

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

العنوان:

دور المهارات القيادية في إدارة التغير التنظيمي في المنظمات

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: غربي نورالدين، عطا الله فؤاد

نوقشت بتاريخ: 19/جوان/2023

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
زريق عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
بتغة صونية	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
براهيمي نادية	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا

السنة الدراسية: 2022-2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

العنوان:

دور المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: غربي نورالدين، عطا الله فؤاد

نوقشت بتاريخ: 19/جوان/2023

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
زريق عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
بتغة صونية	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
براهيمي نادية	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا

السنة الدراسية: 2022-2023

# كلمة شكر

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقني لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى . . .

أما بعد:

تقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم إلى الأساتذة بتغة صونية على هذه على كل ما قدمته لنا من توجيهات قيمة وآراء سديدة كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذا العمل وإثرائه بآرائهم القيمة، إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، أقول لكم شكرا وجزاكم الله عني خير الجزاء

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين

أطال الله في عمرهما

والى صديقي وزميلي في البحث نور الدين

وإلى كافة طلبة قسم علوم التسيير.

فؤاد

إلى والدي ووالدتي . . .

رحمهما الله

والى صديقي وزميلي في البحث فؤاد

نورالدين

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية المسيلة، وتوضيح دور المهارات القيادية في التغيير التنظيمي بجميع مراحلها، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي فيما استخدم الوصفي في الجزء النظري من العمل، أما التحليلي فخصص للجانب التطبيقي أما فيما يخص جمع البيانات المتعلقة بالدراسة اعتمدنا على أسلوب الاستبيان نظرا لأنه أكثر الأساليب ملائمة لهذا النوع من الدراسات وتم الاعتماد على برنامج spssv25 في تحليل محاور الاستبيان احصائيا.

من أهم النتائج المتوصل إليها، أن هناك دور ذو دلالة للمهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التنظيمي، ادارة التغيير التنظيمي، المهارات القيادية، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

## Abstract:

The aim of this study was to determine the contribution of leadership skills in managing organizational change in the Public Health Institution of El-M'Sila, Algeria. It aimed to clarify the role of leadership skills in organizational change at all stages. We used a descriptive-analytical methodology, with the descriptive part focusing on the theoretical aspects and the analytical part dedicated to the practical application. In terms of data collection, we relied on the questionnaire method, as it is the most suitable for this type of study. Statistical analysis of the questionnaire data was conducted using SPSS v25 software.

Among the key findings, it was found that there is a significant correlation between leadership skills and managing organizational change in the studied institution.

**Keywords:** Organizational change, Organizational change leadership skills, The public health institution of neighborhood - M'sila

# فهرس المحتويات

IV .....	كلمة شكر
V .....	إهداء
VI .....	ملخص:
VII.....	فهرس المحتويات
IX.....	فهرس الجداول
XI.....	فهرس الاشكال
XII.....	فهرس الملاحق
أ.....	مقدمة عامة

## الفصل الأول : الإطار النظري لمفاهيم الدراسة

10 .....	المبحث الأول: مدخل عام حول القيادة الإدارية
10 .....	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
14 .....	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
21 .....	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية في المنظمة
24 .....	المطلب الرابع: مهارات القيادة الإدارية
26 .....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي
26 .....	المطلب الاول: مفهوم التغيير التنظيمي
31 .....	المطلب الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي
34 .....	المطلب الثالث: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
43 .....	المبحث الثالث: قيادة التغيير التنظيمي

43	المطلب الأول: مفهوم قيادة التغيير التنظيمي
45	المطلب الثاني: أساليب قيادة التغيير التنظيمي
48	المطلب الثالث: مراحل قيادة التغيير التنظيمي الفعالة
50	المطلب الرابع: علاقة المهارات القيادية بإدارة التغيير التنظيمي
	الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة
55	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
55	المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة
60	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: الإطار المنهجي لدراسة
61	المطلب الثاني: المصادر الأولية لبيانات الدراسة
61	المطلب الثالث: بناء الاستبيان ومعالجته احصائيا
62	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
66	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
66	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة
68	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
73	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
73	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
76	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
83	الخاتمة
87	قائمة المصادر والمراجع

# فهرس الجداول

- جدول (1): أسباب التغيير التنظيمي ..... 28
- جدول (2): عينة الدراسة ..... 60
- جدول (3): سلم ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان ..... 61
- جدول (4): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (المهارات القيادية) ..... 63
- جدول (5): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (ادارة التغيير التنظيمي) ..... 64
- جدول (6): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة ..... 65
- جدول (7): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس ..... 66
- جدول (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن ..... 67
- جدول (9): توزيع مفردات العينة حسب المنصب الاداري ..... 67
- جدول (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخدمة ..... 68
- جدول (11): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي ..... 68
- جدول (12): درجة موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول (المهارات القيادية) ..... 69
- جدول (13): درجة موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الأول (الإعداد للتغيير) ..... 70
- جدول (14): درجة موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (مرحلة التغيير) ..... 71
- جدول (15): درجة موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (تثبيت التغيير) ..... 72
- جدول (16): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة ..... 74
- جدول (17): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس ..... 74
- جدول (18): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر ..... 75
- جدول (19): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المنصب الاداري: ..... 75
- جدول (20): اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة ..... 76
- جدول (21): اختبار الفرضية الرئيسية ..... 77
- جدول (22): اختبار الفرضية الفرعية الأولى ..... 78
- جدول (23): اختبار الفرضية الفرعية الثانية ..... 78
- جدول (24): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ..... 79

- جدول (25): اختبار (Mannwitney) للفروق بين الجنسين في مستوى المهارات القيادية ..... 79
- جدول (26): تحليل التباين أحادي الطرف للفروق بين الفئات العمرية..... 80
- جدول (27): تحليل التباين أحادي الطرف للفروق بين مختلف المناصب الإدارية ..... 80
- جدول (28): اختبار (Kruskal Wallis) للفروق بين مستويات الخبرة ..... 81

# فهرس الاشكال

- الشكل (1): نموذج الدراسة.....و.....
- الشكل (2): المهارات القيادية الادارية ..... 25
- الشكل (3) : أهمية التغيير التنظيمي ..... 35
- الشكل (4): نموذج هاوس ذي المراحل السبعة..... 41

# فهرس الملاحق

95	الملحق (1): الاساتذة المحكمين .....
96	الملحق (2): الاستبيان .....
101	الملحق (3): طلبات إجراء التريص الميداني .....
103	الملحق (4): تصريحات شرفية بالنزاهة .....

# مقدمة عامة

في عالم الأعمال المتغير بسرعة، تتحدى المنظمات الرائدة النماذج التقليدية لإدارة الأعمال وتوسعى للتكيف مع التحولات السريعة التي تشهدها البيئة التنظيمية. ومن أهم هذه التحولات التي تواجه المنظمات هي تحولات إدارة التغيير التنظيمي، فإدارة التغيير التنظيمي هي عملية حرجة تتطلب القيادة القوية والحكمة والإدارة الفعالة.

وفي ظل التغيير المستمر في البيئة التنظيمية، تحتاج المنظمات إلى القيادة الإدارية القوية التي تمتلك المهارات والخبرات اللازمة لإدارة التغييرات بكفاءة. وتشمل هذه المهارات القدرة على التواصل الفعال والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الحاسمة والإدارة الفعالة للوقت والموارد.

وتجدر الإشارة الى أنه يشترط لنجاح إدارة التغيير التنظيمي بأن تنطوي العملية على تغييرات ثقافية وهيكلية داخل الشركة، مما يؤدي إلى تحديات عدة مثل المقاومة والتعقيد وعدم اليقين، وهنا يأتي دور القيادة الإدارية الفعالة التي تمتلك المهارات اللازمة لإدارة هذه التحديات وتحقيق نجاح إدارة التغيير التنظيمي.

### ثانياً: إشكالية الدراسة

إدارة التغيير التنظيمي لا تكون سهلة دائماً، فهي تشمل تغييرات هيكلية وثقافية في المنظمات وهذا يتطلب المهارات القيادية الفريدة لضمان نجاح العملية، وفي هذا السياق، تبرز الإشكالية الرئيسية لهذه المذكرة التي تتمثل في السؤال التالي:

"كيف تساهم المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة؟"

### التساؤلات الفرعية:

- ما هو الدور الذي تلعبه المهارات القيادية في الإعداد للتغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو الدور الذي تلعبه المهارات القيادية في إدخال التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو الدور الذي تلعبه المهارات القيادية في تثبيت التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

## ثالثا: فرضيات الدراسة

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة يتم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

▪ الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى

$$\alpha \leq 0.05$$

تندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية التالية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الاولى

يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في الإعداد للتغيير في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة

$$\alpha \leq 0.05$$

• الفرضية الفرعية الثانية

يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في إدخال التغيير في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة

$$\alpha \leq 0.05$$

• الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في تثبيت التغيير في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة

$$\alpha \leq 0.05$$

▪ الفرضية الرئيسية الثانية

ليس هناك فرق في مستوى المهارات القيادية تعزى لخصائص العينة (الجنس، العمر، المنصب الإداري، سنوات

الخدمة)

رابعا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في أهمية المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي، والتحديات التي يواجهها المديرون

والقادة الإداريون أثناء إدارة التغيير. وسيتم التركيز على تحديد المهارات الرئيسية التي يجب أن تمتلكها القيادة الإدارية

لضمان نجاح إدارة التغيير التنظيمي، وكيفية تطوير هذه المهارات.

وتأتي أيضا أهمية هذه الدراسة من أن إدارة التغيير التنظيمي أصبحت أمراً ضرورياً لأي شركة أو منظمة ترغب في النجاح في سوق الأعمال الحالي المتغير بسرعة. ومن خلال تحسين المهارات القيادية للمديرين والقادة الإداريين، يمكن للشركات تحقيق نجاح أكبر في إدارة التغييرات التنظيمية وتحقيق أهدافها بكفاءة. علاوة على ذلك، تساعد دراسة المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي على تعزيز فهم المديرين لأفضل الممارسات والإجراءات والتقنيات في هذا المجال، مما يمكنهم من تحسين عملياتهم التنظيمية وتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة.

#### خامسا: أهداف الدراسة

- تحديد المهارات القيادية الأساسية التي يجب أن يتمتع بها القادة الإداريون لإدارة التغيير التنظيمي بنجاح.
- تحديد التحديات التي يواجهها المديرون والقادة الإداريون أثناء إدارة التغيير التنظيمي وتقديم الحلول والاستراتيجيات للتغلب عليها.
- دراسة أفضل الممارسات في مجال إدارة التغيير التنظيمي وتحليل تأثيرها على النتائج النهائية.
- تحديد الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة التغيير التنظيمي وتحليل فاعليتها في تحقيق أهداف التغيير المرجوة.
- تطوير خطة عمل تنظيمية شاملة لإدارة التغيير التنظيمي، تشمل المهارات القيادية الضرورية والاستراتيجيات الفعالة والأدوات والتقنيات اللازمة.

#### سادسا: أسباب اختيار الدراسة

هناك دوافع ذاتية وموضوعية أدت إلى اختيار هذا الموضوع تتمثل في:

- سبب ذاتي: يتمثل في الرغبة الذاتية والميل الشخصي للبحث والاستطلاع في موضوع القيادة والتغيير، وكون له علاقة مباشرة مع اختصاص إدارة الأعمال.
- سبب موضوعي: الحاجة الملحة للمؤسسات العمومية لمثل هذه المواضيع ومحاوله لفت انتباه المديرين في هذه المؤسسات حول أهمية القيادة في إحداث التغيير.

