015.
12. نوال بوعلاق، دور القيادة في ادارة التغيير وطرق تفعيلها، دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014.
13. هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق "ل، م، د" في جامعات من الشرق الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2015-2016.
- مراجع باللغة الفرنسية:

- 1- Beer,M .& Eisentat,R : Developing organization capable of Implementing strategy and learning, Human Rlation,Vol.49,No.5,1996.
- 2-Bareil, celine.La Resistance Au changement ; Synthèse et critique Des écrits. Montréal : Centre Détudes en transformation Des organisations ،2004 .
- 3-Zander,A Resistance to change its Analysis & prevention(Human relation in management),2<sup>nd</sup> ed.South-western,pub.CO.New York,1972.
- 4-Folger,R & Sharilick,D.Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment, journal of organizational change Management, Vol.7,1999 .
- 5-World Koentz and Cynil Adounell,principles of management.MC grow Hill book co,2ed New York. 1959.
- 6-John Adair ،The skills of leadership.1pub.Harnts publishing company limited1984.
- 7-BASS Bernard, Leadership psychology and organization behavior, Harpers publishers, New York 1960.

# قائمة الملاحق



## استمارة الاستبيان

إلى السيد(ة) المحترم(ة) : .....

لكم مني التحية الطيبة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان " دور القيادة الادارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي "دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ( المركب الصناعي التجاري الحضنة )، حيث أن المؤسسة حدث فيها تغيير من خلال انتقالها من رياض سطيف إلى أقروديف قسنطينة، وعليه تم تصميم هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة، نرجو منكم الإجابة بدقة على مجموعة من الأسئلة المرفقة للاستبيان بصراحة وموضوعية، مع العلم أن إجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة والبحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

المحور الاول : المعلومات الشخصية .

يرجى وضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة :

الجنس: ذكر  انثى

العمر: 30 سنة فأقل  من 30 - 40 سنة  من 40 - 50 سنة  50 سنة فأكثر

المستوى العلمي : ليسانس  ماستر  دكتوراه  اخرى اذكرها   
.....

الخبرة المهنية : 5 سنوات فأقل  من 5 - 10 سنوات  من 10 - 20 سنة  20 سنة فأكثر

الرتبة الوظيفية : إطار  إطار سامي  عون تنفيذ  عون تحكم

المصلحة : إدارة عامة  إدارة موارد بشرية  مصلحة المحاسبة والمالية   
مصلحة تجارية  الورشة

المحور الثاني : يرجى وضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	بدائل الإجابة		
		لا اوافق	محايد	موافق
<b>القيادة الإدارية</b>				
01	يحتكر القائد جميع السلطات بنفسه			
02	يحرم المرؤوسين من المشاركة في صنع القرارات			
03	يعطي القائد التعليمات والأوامر لأجل تنفيذها دون مناقشتها			
04	يمارس القائد الوعيد وكثرة التهديد والعقوبة على مرؤوسيه			
<b>الافراد</b>				
01	أدى التغيير الى نفاك الى وظيفة مناسبة لك			
02	وفرت لك المؤسسة برامج تدريب لتحسين أدائك ومهاراتك الإبداعية			
03	يعتبر التغيير عاملا محفزا لك لإتقان عملك			
04	تستشير الإدارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير			
<b>الهيكل</b>				
01	تم إدخال تغييرات في عمل وحدة أو وحدتين ليتمشى ذلك مع التطوير والتحديث المرتقبين			
02	في مؤسستكم يوجد هيكل تنظيمي واضح			
03	إعادة تصميم الوظائف تسمح بدرجة كبيرة من الإثراء الوظيفي			
04	توزيع الوظائف في الهيكل التنظيمي محدد وفق المؤهلات العلمية والعملية			

شكرا لكم على حسن  
تعاونكم

الوظيفة			
			هدف واضح من قبل المنظمة وتعريف
			ات تغيير جذري في استراتيجية هدف التطوير والتحديث
			ساسة بتغيير سياستها التسويقية باستمرار
			ساسة على الدخول في أسواق جديدة
التكنولوجيا			
			تستجيب للتغيرات الحاصلة في الاستفادة منها في تحسين أداء وأدائها عموما
			يات حديثة بهدف تسهيل تبادل بين المستويات الإدارية المختلفة في
			برات التكنولوجيا إلى زيادة إنتاجية
			نظمة وراء قيامها بالتغيير إلى التكيف مؤسسة



### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة): ..... **عبد الحامد بن منصور** ..... المولود(ة) بتاريخ: 06/09/1998 بـ: **حمام الضلعة**  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 206751205 الصادرة بتاريخ: 2011/05/27 عن: **بلدية حمام الضلعة - المسيلة**  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **علوم التسيير** تخصص: **إدارة أعمال** خلال السنة الجامعية: 2011/2012  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور القيادة الإدارية في التقييم من منظور**  
**التغيير التنظيمي - حالة مطاحن الدقيق بالمسيلة -**

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع والبصمة





## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): ..... **نادية بوريجي** ..... المولود(ة) بتاريخ: ..... **06 / 04 / 1996** ..... ب: **سيدي هجراس**  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: ..... **200383011** ..... الصادرة بتاريخ: ..... **2016/04/26** ..... عن: **المعهد الوطني للبحوث والدراسات**  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: ..... **علوم التسيير** ..... تخصص: **إدارة أعمال** ..... خلال السنة الجامعية: **2015/2016**  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: ..... **دور القيادة الإدارية في التقييم من منظور**  
**التحسين الشكلي - حالة مطاحن الخبز بالسياسة** .....

أصح بشرفي أي التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع والبصمة

.....



## المخلص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور القيادة الادارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، وذلك من خلال اجراء دراسة تحليلية لآراء عينة عشوائية من عمال المؤسسة محل الدراسة ، ولهذا تم استعمال أداة الاستبيان لجمع البيانات ، اضافة الى استخدام عدة أساليب احصائية من اجل تحليل المعطيات واختبار الفرضيات ، وعليه توصلنا من خلال الدراسة الى مجموعة نت النتائج المهمة وهي أنه ليس للقيادة الادارية تأثير في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية :

القيادة الادارية ..... التغيير التنظيمي ..... مقاومة التغيير التنظيمي

## **Summary :**

This study aimed to find out the role of leadership in reducing resistance to organizational change at the hudna Mills Corporation in Msila , by conducting an analytical study of the opinions of a random sample of the workers of the corporation, and for this the questionnaire tool was used to collect data , in addition to using several statistical methods for data analysis and testing The hypotheses, and accordingly, we reached through the study a set of important results, namely that the administrative leadership has no effect in reducing the resistance to organizational change in the institution under study.

## **Key words**

Administrative leadership...Organizational change... Resistanc to organizational change