## سابعاً: حدود هذه الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية المسيلة (تم اختيار عيادة ديلمي علي و عيادة 500 مسكن لأنهم ينتمون لنفس الإدارة) خلال مدة من 03 الى 10 ماي 2023 – المسيلة.

## ثامناً: الدراسات السابقة

تمثلت الدراسات السابقة فيما يلي:

## أولاً: الدراسات العربية

➤ دراسة الاستاذ عبد القادر شارف 2018: أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجيله بالأغواط.

انطلقت هذه الدراسة من الاشكالية التالية: ما أثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى أحمد بن عجيله بالأغواط؟

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة الصحية على إدارة التغيير لتحسين جودة الخدمة الصحية، وانطلق الباحث من فرضية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية في مستشفى أحمد بن عجيله.

من نتائج هذه الدراسة: يعتبر نجاح التغيير على الفهم العميق لجوانبه المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد ومشاركتهم، حيث تلعب إدارة التغيير دورا فعالا في الحد من مقاومة التغيير والعمل على الاستفادة بشكل يساعد على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها. كما يمكن اعتبار أن المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة لا تزال بعيدة عن تطبيق إدارة التغيير فهي لا تعي أهمية هذا الأسلوب الإداري في الارتقاء بمستوى أدائها.

➤ دراسة سعيدة دباخ 2015-2016: دور القيادة في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة

انطلقت هذه الدراسة من الاشكالية التالية: ما دور الانماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي بجامعة محمد خيضر بسكرة. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة وفق منهج وصفي تحليلي، من خلال تحديد مستوى ممارسة الأنماط القيادية والمتمثلة في: نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، ونمط القيادة التحويلية بأبعادها.

وانطلقت الباحثة من فرضية انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأنماط القيادية المذكورة، ومن اهم النتائج المتوصل إليها ان مستوى ممارسة ادارة التغيير التنظيمي والانماط القيادية كان متوسطا لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

➤ **دراسة عايش مريم 2015-2016:** دور الادارة القيادية في ادارة التغيير التنظيمي دراسة حالة بنك

الجزائر الخارجي وكالة أم بواقي

انطلقت هذه الدراسة من الاشكالية التالية: ما دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي وكالة أم البواقي. كما هدفت هذه الدراسة الى: التعرف على دور القيادة الإدارية واساليبها في إدارة التغيير التنظيمي وايضا اظهار العلاقة بين القيادة الادارية وإدارة التغيير التنظيمي واظهار اهمية التغيير.

انطلقت الباحثة من فرضية يوجد دور ذو دلالة احصائية للقيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي وكالة أم البواقي، ومن النتائج المتوصل اليها انه لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للقيادة الادارية في ادارة التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي وكالة ام بواقي.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة: على المؤسسات الجزائرية التي تضع التغيير التنظيمي كمشروع مستقبلي أن تختار قادة يتصفون بالديمقراطية، واجتنب الأساليب الأوتوقراطية والمتساهلة، مع ضرورة تصميم هياكل مرنة قابلة للتغيير.

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية

➤ **دراسة موتيل فرانك 2011-2012 (MUTEL FRANCK):** مقاومة التغيير، مسألة

دافع؟ حالة IMEP\* ومشروعها FOAD\*\*

La résistance au changement, une affaire de motivation? Le cas de l'IMEP et de son projet FOAD

ركز موضوع البحث على دراسة ظاهرة مقاومة التغيير من زاوية علم النفس، حيث تم طرح مشروع على المدرسين ولم يكن لديهم الدافع وانطلقت منه التساؤلات التالية: هل كان له علاقة بالمشروع نفسه؟ أو طريقة إدارة المنظمة؟ إلى تاريخ المنظمة؟ أو التمثيل الضعيف ل مشروع FOAD؟ هل هم خائفون من التغيير؟

\* المعهد المجتمعي للتعليم المستمر

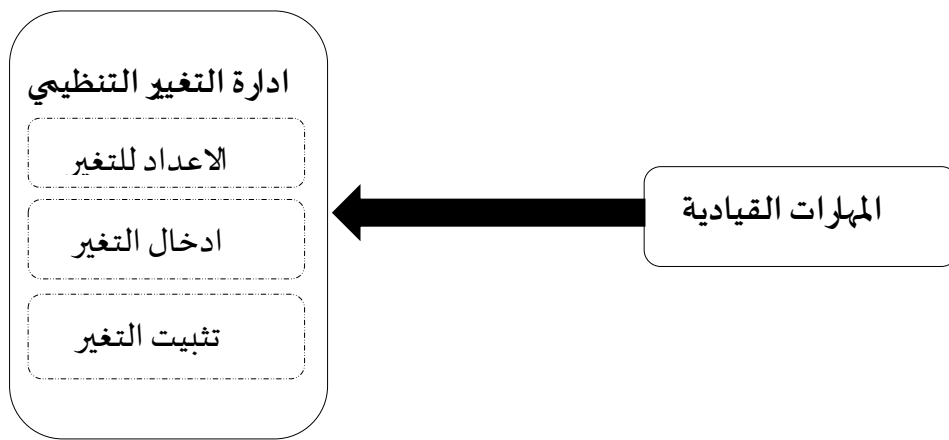
\*\* مشروع تدريس اللغات عن بعد لم لا يستطيع السفر والدراسة في المعهد

توصلت الدراسة الى أن مقاومة التغيير لا ترتبط بأي شكل من الأشكال بالحافز عندما يتعلق الأمر باعتبار هذا الدافع ديناميكية الحاجة إلى الإنجاز المهني. كما ان القائد يمتلك مهارة التعامل نفسيا مع المدرسين لكي يقنعهم بضرورة التغيير لأن مقاومة التغيير كانت للمشروع نفسه وليس للتغيير ككل.

### تاسعا: نموذج الدراسة

يمكن بناء الدراسة كما يلي:

#### الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

### عاشرا: منهج الدراسة

من أجل دراسة الموضوع والإجابة على الأسئلة المطروحة واثبات أو نفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة سيتم إتباع المنهج الوصفي باعتباره الأكثر توافقا مع طبيعة البحث وموضوع الدراسة في الجانب النظري، في حين تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي في استخلاص العلاقة بين متغيري الدراسة ولمعرفة دور المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية المسيلة.

## حادي عشر: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى فصلين كالآتي:

حيث سنتحدث في الفصل الاول على الجزء النظري الذي يحتوي على ثلاث مباحث، يستعرض المبحث الاول مدخل عام حول القيادة الإدارية، فيما يتحدث المبحث الثاني عن الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي، ومن المبحث الثالث عن مفهوم قيادة التغيير التنظيمي.

والفصل الثاني فقد كان مخصصا للدراسة الميدانية على عينة من العمال في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (عمال الإدارة وعيادة ديلمي على وعيادة 500 مسكن)، ومعالجة البيانات عن طريق برنامج spss25 من خلال ثلاث مباحث، المبحث الاول كان عن التعريف بالمؤسسة، والمبحث الثاني حول صدق وثبات اداة الدراسة، اما المبحث الثالث حول اختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لمفاهيم الدراسة

### تمهيد:

تعد القيادة الإدارية من العوامل المؤثرة في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، حيث تلعب دورا هاما في توجيه العمل وتحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجيات التي تضمن تحقيق النتائج المرجوة، ومع التطورات الحديثة التي تشهدها الأسواق والمتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية، أصبحت إدارة التغيير التنظيمي ضرورة ملحة لأي منظمة ترغب في الاستمرارية والتميز في سوق العمل.

تتمثل إدارة التغيير التنظيمي في إدارة عملية التغيير الذي يشمل تعديل السياسات والإجراءات والهيكلة التنظيمي والثقافة المؤسسية للمنظمة، ويستلزم ذلك توفير إطار مفاهيمي يشرح أساسيات عملية التغيير ويعرض الأساليب والأدوات المتبعة في إدارة التغيير.

وتتطلب إدارة التغيير التنظيمي قيادة فعالة من قبل القادة الإداريين لتحقيق النجاح، وتشمل القيادة الإدارية في هذا السياق قيادة التغيير التنظيمي، حيث يتعين على القادة التفكير بشكل إستراتيجي وتوفير الدعم المناسب لفريق العمل وتحفيزه وتوجيهه وتنظيم عملية التغيير بما يضمن الحصول على النتائج المرجوة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل لثلاث مباحث:

**المبحث الأول: مدخل عام حول القيادة الادارية**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي**

**المبحث الثالث: قيادة التغيير التنظيمي**

### المبحث الأول: مدخل عام حول القيادة الإدارية

يعتبر مفهوم القيادة من الموضوعات الهامة، ليس فقط على مستوى منظمة معينة فالقيادة ضرورية في كل المنظمات سواء كان القطاع عام وخاص، أيضا في كل المجالات الإدارية، لذلك نرى العديد من المؤسسات الناجحة ويعود سر نجاحها قدرتهم في التأثير على مرؤوسيههم وتحفيزهم على تقديم أكبر طاقات لديهم، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الاجتماعية ذات الطبيعة الإدارية بالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا انه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، وسوف نستعرض هنا أهم هذه التعاريف.

#### أولا: تعريف القيادة الإدارية

- القيادة هي "النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشاكل ورفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي (فوزي، العبادي، و واخرون، 2008، صفحة 169)

- القيادة الإدارية هي: عملية اجتماعية تسعى التأثير على الأفراد وسلوكهم للعمل بجد رغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. (حريم، 2009، صفحة 216)

- تقييم أداء الأفراد والحكم على مدى نجاحهم تحقيق المهام والواجبات المسندة إليهم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة مكافأتهم وعقابهم بما يتناسب ومستوى الأداء وسلامة السلوك في العمل (السلمي، 1998، صفحة 342) .

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة الإدارية هي عملية إرشاد وتوجيه الفريق أو المنظمة نحو تحقيق الأهداف المحددة، وإدارة الموارد بطريقة فعالة وتحقيق النجاح. وتشمل القيادة الإدارية العديد من المهارات والمفاهيم اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتحكم والتوجيه والتنفيذ.

#### ثانيا: عناصر القيادة الإدارية

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له، وانطلاقا من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في: (كنعان، 2002، صفحة 99)

### أ. الجماعة (المرووسين)

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها. (كنعان، 2002، الصفحات 91-92)

### ب. قوة التأثير

هي قدرة على تغيير سلوك الآخرين أو الإقناع بهم بمعتقدات وأفكار معينة، تعتبر قوة التأثير من الصفات الرئيسية التي يجب أن يمتلكها القادة الفعالين، إذ أنها تمكن القائد من تحقيق الأهداف والنجاح في العمل، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسريا، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية، أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في ما تكون درجة التأثير فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، تتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي يقوم ليها قيادته على أن من أهم وسائل التأثير. (كنعان، 2002، الصفحات 99-100)

### ج. تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة

إن المهمة الأساسية أي منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل.

وفي هذا الصدد ترى ماري فوليت **Mary Follet** أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف، ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة. (كنعان، 2002، الصفحات 99-100)

### د. الموقف والظرف

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانيا، لذلك فالموقف هو الذي

يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب. (كنعان، 2002، صفحة 21)

### ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من العوامل الحاسمة لنجاح أي منظمة أو جماعة، ويمكن القول إنها تمثل العمود الفقري لأي منظمة. وفيما يلي بعض أهمية القيادة الإدارية:

- تحقيق الأهداف: تساعد القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة بشكل فعال، حيث تساعد القيادة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة لتحقيق الأهداف بأفضل الطرق الممكنة
- تنمية المهارات: تساعد القيادة الإدارية في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإدارية للموظفين، من خلال تقديم التوجيه والتوجيه والتحفيز والتدريب المناسب
- تحسين العمل الجماعي: تساعد القيادة الإدارية في تحسين العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين، وذلك من خلال تعزيز الاتصال والتفاعل بينهم
- تشجيع الإبداع والابتكار: تشجع القيادة الإدارية على الإبداع والابتكار وتعزز هذا النوع من الأفكار والمبادرات التي تساهم في تحقيق الأهداف بأفضل الطرق.
- تحسين الإنتاجية: تحسن القيادة الإدارية الإنتاجية والكفاءة في العمل، وذلك من خلال التنظيم والتحكم في العمليات الإنتاجية وتحسين الاستخدام الأمثل للموارد
- المساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات، وشحن الإبداع والحصول على الدعم العاملين وولائهم المؤسسي
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب بقدر الإمكان. (الصانع، 2011، صفحة 191)
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- أنها القيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (العجمي، 2008، صفحة 66)
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات. (الظاهر، 2011، صفحة 255)

### رابعاً: مصادر قوة تأثير القائد

لابد للقائد الفعال من امتلاك قوة ما ومعرفة كيفية تسخيرها بعقلانية، وهناك خمسة مصادر من القوى التي تعتمد على قوة التأثير القائد من بينها:

أ- القوة الشرعية

يستند القائد إلى القوة الشرعية التي يستمدّها من مركزه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ولكل قائد من قادة فرق العمل أو رؤساء الأقسام أو الوحدات الإنتاجية في المنظمة الواحدة قوة الشرعية يستمدّها من منصبه ومستواه الإداري ضمن الهيكل، (خلف السكارنة، 2010، الصفحات 37-38-39)

ب- القوة التكرمية

وهي القوى التي تتبع من قدرة القائد على تكريم إتباعه، يتبعون قائدهم وينفذون طلباته لاعتقاداتهم بأنه سيكرم سلوكيتهم هذه

ج- القوة القصرية (قوة الإجبار)

وهي ما يتمتع به القائد من القدرة تمكنه من إرغام الآخرين على تنفيذ الأعمال وإطاعة أوامره تجنباً للعقوبات أو المسالة، حيث يأخذ العقاب صوراً عدة " قطع اجر استغناء، نقل إلى عمل آخر تكليفات مقصودة" ولا تؤيد ذلك القائد لمثل هذه القوة آلا في حالات الضرورة.

د- القوة المرجعية

هي القوة التي يتمتع بها القائد التي تدفع الإلتباع إلى الرجوع إليه عند وتتبع هذه القوة من شدة إعجاب الإلتباع بالقائد وحبهم له ورغبتهم بالتشبه به قولاً وسلوكاً وفكراً

هـ- قوة الخبير

إن منبع هذه القوة هي المعرفة التخصصية التي تدفع التابع الاندفاع إلى القائد للحصول على معرفة الكيف والتصرف تقنيا وبرمجياً تجاه الموقف

و- دور أعضاء الفريق

إن مصدر القوة لا يأتي من المصادر الخمسة أعلاه بل يأتي من الفريق العمل لرغبتهم في طاعة أوامر وتوجيهاتهم قائدهم على إشباع حاجاتهم إذ يوفر الآتي:

- توفيراً عمل جيد لأحد العاملين المتوقفين

- صرف المالي أكثر مما هو مرصد

- تحقيق زيادة أحد رواتب المنتسبة أكثر مما ومقرر

- تدريب الافراد على التفاعل مع الآخرين بغرض التأثير على سلوك الأفراد

- تدريب الافراد على تحمل المسؤولية

- تقديم النصح لإفراد عند الضرورة

### المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

هناك العديد من النظريات التي تناولت ظاهرة القيادة ومن أهمها نجد ما يلي:

#### أولاً: نظرية السمات

نظرية السمات هي نظرية قيادية تركز على الصفات الشخصية التي يمتلكها القائد، والتي تؤثر على قدرته على التأثير والإدارة للمرؤوسين والفريق. وتقول هذه النظرية إن القادة الفعالين يتميزون بمجموعة من الصفات المميزة تجعلهم قادرين على قيادة الآخرين بنجاح أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات قد توصل أنصار هذه النظرية إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها: الذكاء، الشجاعة والقدرة على التوجيه، من إبراز لنظريات التي تناولت سمات القائد الفعال ما يلي: (حصاص، 2018-2019، صفحة 21)

#### أ- نظرية الجسمية

هي إحدى نظريات القيادة التي تركز على الصفات الجسدية والفيزيولوجية للقائد كما أنها تؤكد على القدرة الطبيعية للقائد على تحمل الضغوط واتخاذ القرارات الصعبة والتصرف بحكمة في الظروف الصعبة. وتعتمد هذه النظرية على فرضية أن القادة الجسميين هم الأكثر قدرة على النجاح في القيادة، وهو ما يشير إلى القدرة على التحمل الجسدي والنفسي والقدرة على العمل بجدية واجتهاد.

ويعتقد المؤيدون لهذه النظرية أن الصفات الجسدية الملحوظة للقائد مثل الطول والوزن والقوة الجسدية والقدرة على التحمل هي صفات مهمة للنجاح في القيادة. وعلى الرغم من أن هذه النظرية لا تزال توجد حتى الآن، إلا أنها لم تعد تحظى بنفس القبول السابق، حيث تم اعتبارها تصنيفاً قديماً ومحدوداً في التفسير العلمي للقيادة ومع ذلك، تبقى النظرية الجسمية تلعب دوراً في بعض المجالات التي تتطلب القدرة الجسمانية العالية مثل المجالات العسكرية والرياضية، وتشير الدراسات إلى أن الصفات الجسدية للقائد يمكن أن تلعب دوراً في تحديد نجاحه في بعض الحالات، لكن يتم النظر إلى هذه الصفات كجزء من مجموعة متنوعة من الصفات والمهارات التي تؤثر على القدرة على القيادة بشكل كامل

ب- نظرية القوة النفسية

ترتكز على القوة نفسية وهي قوة التقليد بين القائد وإتباعه وذلك أن القائد ينفرد بعض التحديات والاستحداثات التي لم تكن المجودة قبله ونظرا لما يتبعه القائد من ذكاء عال، فانه يجبر أفراد الجماعة بطريقته الخاصة على إتباعه وتقليده والسير وراءه.

هذه النظرية تشبه المجتمع البشري الأغنام التي تتبع قائدها أينما يتجه ويسير دون تفكير والقيادة هنا دكتاتورية، وهذا مخالف للواقع والاتجاهات الديمقراطية في القيادة.

ج- نظرية القوى النفسية الخاصة بطراز معين "القادة"

من خلال هذه النظرية يعرف القائد بناء على قوى نفسية عن غيره من الناس قوى فطرية يرثها القائد ولا يكسبها من البيئة التي يعيش فيها، ويرى مؤيدي هذه النظرية إن هناك نوعين من القادة:

1- القائد المنبسط: هو يتميز بأنه عملي، واقعي وخيالي، كما يجيد التعبير والاهتمام بالآخرين.

2- القائد المنطوي: من صفاته الانغلاق، محدود العلاقات، خيالي بعيد عن الواقع لا يهتم بالآخرين

- نقد النظرية: يرى أصحاب هذه النظرية لم يتفوقوا على الصفات المحددة في القائد تميزه عن غيره من القادة كما انه تم إغفال الأصول الاجتماعية للقيادة، وأثر البيئة والمجتمع في تنشئة الفرد وشخصيته.

د- نظرية السمات النفسية

لقد حاول العديد من الباحثين ابتداء من مطلع القرن الماضي إجراء دراسات ميدانية عملية، لحصر أهم السمات التي تميز بين القائد الفعال وغير الفعال.

نقد نظرية السمات: لم يكن هناك اتفاق بين الدراسات الخاصة بمدخل السمات على عدد ونوع السمات التي قيل إنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت الذي تكون قد تجاوزت المائة سمة في بعض الدراسات يتضح أنها هبطت إلى ما دون الخمس في دراسات أخرى فضلا عن غموض المفاهيم وعدم الاتفاق على المصطلحات. (هبال ع،

2015-2016، صفحة 74)

هي نظرية في علم النفس وعلم الإدارة وعلوم التعليم، تقول بأن المعرفة والتعلم لا يمكن فصلهما عن السياق الذي يحدث فيه التعلم والاكْتساب، وأن السياق يؤثر بشكل كبير على طبيعة التعلم وطبيعة المعرفة التي يتم اكتسابها.

تشير النظرية إلى أن الموقف الذي يتم فيه التعلم يشمل العوامل المادية والاجتماعية والثقافية والتاريخية والمؤسسية والجماعية، وأنه يتم تشكيل المعرفة والتعلم من خلال هذه العوامل بالإضافة إلى التفاعل الذي يحدث بين الأفراد والمحيط الذي يحيط بهم.

ومن المثال البسيط لتوضيح هذه النظرية، فإن الطريقة التي يتعلم بها الطفل في المنزل تختلف عن الطريقة التي يتعلم بها في المدرسة، وبالتالي تكون المعرفة التي يتم اكتسابها في كل مكان مختلفة وتختلف في طبيعتها ونوعيتها

وتستخدم نظرية الموقفية في مجالات متعددة، مثل تصميم البرامج التعليمية وتطوير الأدوات التعليمية وتصميم بيئات التعلم الافتراضية والمجتمعات الافتراضية، وذلك لتحسين عملية التعلم وتحسين جودة المعرفة التي يتم اكتسابها.

### - نموذج فدلر الموقفية للقيادة:

يعتبر الموقف الإداري له الأثر الكبير على قرار القائد وحسبه يتأثر الموقف أي القائد بالعوامل الآتية:

1- قوة مركز القائد

2- العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه علاقة الشخصية تؤدي الاعتراف بكفاءة القائد تسهل عملية القيادة.

3- طبيعة العمل "أعمال روتينية تسهل عملية

4- حسب فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل مواقف أي القائد يجب ان يكون مرنا في استخدام أساليب القيادة.

5- وتنطلق هذه النظرية أيضا من الأدوار التي يقوم بها القائد الإداري حيث إن الموقف الذي يتخذه القائد في المؤسسة يؤثر بشكل ايجابي أو سلبي في عملية تسيير العنصر البشري.

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة اثنا الحرب العالمية حين تزايد الاهتمام بتطور القادة العسكريين وظهرت وتطورت هذه المرحلة من الأبحاث في الجانب السلوكي نتيجة السببين هما:

- إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات مصانع هاوثورن.

هكذا سعى الباحثون إلى تحديد أنماط السلوك القيادي التي مكنت القيادة بفاعلية على الآخرين من الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة.

#### أ- دراسات جامعة ايوا Iowa

لقدت كانت الدراسات الزائدة التي أبرزت أهمية السلوك القيادة قدمته في صورة أنماط، وأشرف على هذه الدراسة مجموعة من الباحثين من جامعة ايوا هم: لولين وليت و وايت (1939) هذه الدراسة هي امتداد لدراسة حركية ديناميكية الجماعة للباحث "لولين"

**1- تجربة الدراسة:** أجريت هذه الدراسة على عدد من التلاميذ في أحد الهويات، وقسموا في مجموعات وفق بإتباع نوع السلوك الذي قام به المشرف على كل مجموعة، وتلقى المشرف على المجموعة تعليمات من القائمين بالتجربة بإتباع نمط معين السلوك اتجاه تلاميذ مجموعته وقد استخدمت ثلاث أنماط من السلوك القيادي وهي: (محمد، 2005، صفحة 265)

أ- النمط القيادي الاستبدادي.

ب- النمط القيادي الديمقراطي.

ج- النمط القيادي الحر (المتسبب)

**2- نتائج هذه الدراسة:** لقد أوضحت الدراسة ان النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط من خلال المقارنة بين النمطين الاستبدادي والديمقراطي إن كانت النتائج الدراسة كالتالي:

- إن إنتاجية جماعة العمل في ظل النمط الاستبدادي أكبر منه في ظل النمط الديمقراطي.

- كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي.

**3-الانتقادات:** ان النتائج السابقة كانت نتيجة دراسات وتجارب أجريت على أطفال راشدين بينما يصعب تعميمها على أفراد العاملين في المنظمات. (رواية ا.، 2001، صفحة 257)

**ب- دراسات جامعة أوهايو**

بدأت هذه الدراسة فور انتهاء الحرب العالمية الثانية وقام بهذه الدراسات كل من شارتل وستوجديل وفلايشمان (ماهر، 1999، صفحة 318)

**1- تجربة الدراسة:** الدراسة كانت عبارة عن استقصاء وجهة الباحثون للمرؤوسين من اجل وصف السلوك القائد

**2- نتائج الدراسة:** من خلال التحليلات الإحصائية الإجابات المرؤوسين تمكنت مجموعة الباحثين من التمييز بين مجموعتين وظائف وإعمال القادة:

المجموعة الأولى: تشير إلى نمط القيادة المركز على المهام (تصميم وتنظيم العمل).

المجموعة الثانية: نمط القيادة المركز إلا اعتبارات الإنسانية (تقدير الناس والاهتمام بهم).

استقلال المتغيرات السلوكية المتعلقة بتنظيم وتوجيه ومتابعة العمل عن المتغيرات السلوكية المتعلقة بالجوانب الإنسانية لمعاملة القائد لمرؤوسيه.

النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقتهم يرتبط بعلاقة الايجابية مع الرضا العاملين

اما النمط المهتم بالأهداف وتصميم العمل، فبالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج متوافقة وغير ثابتة (DessLeR, 1989, p. 553)

**ج- دراسات جامعة ميتشغان**

**1-تجربة الدراسة:** بدأت هذه الدراسات في نفس الوقت الذي بدأت فيه دراسات جامعة أوهايو، يتكون الفريق البحث من: كاتز، كان و لبركت، وأجريت الدراسة الأساسية في المنظمات في الأقسام ذات الإنتاجية العالية، والأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وكان الغرض من ذلك دراسة الفرق بين النمط القيادي في الأقسام ذات الإنتاجية المختلفة.

2- نتائج الدراسة: لقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود بعدين للقيادة:

أ- القائد المركز على العاملين: يشبه النمط المركز على الاعتبارات الإنسانية في دراسة جامعة أوهايو، والنمط الديمقراطي في الدراسة "ايوا"

ب- القائد المركز على النتائج: يشبه النمط على العمل في دراسات جامعة أوهايو، والنمط الاستبدادي في دراسة "ايوا"

يتراوح النمط القيادة بين بعدين: قائد مهتم بالإنتاج وقائد مهتم بالعاملين حيث إن القائد المركز على العاملين يقل اهتمامه بالإنتاج والعكس.

- إن رضا وإنتاجية المرؤوسين في النمط المركز على العاملين مرتفعا عنه في حالة النمط المركز على الإنتاج.

- إن المشرفين في النمط الأول يتجاوزون إلى جانب المرؤوسين وينتقدون السياسات الإدارية.

#### رابعا: النظرية الحديثة

يرى أنصار هذه النظرية للقيادة على أنها عملية تفاعل بين ثلاث متغيرات تتمثل في الشخصية القائد وخصائص الجماعة وعناصر الموقف القيادي، من أهم اتجاهات هذه النظرية التفاعلية، نظرية القيادة الكاريزماتية، نظرية القيادة الفريق

#### أ- النظرية التفاعلية في القيادة

تعد هذه النظرية مزيجا من النظريات السابقة، ذلك كل واحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة فإن كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم ترجع القيادة إلى الشخصية القائد، وان نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فان النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين كل العوامل تؤثر في القيادة. (العلاق، 2008، صفحة 296)

#### ب- النظرية التبادلية في القيادة

ظهرت النظرية التبادلية في أعمال أدوين هولاندر الذي يؤكد أن القيادة عملية في اتجاهين وهي تضمن علاقة تبادل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه. حيث يأخذ ويعطي الاثنان فالقائد يعطي توجيهات للحصول على هدف ناجح. في المقابل فان المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والتدعيم. (ابوالنبيل، 1985، صفحة 631).

#### ج- نظرية القيادة الكاريزماتية

إن الكاريزما هي الشخصية الجذابة التي تجلب عقول ومشاعر الآخرين وتحركهم نحو أهدافها بيسر وبسهولة، أن تاريخنا البشري مليء بالشخصيات العظيمة تحررت شعوبها نحو تحقيق أهدافها كما أن التراث الإداري حافل بمثل هذه الشخصيات التي كانت نماذج الانجاز والابتكار الإداري، مع أن الكاريزما طرحت من قبل ماكس ويبر في القرن التاسع عشر. (نجم ع.، 2011، صفحة 89)

ظهرت نظرية الكاريزما مع كتاب ببرز، نظرية القيادة التحويلية، حيث نشرها 1976، هي تشبه القيادة التي ركزت على السمات الشخصية، حيث تفترض إن الكاريزما خاصية فردية للقائد والتي بشكل من الأشكال الجاذبية الفردية المتبادلة التي تثير القبول الإعجاب مما يزيد من نجاح تأثير القائد على مرؤوسيه. (رواية ح.، 2003، صفحة 278)

#### د- نظرية قيادة الفريق

إن الفرق أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل، وذلك الآن الكثير من الأنشطة الأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً وتتداخل فيها وظائف واختصاصات عديدة. (نجم ع.، 2011، صفحة 90)

قد أشار كل من يلجن وميجور سنة 1999، إلى أن الأسباب وراء الاهتمام بفرق العمل وقيادتها وينبع من الظروف السريعة التي تواجه المنظمات كإعادة الهيكلة التنظيمية، والمنافسة الاقتصادية، التنوع المتزايد داخل الموارد البشرية، التوسع في التقنية. (سميث، 2007، صفحة 173)

الواقع أن القيادة القائمة على الفريق لا بد أن ينظر إليها من جانبين:

إن المنظمة يجب أن تتحول إلى العمل الجماعي القائم على روح الفريق، وفي هذا الجانب فإن المسؤولية الأكثر أهمية هي أن يكون للمنظمة برنامجا واسعا للتدريب على عمل الفرق وقواعده والياته ومن ثم إشاعة روح الفريق في المنظمة واعتماد الفريق كأساس في انجاز العمل.

أن تكون الفرق مرتكزة على القائد من خلال إيجاد القادة الفاعلين الذين يمتلكون القدرة على التأثير في أعضاء الفريق من اجل تنسيق جهودهم وتحفيزهم على انجاز وتحقيق أقصى قدرة على التعلم بينهم. (نجم ن.، 2011، صفحة 91)

تقوم القيادة الإدارية في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، وتعكس اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تبايناً في أنماط القيادة

### أولاً: العوامل المؤثرة على اختيار النمط القيادي

أثبتت الدراسات أنه ليس هنالك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً، إذ أن هناك متغيرات وعوامل عديدة تؤثر في اختيار الأسلوب القيادي المناسب، وعلى القائد أن يختار ما يتناسب مع الموقف الذي يمر به.

وفي ما يلي أهم العوامل المؤثرة: (عايش ، 2015-2016، الصفحات 21-22)

#### أ-العوامل التي تتعلق بالقائد

- 1- شخصية القائد وصفاته وخصائصه واتجاهاته ومدى ثقته بقدراته، والقيم التي يؤمن بها، إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات، وآخرون قد لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.
- 2- مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.
- 3- تبني القائد لأسلوب قيادي معين وميله لفلسفة قيادية معينة يقوم بتطبيقها واستخدامها مع المرؤوسين.

#### ب-العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين

يتباين المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وميلهم للاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، ومدى التزامهم بأهداف المنظمة... الخ.

وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى.

#### ج-العوامل التي تتعلق بالمنظمة

إن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وقيمها ومعاييرها، وفلسفتها وقواعدها والمناخ التنظيمي الخاص بها وهذه جميعها تفرض بعض القيود على سلوك القائد وتحده، ومن جانب آخر قدرات المنظمة وإمكاناتها على القائد في مواجهة المواقف والأزمات تفرض على القائد سلوكاً معيناً يقود باتخاذ.

د-العوامل التي تتعلق بالبيئة

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

ج-العوامل التي تتعلق بالموقف

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، إذا لا تشجع المواقف الصعبة التي يتعرض لها القادة على مشاركة المرؤوسين في مواجهتها، وخاصة أن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها.

ثانيا: أنماط القيادة الإدارية

أ-القيادة الأوتوقراطية

ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يعمل بيمينه كاملة في مجال إصدار القرارات ولإشراف على العمل وتطوير السياسات فهو قريب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية، وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد وتنخفض الروح المعنوية ويشعب عدم التماسك وضعف الارتباط كما تظهر حالات عدائية في مكان العمل وبالتالي فإن الاندفاع للعمل قليل. (العامري و الغالي، 2010، الصفحات 250-251)

حيث تقوم على معايير أساسها السلوك المنفرد الاستبدادي وجمل الآخرين على التصرف وفقا لإرادته المنفردة، مستخدما الوعيد والتهديد ضاربا بعرض الحائط أداء الآخرين ومقترحاتهم. (خيري، 2013)

ب-القيادة الديمقراطية

هذا النمط من القيادة هو عكس القيادة الأوتوقراطية ، حيث يمتاز بمشاركة المرؤوسين القائد في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ويقوم القائد باستشارة القائد مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار، ويتخذ قراره بناء على تلك الاستشارات إلا انه يبقى ممسكا بزمام الأمور من حيث قيامه بعمليات التوجيه والرقابة، ويعتبر هذا من انجح الأساليب القيادية وأكثر فاعلية في الإدارة الحديثة ذلك من شأنه أن يرفع من الروح المعنوية للعاملين وخلق جو التعاون والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه ، وبالتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة. (ضرار، 2007، صفحة

النمط القيادي يمثل مجموعة من السمات والمهارات التي يسلكها او يتصف بها القائد، وهناك نوعان من الأنماط

القيادية الإدارية الحديثة

### 1- القيادة التحويلية

تعرف على أنها عملية يسعى من خلالها القائد التابعين إلى النهوض بكل منهم للوصول إلى اعلي المستويات الدافعية ولأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الأحكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين ،فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظام القيم يسمى تلك القيم بالقيم الداخلية ،والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها او تبادلها بين الأفراد . ( James Macjrjor, 1978, ) (p. 20)

### 2- القيادة التبادلية

هي تلك عملية التي تحدد بعقد ضمني بين القائد والمرؤوسين حيث أن القائد يقدد المكافآت الاستجابة مع احتياجات ورغبات المرؤوسين وما يصبون إليه من أهداف مقابل انجازهم للعمل المناط بهم. فقد عرفت كذلك بأنها قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل ايجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بالتوضيح ادوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز وكذلك العناية ببناء العلاقات تعزز العمل مع المرؤوسين (بولص، 2013، الصفحات 305-306)

تستند القيادة التبادلية في عملها على المكافأة والعقاب والبيروقراطية، وبالتالي فان التبادل في المصالح هو محرك العمل، أما القيادة التحويلية فستند إلى رفع المرؤوسين ليكونوا قادة، من خلال الارتقاء بهم ودعمهم وهذا النوع من القيادة لا يمكن أن يزول لأنها راسخة في السلوكيات، لذلك يمكن القول أن القيادة التحويلية تحقق نتائج أفضل للمؤسسة. (& Bruce, 1994, p. 96)

المطلب الرابع: مهارات القيادة الإدارية

تهدف مهارات القيادة إلى تمكين المدراء والمسؤولين الإداريين من قيادة وإدارة الفرق والموظفين بطريقة فعالة وناجحة. وتتضمن هذه المهارات القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والإلهام وتطوير الفريق وإليك بعض المهارات الرئيسية التي يجب على الإداريين تطويرها لتحقيق النجاح في قيادة فرق العمل وتمثل فيما يلي:

أولاً: المهارات الفنية

يعني أن يكون قائد متقناً لعمله وان يكون ملاماً يعمل مع مرؤوسيه، وقدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وان 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 ما يلي:

- القدرة على التحمل المسؤولة

-الإيمان بالهدف وبالإمكانية تحقيقه

-الفهم الجيد للأمور

-المهارة اللغوية (عايش، 2015-2016، صفحة 17)

ثانياً: المهارات الإنسانية

تطلب القيادة الإدارية المهارات الإنسانية التي تساعد على بناء العلاقات بين الزملاء وإدارة العمليات بشكل فعال وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر او إجبار وهي التي تستطيع ان تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء وتوحد بينهم جميعاً في اسرة واحدة.

ثالثاً: المهارات التنظيمية

هي إحدى المهارات الرئيسية التي يجب أن يتحلى بها القادة الإداريون. فهي تشير إلى القدرة على تنظيم الأنشطة والموارد بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب، وتخطيط وتنظيم العمليات المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة

تشمل المهارة التنظيمية القدرة على تحليل المشكلات وتحديد الأولويات، وتخطيط العمليات وإعداد الجداول الزمنية وتحديد الموارد المطلوبة وإدارتها. كما تتطلب هذه المهارة القدرة على التعامل مع الموظفين وتوجيههم وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية، والتنسيق بين الأقسام المختلفة والتحكم في العمليات وإدارة الأزمات

لذلك، تعد المهارة التنظيمية أساسية لنجاح القادة الإداريين في تحقيق الأهداف المحددة، وتحسين الأداء العام للمؤسسة التي يعملون به. (بغلول و يهيمي جويده، 2015-2016، صفحة 18)

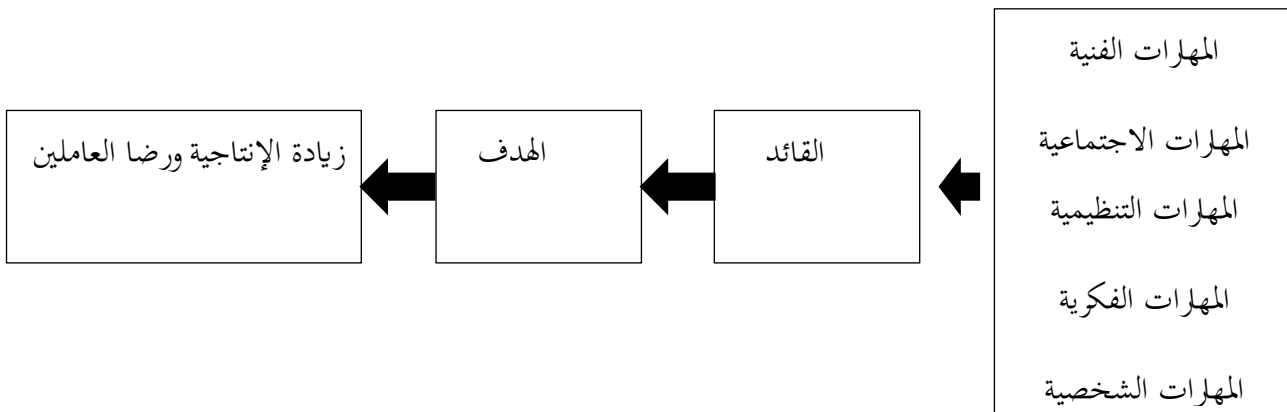
#### رابعاً: المهارات الفكرية

يعني ان يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة و التحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

#### خامساً: المهارات الشخصية

تعني القدرة على جذب العمال والتأثير فيهم من خلال الخصائص الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، والتي يستطيع من خلالها كسب ثقة العمال. (طيار، 2012، صفحة 47)

#### الشكل (2): المهارات القيادية الادارية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المراجع السابقة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

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

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

سنتناول في هذا المطلب تعريف كل من التغيير، التغيير التنظيمي، أسبابه وأنواعه ومجالاته.

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

أ- تعريف التغيير

توجد عدة تعاريف للتغيير ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

-لغة: جاء في معجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: بدل الشيء أي غيره وجعله على غير ما كان فيه. (مصطفى و آخرون، 1989، صفحة 668)

يعرف التغيير على أنه الانتقال من وضع إلى آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه. (الدوري و آخرون، 2019، صفحة 22)

ويعرف أيضاً بأنه عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد أمرين، ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها (عياد ، 2019-2020، صفحة 5)

ب- تعريف التغيير التنظيمي

التغيير هو مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياساتها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم. (عبد الله، 2014، صفحة 23)

ويعرف أيضاً بأنه "عملية تسعى إلى تحقيق التكيف البيئي ويضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. (العنزي، 2004، صفحة 14)

هو عبارة عن إحداث تعديلات واعية في سياسات وأهداف الإدارة وذلك للانتقال من حالة إلى حالة أخرى بغية تحقيق أهداف المنظمة. (رزوق، 2014-2015، صفحة 39)

من التعاريف السابقة نستنتج أن التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأيضا هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة.

### ثانيا: أسباب التغيير التنظيمي

إن الحقيقة الموجودة و المتفق عليها من الجميع هو أن التغيير ظاهر موجودة و ثابتة في حياة المؤسسة، و لا تلجأ المنظمة إلى القيام بعملية التغيير عشوائيا وإنما توجد هناك أسباب تدفعها إلى إحداث هذا التغيير، وتتمثل هذه الأسباب في (عليان، 2015، الصفحات 58-61):

#### أ- الأسباب الداخلية: وتتمثل عادة في:

- **الموظفين:** إن ارتفاع معدل دوران بين الموظفين وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض درجة الولاء التنظيمي أو الوظيفي هذه وغيرها تعتبر من أهم المؤشرات لإجراء التغيير والذي قد يشمل تدريب و تأهيل الموظفين وعقد اللقاءات الدورية معهم وتقديم بعض الحوافز إليهم.

- **الأنظمة والتعليمات:** عند تقادم الأنظمة والتعليمات التي تتبعها المنظمة خاصة في ظل المتغيرات المتسارعة في هذا العالم، يستوجب ذلك إجراء التعديل الجزئي أو التغيير الشامل لأنظمتها مما يواكب التطورات حفاظا الوقت والجهد والمال - **تدني مستوى الأداء:** عندما تتجه مؤشرات الأداء إلى الانخفاض يجب على الإدارة أن تدرك أن هناك خلل ما قد يؤدي إلى تقادم الآلات المستخدمة أو أسلوب العمل المتبع أو غير ذلك، عندها تتدخل الإدارة لإجراء ما يلزم من تغيير. - انخفاض مستوى الأرباح: والذي قد ينتج عن ارتفاع التكاليف سواء المتعلقة منها بتكاليف الصيانة أو الاستهلاكيات المختلفة أو زيادة نسبة الفاقد أو غيرها أو قد يكون ناتجا عن انخفاض الأداء.

#### ب- الأسباب الخارجية: وتتمثل في

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

- **الظروف السياسية:** تضطر المنظمات لإجراء التعديلات والتغييرات المختلفة لتتماشى والظروف السياسية المستجدة والتي تلقى بضلالتها على سير العمل فيها.

- **الظروف الاجتماعية:** إن التطور والرقي الاجتماعي يحتاج إلى ما يوازيه من قبل المنظمة.

- **المنافسين:** في سبيل المحافظة على بقائها وتقدمها تسعى المنظمات عادة لإحداث المزيد من التغييرات سواء المتعلقة بالموظفين أو بالأنظمة أو بالمنتجات.

-التشريعات: قد تكون التشريعات حكومية أو من قبل الهيئات المشرفة أو التشريعات عن أي جهة موازية أخرى حتى وإن كانت في بلد آخر ذا صلة بالمنظمة كمستورد لمنتجاتها أو مزود لها.

-العملاء: من أجل المحافظة على صدق العلاقة مع العملاء وتلبية لرغباتهم تنتهج الكثير من المنظمات إلى إخضاع موظفيها لبرامج تدريبية تتعلق بمواضيع مختلفة مثل المهارات الاتصال، مهارات التعامل مع العملاء. والجدول التالي يوضح أسباب أخرى للتغيير التنظيمي:

### جدول (1): أسباب التغيير التنظيمي

أسباب خارجية	أسباب داخلية
-التطور التكنولوجي المتسارع.	- ازداد حاجات العاملين للتغيير
- التغيير في ظروف السوق.	- وزيادة طموحاتهم وتطور الوعي لديهم.
-الرغبة في مواكبة التطورات و التحسين والارتقاء.	- نمو المؤسسة وتطورها.
	-وقوع أزمة داخلية.
	- الطبيعة التي يتميز بها القادة بحبهم للتجديد المستمر، فهم يميلون دائما إلى تبني الاتجاه الشخصي والإيجابي نحو تحقيق أهداف المنظمة، فهم يتسمون دائما بالإبداع وتبني الأساليب الجديدة بدلا من البقاء على الوضع الحالي.

المصدر: (عايش، 2015-2016)

### ثالثا: مجالات التغيير التنظيمي

يحدث التغيير في كل أجزاء التنظيم، وبصفة عامة فإن المجالات الشائعة في عمليات التغيير تتمثل فيما يلي:

#### أ - التغيير على مستوى الاستراتيجيات:

تغيير الاستراتيجية هو محاولة لخلق توازن مع البيئة التي تعمل بها المنظمة، ويمكن أن يحدث التغيير في أي جانب من الجوانب الاستراتيجية، فقد تغير المنظمة في أهدافها الاستراتيجية أو تغيير استراتيجياتها العامة للمنافسة أو حتى تغير استراتيجياتها التوسعية أو غيرها، حيث أن تغيير الاستراتيجية يمكن أن الرؤية، محفظة الأنشطة الموقع الاستراتيجي، البرامج أو الموارد.

وعادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في استراتيجية المنظمة ورسالتها وعلى هذا الأساس فإن التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى نذكر منها: تغييرات في سياسات المنظمة، أنشطة و مهام العمل، والأساليب التكنولوجية المستخدمة، الهيكل التنظيمي والثقافة.

فالتغيير الاستراتيجي هو تغيير في اتجاه المنظمة أي فعل شيء آخر جديد للحفاظ على نجاح المنظمة أو لزيادته، لكن عموماً هذا النوع من التغيير يتطلب تغييرات أخرى تمثل عناصر مكونة لنظام المنظمة ألا وهي التغيير في هيكلها التنظيمي، لذا فإن كل من الإستراتيجية والهيكل مرتبطان ببعضهما البعض حيث لا يمكن الفصل بينهما. (رقام، 2013-2014، الصفحات 125-126)

### ب - التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:

توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة، والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة. (الدوري و آخرون، 2019، صفحة 43)

لذا وجب على المنظمة أن تقوم بتصميم هياكل مرنة قابلة للتغيير متى تطلب الأمر ذلك، ولأن التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي يصاحبه تغيير التنظيم كاملاً، بحيث أصبح اليوم أمراً حتمياً لا بد منه، وهذا استجابة للتغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية.

### ج - التغيير في التكنولوجيا

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي وذلك لمواجهة الأوضاع الجديدة، ويتمثل هذا التغيير في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج حيث أن المنظمات تقوم حالياً بتطوير وسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. (دودين، 2014، صفحة 42)

إن التطور التكنولوجي المتسارع، يدفع المؤسسة إلى القيام بالتغيير التكنولوجي، وهذا ما يسبب مشاكل وجب على المنظمة أن تقوم بتخصيص برامج تكوينية وتدريبية، وذلك حتى يتمكن العمال من استخدام هذه الوسائل بسهولة.

### د- التغيير على مستوى أنماط القيادة: (خلف السكارنة، 2013، الصفحات 68-69)

لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال. ويوجد العديد من الأنماط من بينها النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي، وفي بعض الحالات قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاح عملية التغيير.

وفي هذا الصدد أجرى أحد الباحثين محاولة لحصر المداخل المختلفة لكيفية إدخال التغيير التنظيمي وذلك من خلال تحليل نتائج 18 دراسة عملية للتغيير التنظيمي، وقد حدد هذه المداخل في ثلاث مداخل رئيسية وهي:

- مداخل السلطة الفردية

- مداخل المشاركة

- مداخل التفويض.

وتوصل إلى أن هناك سبعة تجارب فاشلة والباقي تعتبر ناجحة، حيث يعتبر مدخل المشاركة في هو المدخل الذي اتبعته جميع التجارب التغييرية الناجحة، بينما نجد أن التجارب الفاشلة قد استخدمت مدخل السلطة الفردية في خمس منها والاثنين الباقيتين استخدم مدخل تفويض السلطة.

حيث توصل إلى تقديم اقتراح بأن التغيير الناجح يعتمد على إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لتتجه نحو المشاركة في السلطة، أما الأنماط التي تميل إلى تركيز السلطة في الفرد أو تفويضها كلية فإنها فشلت في عملية التغيير التنظيمي.

### ه- التغيير على مستوى الثقافة

على المنظمة إدخال تغييرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد، لخلق ثقافة قوية وتشجيعهم على روح الانتماء وتقوية السلوك الايجابي. (بروش، جوان 2007، صفحة 50).

### رابعاً: محددات وأنواع التغيير التنظيمي

#### أ- محددات التغيير التنظيمي

هناك العديد من محددات التغيير للتنظيمي التي تُساعد المنظمة في تحقيق أهدافها ومنها: (Creasey, n.d.)

**1- تلبية وتجاوز التوقعات في التغيير:** تُلبّي المؤسسات بشكل روتيني أهداف عائد الاستثمار للمشروع عند حدوث مبادرات تغيير في المؤسسة، كما يتم تلبية توقعات أصحاب المصلحة والعملاء والمساهمين بشكل روتيني أيضاً .

**2- التعامل مع التغيير:** تواجه المنظمات مع التطورات المستمرة بشكل متزايد إشباع التغيير، لذا فإن تنفيذ إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات تكون لديها القدرة على التعامل مع هذا التغيير والتقليل من اضطرابه.

**3- توقُّع التغيير والانخراط فيه:** التغيير لا بُد منه داخل أي مؤسسة فبدلاً من اختيار الخوف، تكون لدى الفرق توقُّعات وتحمس حول التغيير مع الانخراط فيه، وتتخلل الرغبة في التغيير المنظمة وموظفيها جميعاً.

**4- رؤية التغيير كجزء من العمل:** مع التغييرات المستمرة استوعب الموظفون في جميع المؤسسات أنّ التغيير قائم ولا بُدّ منه لذا أصبحوا يرون قيادة التغيير جزء لا يتجزأ من عملهم، ولديهم المهارات اللازمة ليكونوا متميزين في أدوارهم كقيادة للتغيير، مع وضع مقاييس لقياس مدى أداء كل موظف لدوره.

5- تشارك لغة مشتركة من أجل التغيير: حيث تم تطوير مفردات تغيير مشتركة في جميع المنظمة، تتخلل هذه المفردات ثقافة الشركة على جميع المستويات .

6- امتلاك منهجية قياسية لإدارة التغيير: حيث إن المنظمة تعتمد وتنشر منهجية مشتركة لإدارة التغيير، ومجموعة كاملة من الأدوات من أجل دعم التطبيق المشترك .

7- تخصيص ميزانية مناسبة لإدارة التغيير: حيث أنه في كل مشروع يتم تخصيص موارد إدارة التغيير وميزانية معينة تتوافق مع الجهود المبذولة في إدارة التغيير المطلوبة .

#### ب- أنواع التغيير التنظيمي

هناك نوعان رئيسيان من التغيير هما:

1- التغيير المخطط: يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويقصد بالتغيير المخطط، ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى. (خلف السكارنة، 2013، صفحة 64)

وفي العادة فإن المنظمات المبادرة والتي تمتلك قدرات وإمكانيات لإجراء تغييرات جزئية أو شاملة تأكيد لأنها تستهدف من ذلك جعل المنظمة تنمو وتزدهر باستمرار، بمعنى أن برامج التغيير المخطط هي حالات من التحسين المستمر تأتي في إطار مبادرة وجاهزية واستجابة لما يجري من أحداث متوقعة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. (مساعدة، 2013، صفحة 342)

2- التغيير غير المخطط (العشوائي): وهو التغيير الذي يحدث مصادفة دون تدخل أحد، وإنما يرجع إلى اختلال التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الديموغرافية وبالتالي فهو ليس لديه خطة مرسومة، فهو يحدث تلقائيا وعفويا وبدون تخطيط مسبق. (علاوي، 2010-2011، الصفحات 135-136).

#### المطلب الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

سنتناول في هذا المطلب مفهوم وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وأساليب التعامل مع هذه الأخيرة.

#### أولا: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

تعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها: عملية رفض تقبل الجديد في المنظمة من قبل البيئة الداخلية لها وذلك لأسباب تنظيمية أو شخصية تختلف من فرد لآخر. (نواصرة و هواين، 2016-2017، صفحة 43) ويمكن تعريف مقاومة التغيير أيضا بأنها: التعبير الضمني أو الصريح من ردود الفعل الدفاعية الراضة لعملية التغيير.

( Franck, 2011-2012, pp. 32-33)

ومنه يمكن القول أن مقاومة العمال للتغيير تعتبر ردة فعل طبيعية، لأن جل البشر يخشون هذا التغيير، والأغلبية منهم يريدون أن يبقى الحال كما هو، حتى وإن أرادوا هذا التغيير يخافون من النتائج المترتبة عنه، ومن الصعب عليهم اتخاذ القرار للقيام بهذا التغيير.

### ثانياً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

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

أ- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: وذلك لأن التغيير يتطلب تغييرات في الأساليب والمناهج، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

ب- القلق الاجتماعي: فإن التغيير بطبيعته قد يولد خوفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه قد يؤدي إلى فك بعض الروابط وتأسيس روابط جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر والأمزجة، ويستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يجب التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يجذبون التعامل معها. (عبد الله، 2014، الصفحات 139-140)

ج- التخوفات الاقتصادية: يتصور العديد من الأفراد أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل والصرف وميزانيات الأعمال، حيث قد يؤدي ذلك إلى عدم رضاه أو تلبية طموحاته، خصوصاً وأنه تعود على مجارة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.

د- توقع الخسارة: فغالبا ما يتوقع المعنيون أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة. الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى خسارة، وخصوصاً أولئك الذين يشعرون بالتقصير في إنجاز الوظائف أو الإحباط في الانجاز أو قد يكون من أجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف، وتغيير في جدول الأولويات أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم. وغير ذلك من الأسباب والدوافع التي ستعود عليهم بالخسارة، خصوصاً أولئك الذين يفترضون أن التغيير موجه ضد مصالحهم.

هـ- الخوف من التغيير: الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة وتحميد مهارات مكتسبة، هذا فضلاً عما قد يسببه التغيير من تغيير في المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات، وعمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من فرد واحد، حيث قد تكون جماعية وهذا أخطر بكثير، لأنها بهذه الصورة قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع وإذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنه سيؤدي إلى انقسامات داخلية أو تحطيم المؤسسة بالكامل.

-وجود موانع: كذلك قد يسبب التغيير غير المخطط تنظيم عمليات المقاومة من قبل العديد من المدراء وأصحاب النفوذ ويجعل الموانع حينئذ مرسومة بشكل دقيق ومحمية بالقدرة والنفوذ، وتؤدي في محصلتها إلى فشل التطوير والتغيير بشكل كبير. (عليان، 2015، صفحة 309 إلى 320)

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

- التصور بأن التغيير قد يتطلب مجهودات فكرية وبدنية، أكثر من السابق.  
-عدم توفر 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 اقتناعهم بفائدة التغيير.

### ثالثا: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

عملية التغيير التنظيمي يمكن أن تواجه مقاومة من الأفراد والمجموعات المتأثرة بالتغيير، ولتخطي هذه المقاومة يمكن استخدام العديد من الأساليب المختلفة ونذكر كالتالي:

أ- تقديم جميع المعلومات عن التغيير: و يكون ذلك بفتح الإدارة المجال أمام العمال و تزويدهم بكل الطرق للحصول على المعلومات التي تكون بمثابة مؤشر لفهم عملية التغيير. فالأفراد عندما تتوفر لهم المعلومة تجعلهم أكثر مرونة و تدفعهم إلى القيام بعملية التغيير.

ب- مناقشة جميع الأفكار و المخاوف الخاصة بالتغيير: عندما تطرح الإدارة عملية التغيير التنظيمي و من أجل إنجاح هذه العملية يجب عليها أن تطرح الأفكار الخاصة بالتغيير أمام الأفراد لمعرفة مدى تقبلهم له وما هي الاهتمامات وتخوفاتهم. بغرض التفاهم معهم و إزالة الغموض أي تسعى إلى طمأنتهم و إجابة على تساؤلاتهم وبالتالي تبث فيهم الشعور بالأمان و الإحساس بأن الإدارة ستقف بجانبهم في عملية التغيير التنظيمي و ستعمل على حل المشاكل التي سوف تصادفهم أثناء التغيير. (العطيات، 2006، الصفحات 117-118)

ج- المشاركة والإدماج: و هي من أفضل السبل التي حققت نتائج مرضية في معالجة ظاهرة مقاومة التغيير و لقد أكد ذلك العديد من المختصين و الباحثين و في هذا المجال. فخير طريقة لكسب الأفراد لتنفيذ عملية التغيير هي إشراكهم وإقحامهم في كل المراحل التي ستتبعها إدارة التغيير في تحقيق الأهداف.

د- التسهيل و الدعم: و يقصد بها فتح المجال أمام الجميع أثناء القيام بعملية التغيير بحيث أن الفرد داخل المنظمة يحس بأن الإدارة هي سند له في حالة وقوع أي مشاكل و تفور له كل الإمكانيات المتاحة و كذلك تقوم بتدريب و تكوين الأفراد بغرض تسهيل عليهم القيام بالمهام الجديدة التي ظهرت جراء التغيير التنظيمي.

هـ- التفاوض والاتفاق: و يعتبر من أحسن الحلول في حالة ما إذا كان هناك ضرر على جهة معينة داخل المنظمة و التي بدورها يمكن أن تؤثر على التغيير بقوة. و من بين الوسائل التفاوض هي كسب النقابات و التقديم تعويضات و التحفيز المعنوية و المادية إلا أن لهذه الطريقة لها بعض السلبيات و من أهمها الوقت بحيث تتطلب وقتا طويلا في بعض الأحيان للوصول إلى الحل الأمثل. (عبوي، 2007، صفحة 44)

### المطلب الثالث: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

تعتبر إدارة التغيير التنظيمي عملية أساسية لمواكبة التطوير والتغيير داخل المنظمات، فكما أنه من الطبيعي وجود التغيير والتطوير في جميع جوانب الحياة، فإن عالم المنظمات والمنظمات هو إحدى هذه الجوانب التي لا بد من إحداث تغيير فيها في بعض الأحيان .

### أولاً: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

#### أ-تعريف إدارة التغيير التنظيمي

من التعاريف التي أعطيت لإدارة التغيير التنظيمي: هي ذلك النهج الإداري الذي يرصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها. (مروان، 2014-2015، صفحة 33)

هي حسن إدارة جوانب و محددات التغيير بحيث يكون فعالا ومحققا للأهداف. (عبيد ، 2009، صفحة 13)

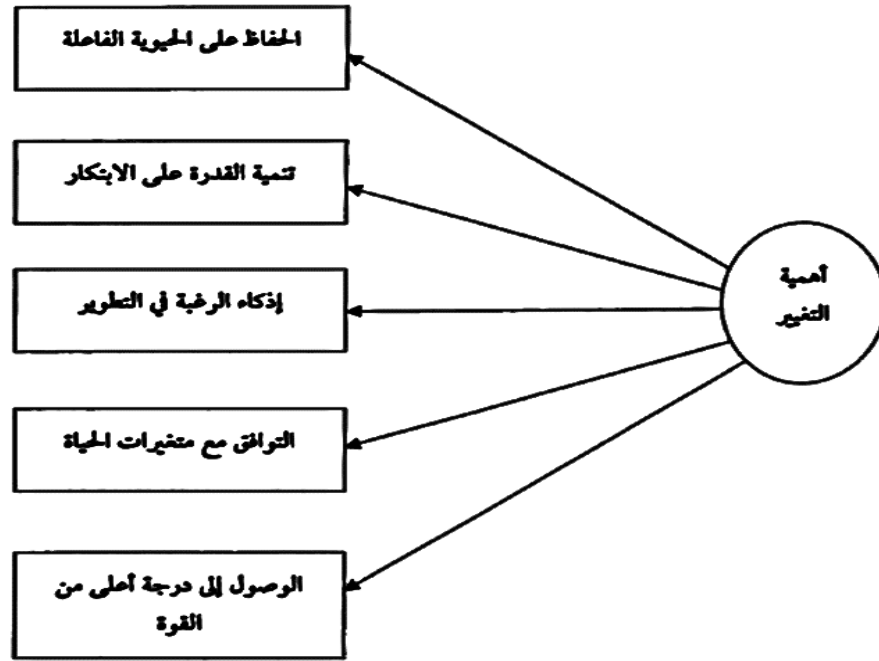
تشير إدارة التغيير إلى كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين أو الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة في المنظمة. (جبارة ، 2017-2018، صفحة 13)

ومنه يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي على أنها: تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي وعملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.

ب- أهمية إدارة التغيير التنظيمي: التغيير التنظيمي شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية، اجتماعية، سياسية مركبة تتعدى

أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل، وبمكنا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية من خلال الشكل الموجود أدناه.

الشكل (3) : يوضح أهمية التغيير التنظيمي



المصدر: (عليان، 2015، صفحة 49)

### 1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة

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

### 2- تنمية القدرة على الابتكار

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

### 3- إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء

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

#### 4- التوافق مع المتغيرات

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

#### 5- الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء:

حيث تكمن أهمية التغيير في الوصول والارتقاء والنماء وذلك من خلال محورين:

**المحور الأول:** اكتشاف الثغرات ونقاط الضعف التي ادت للانخفاض الاداء.

**المحور الثاني:** معرفة مجالات القوة وتأكيدها تشجيع الإنتاج وتحسين مناخ العمل.

وتكمن أهمية التغيير التنظيمي أيضا بأنه أمر ضروري وحتمي، كما أنه عملية متجددة تحمل بين طياتها كل ما هو جديد ومختلف، وقد ساهمت أسباب كثيرة وعديدة في زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير المستمر والمنظم ومن أهم هذه الأسباب (بن عامر ، 2009، صفحة 8):

- التطور التقني والتكنولوجي السريع وما تولد عنه من ثروة في مجال المعلومات والاتصالات حيث يسمى العصر بـ: "عصر الانفجار المعلوماتي".

- زيادة حدة المنافسة الداخلية

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

- التحالف الاستراتيجي بين المنظمات سواء الداخلية منها أو الخارجية.

- متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- التغيير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.

- زيادة القوة التي يتمتع بها المستهلك ونمو سيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.

- عدم استقرار الظروف الاقتصادية العامة.

**ثانيا:** أساليب إدارة التغيير التنظيمي

هناك العديد من أساليب من إدارة التغيير التنظيمي من بينها:

أ-الإرشاد والتوجيه: الأسلوب الذي يتأكد من توجيه العمال الى الأهداف المطلوبة، ويضع تصميمًا جيدًا للتوجيه الذي يشمل التحديد الصحيح للأهداف، والتأكيد على ضرورة التغيير، وتوجيه الأشخاص لتحقيق الأهداف الجديدة (عبد الله، 2014، صفحة 113)

وهناك عدة طرق للتواصل: مثل الاجتماعات، الهاتف، وطرق تواصل أخرى مثل: النشرات الإخبارية توزع على العاملين و لوحات الإعلانات في الأقسام.... إلخ (عبد الله، 2014، صفحة 114)

ب-الخارطة الذهنية: هي أسلوب يستخدم المواقع الذهنية الخاصة بالأشخاص المعنيين بالتغيير وتحديد الخوارزمية الأمثل لتغيير تلك المواقع الى تلك التي تدعم التغيير المطلوب، يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون هناك اعتبارات ذهنية او خوف من التغيير او صعوبة في تحديد مواقع التغيير، تتضمن عملية تحليل وتحديد هذه الازعاجات وايضا خلق خطة لتغييرها. (عبد الله، 2014، صفحة 115)

ج-التواصل الجيد: التواصل الجيد مع الأطراف المعنية يؤدي إلى تحديد المزايا والمخاطر المحتملة للتغيير وذلك يساعد على تخطيط أفضل.

د-التدريب: التدريب على التغيير التنظيمي يؤدي إلى تحسين المهارات والقدرات اللازمة لإدارة التغيير.

هـ-التخطيط الدقيق: التخطيط الدقيق للتغيير التنظيمي يؤدي إلى تحديد الأهداف والخطة الصحيحة لتحقيق ذلك. (Cameron, K. S. & Quinn, R. E, 2006, pp. 140-141-142)

و-الدراسة المسحية: يستند هذا الأسلوب إلى جمع وتحليل البيانات عن المنظومة المطلوب تغييرها، يستخدم لتحديد الإصلاحات اللازمة في المنظومة لضمان أن يحقق أهداف التغيير المطلوب. دائما ما يستند هذا الأسلوب على النظريات ومبادئ إدارة التغيير. (عبد الله، 2014، صفحة 116)

ز-دراسة الحالة: هو أسلوب بحثي يعتمد على تحليل الأحداث والبيانات والنتائج المتعلقة بنشاط على عينة دقيقة من المؤسسات أو الأحداث المحددة. يستخدم في تحديد الأسباب والعوامل المؤثرة في نجاح المشروع أو التغيير المطلوب وتصميم الحلول والإجراءات المناسبة للتغيير. (عبد الله، 2014، صفحة 117)

ثالثا: مناهج واستراتيجيات ادارة التغيير التنظيمي

أ- مناهج إدارة التغيير التنظيمي

توجد العديد من المناهج لإدارة التغيير التنظيمي، وهي (دودين، 2014، الصفحات 32-34):

- 1- معرفة مصادر التغيير: وهنا يكون مصدر التغيير إما خارجي كالتغييرات السياسية او القانونية... إلخ، او يكون داخلي مثل الجو التنظيمي السائد او شعور العاملين.. إلخ.
  - 2- تقدير الحاجة الى التغيير: وهو تحديد المسافة الموجودة بين موقع المنظمة و ما تريد تحقيقه.
  - 3- تشخيص مشكلات المنظمة: مثل نسبة الغياب أو أساليب العمل وغيرها من المشاكل.
  - 4- التغلب على مقاومة التغيير: ويكون عن طريق التواصل الجيد، التعاون، الاخلاص.... إلخ.
  - 5- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: وذلك من خلال توضيح أهداف التغيير.
  - 6- وضع إستراتيجية التغيير: يجب هنا الاخذ بعين الاعتبار العناصر التي تتأثر وهي الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا و القوي البشرية.
  - 7- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة
  - 8- متابعة تنفيذ الخطة: وهي معرفة نواحي القوة والضعف فيها.
- ب- استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي
- تلجأ المنظمات التي تسعى إلى تطوير نفسها لاستخدام العديد من الاستراتيجيات. تستخدم إدارة التغيير التنظيمي العديد من الاستراتيجيات نذكر منها ما يلي:
- 1- استراتيجية إدارة الجودة الشاملة: هي إستراتيجية تهدف إلى تحسين الموازنة بين المزايا الخاصة بالعميل والتكاليف. تستند هذه الاستراتيجية إلى الأساس إلى أن جميع الموظفين يشاركون في تحسين عملية الشركة وجعلها أكثر جودة وكفاءة. (هادي، 2005، صفحة 157)
  - 2- الاستراتيجية الامبريقية - العقلانية: هي استراتيجية تؤثر على الفكر البصري والأحاسيس وإزعاج الموظفين وهي تركز على تغيير المواقف والأدوار الخاصة بالموظفين والمؤسسة، مع ضرورة توظيف الأدوات اللازمة والتي تساعد على تحسين جودة الخدمة وتحسين أداء المؤسسة. (عبد الله، 2014، صفحة 110)
  - 3- استراتيجية إعادة هندسة العمليات: هي استراتيجية تتضمن تحليل وإعادة تصميم العمليات الحالية للحصول على أداء أفضل وتحسين النتائج، تعتبر إعادة هندسة العمليات أداة قوية لتحسين الأداء وتحسين العمليات المؤسسية، وخاصة عندما توجد تغييرات في الإطار التشغيلي أو تغييرات في تصميم الأنشطة الأساسية. (هبال ع.، 2015-2016)
  - 4- المعيارية - إعادة التعليم: هي استراتيجية تشير إلى عملية تطوير وإعادة تصميم عمليات العمل والنظريات الخاصة بها لضمان توفير خدمات أو منتجات عالية الجودة وتلبية متطلبات العملاء بشكل أسرع وأفضل. تستند هذه الاستراتيجية إلى العديد من المبادئ الأساسية للجودة الشاملة، وتحتاج إلى شراكة شاملة بين الجهات المعنية لتحقيق نجاحها. (عبد الله، 2014، صفحة 110)

**5- إستراتيجية ستة سيجمما:** هي استراتيجية تنظيمية تهدف إلى تحسين عملية أو عمليات الأعمال وتحقيق عوائد أكبر باستخدام التطوير المناسب والإصلاحات اللازمة. تتأثر هذه الاستراتيجية بنظرية الستة سيجمما الأصلية التي تدعو إلى التأكد من أن سبل التحسين تتناسب مع الحاجات والأهداف الأساسية للمنظمة وتحسين العمليات لتحقيق الأهداف الأخيرة. (هبال ع.، 2015-2016، الصفحات 121-122)

**6- استراتيجية القوة- الإجمار:** هي إستراتيجية يتم الاعتماد عليها في إدارة التغيير التنظيمي عندما تطلب الأوضاع الصعبة التغيير على الفور، وتقوم عن طريق إجبار الأشخاص أو المؤسسات أن يقوموا بتغيير الأسلوب والأنظمة القديمة. وفي هذه الإستراتيجية الموظفون أو الشركاء غالباً ما يشعرون بالإجمار والقوة ولا يشعرون بالتحدي أو التشجع. ويمكن أن تؤدي هذه الإستراتيجية إلى نتائج سريعة ولكن بعض المشاكل المحتملة تشمل المعارضة والاستنكار الشاق والإصابة بالصدمة بين الموظفين والشركاء. (عبد الله، 2014، صفحة 110)

**7- إستراتيجية تقليص العمالة:** وتقوم هذه الإستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل. ويتم الاعتماد على معايير معينة للاستغناء عن العمالة، مثل الاستغناء عن من تم إحلال التكنولوجيا والآلات محلهم ومن هم أداؤهم ضعيف، وذوي التخصصات غير المرغوبة، وذوي المهارات المحدودة وغير المرنة. (خلف السكارنة، 2013، صفحة 82)

**8- الاستراتيجية البيئية- التكيفية:** هي إستراتيجية تهدف إلى تطوير قدرة المنظمة على التكيف بالبيئة المحيطة عن طريق تعديل سلوكها وممارساتها، وذلك للحفاظ على موانئ إدارتها وضمان تحسين أدائها وفعاليتها. (عبد الله، 2014، صفحة 111)

#### رابعاً: أهم نماذج ادارة التغيير التنظيمي

توجد العديد من نماذج ادارة التغيير التنظيمي نذكر منها:

**أ- نموذج كيرت لوين:** هو نموذج شهير لإدارة التغيير التنظيمي وتم تطويره عام 1947 من قبل كيرت لوين. يشير هذا النموذج إلى أن التغيير يمتد من ثلاثة مراحل أساسية: الاطلاع، التثبيت والإدماج. أولاً، يجب على الشخص أو المؤسسة أن تفهم وتتعرف على التغيير المطلوب. ثانياً، يجب على الشخص أو المؤسسة أن تثبت وتدعم التغيير. وأخيراً، يجب على الشخص أو المؤسسة أن تدمج التغيير في الأنشطة اليومية وأن يصبح جزءاً من الثقافة الداخلية. (شارف ، 2018، صفحة 177)

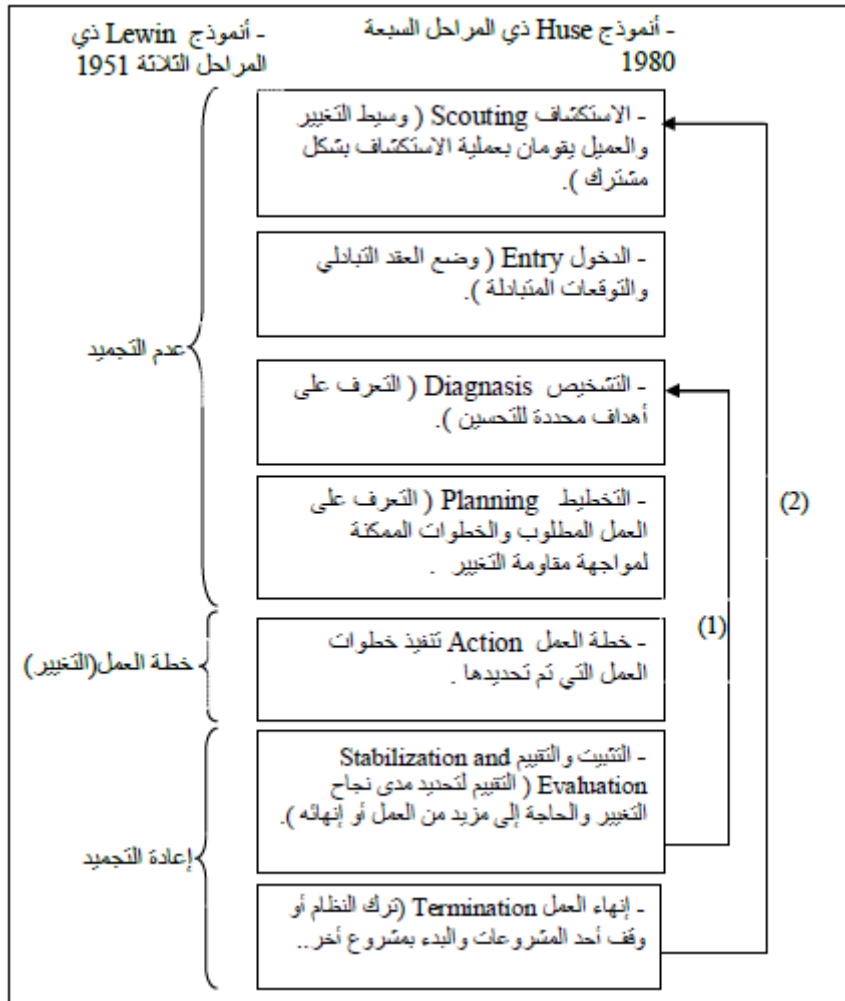
ب- نموذج جون كوتر (الصيرفي، 2007، الصفحات 76-77): هو نموذج لإدارة التغيير التنظيمي تم تطويره عام 1990 بواسطة جون إل. كوتر. يعتبر هذا النموذج أحد أهم النماذج المعتمدة في مجال إدارة التغيير التنظيمي ويهتم بتحديد المصادر الأساسية للتغيير وتقييم تأثيره على المؤسسة بأكملها. يستند هذا النموذج إلى أن أي تغيير على الأطراف المؤثرة به سوف يؤثر على النظام الإداري ككل.

قسم جون كوتر نظرية إدارة التغيير هذه إلى ثماني مراحل:

- 1- تحفيز الموظفين لتحسين إدارة التغيير.
- 2- بناء فريق متنوع المهارات والمعلومات والخبرات قادر على إدارة التغيير.
- 3- تحديد استراتيجية إدارة التغيير لفهم وتحقيق رؤية الشركة.
- 4- إشراك فريق الموظفين في إدارة الشركة والتواصل معهم خلال مرحلة إدارة التغيير.
- 5- معالجة معوقات إدارة التغيير.
- 6- تقسيم خطة إدارة التغيير إلى أهداف صغيرة قابلة للتحقيق.
- 7- المحافظة على تقييم جميع العمليات خلال عملية تنفيذ إدارة التغيير.
- 8- الاستمرار بتحقيق استراتيجيات إدارة التغيير للمحافظة على التطور.

ج- نموذج إدجر هاوس: قدم هاوس نموذجاً عام 1980 يتكون من سبع مراحل لتطوير المنظمة موضع في الشكل التالي:

الشكل (4): نموذج هاوس ذي المراحل السبعة



المصدر: (كنج و أندرسون، 2004، صفحة 262)

حسب الشكل أعلاه يتكون نموذج " هاوس " من سبع مراحل وهي:

- 1-مرحلة الاستكشاف: يلتقي القائمون على المنظمة ومستشار التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير، وكي تتعرف المنظمة على مهارات وقدرات مستشار التغيير.
- 2-مرحلة الدخول: يقوم القائمون على المنظمة والمستشار بالاتفاق على التعاقد. ويتكون العقد من التوقعات التي سيقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
- 3-التشخيص: تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة
- 4-التخطيط: وضع خطة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل والجدول الزمني لعملية التغيير والمصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها

5- خطة العمل: تطبيق الخطة المتفق عليها

6- التثبيت والتقييم: وتوافق مرحلة اعادة التجميد عند كارت لوين، وعقب تثبيت التغييرات تأتي عملية التقييم وقياس النتائج.

7- انهاء العمل: يقوم المستشار بالانتقال الى عمل آخر، ومشروع تغيير آخر، في نفس المنظمة أو خارجها.

د- نموذج لورش ولورانس (Lawrence&Lorsch) : (Lawrence, P & and Lorsch, J, 1967)

ميز الباحثان أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي:

1-مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.

2-مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.

3-مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.

4-مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

المبحث الثالث: قيادة التغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي لا مفر منه في أغلب المنظمات. على الرغم من أن معظمنا يدرك أن هذا صحيح، إلا أن هذا لا يعني أن المرور به دائماً سهل أو مريح. يبدأ معظم التغيير داخل المنظمات على مستوى القيادة، ويأتي نتيجة لشيء يعتبر جديراً بالإنجاز.

المطلب الأول: مفهوم قيادة التغيير التنظيمي

تعد قيادة التغيير التنظيمي مهمة جداً في العالم الحالي الذي يتسم بسرعة التغييرات التي تطرأ على الأعمال والمؤسسات، وبالتالي يتطلب من المنظمات أن تتبنى الابتكار والتحول المستمر للتأقلم مع المتغيرات الخارجية.

أولاً: علاقة القيادة بالتغيير التنظيمي

تعتبر القيادة عنصراً مهماً في التغيير التنظيمي، فهي تحدد الاتجاه وتوجه النشاطات وتحقق الأهداف وتعزز المزاعم وتشجع الجهود وتدعو إلى التغيير وتحصر على تحقيق التغيير المطلوب.

في عملية التغيير التنظيمي، يلعب القائد دوراً كبيراً في تحديد الاتجاه وتوجيه النشاطات وإيجاد الحلول للمشكلات الموجودة. على سبيل المثال، يمكن للقائد أن يقوم بتحليل الحالة الحالية وتحديد الأهداف المطلوبة وإعداد خطة عمل تحدد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف.

القيادة أيضاً تلعب دوراً كبيراً في الإشراف والتوازن بين الأهداف والأشخاص المعنيين، وذلك عن طريق تشجيع الأشخاص على التعاون والمشاركة في عملية التغيير. على سبيل المثال، يمكن للقائد توظيف تكتيك التواصل الفعال وإشراك الأشخاص على مستوى المؤسسة لتحقيق التوازن بين الأهداف والأشخاص. (دوباخ، 2017، صفحة 376)

ويقسم بعض الدارسين القادة إلى نمطين (دوباخ، 2017-2018، الصفحات 117-118):

أ- القائد ذو المرونة العالية: هذا النوع يشير إلى الشخص الذي يتمتع بالقدرة على تحديث وتطوير أنظمة وتعاليم التنظيم القديمة وتحديثها إلى أنظمة أحدث وأكثر تطوراً ويتمتع بثقة وشخصية قوية.

ب- القائد ذو المرونة المنخفضة: هذا النوع يشير إلى الشخص الذي يتمتع بأنظمة وتعاليم ثابتة ومحددة ولا يستطيع أو لا يرغب في تغييرها أو تحديثها، وفي الغالب يكون هذا النوع من القائدين مختصرين ولا يتمتعون بشخصية قوية.

ومما تقدم نجد أن إحداث التغيير يرتكز على عنصرين أساسيين هما (عايش، 2015-2016، الصفحات 55-58)

- إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين، حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة.

- مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.

ومنه تعتبر القيادة عنصراً رئيسياً في التغيير التنظيمي وتلعب دوراً كبيراً في تحقيق التغييرات المطلوبة وتحقيق الأهداف وتعزز النجاح في عملية التغيير.

### ثانياً: أهداف قيادة التغيير التنظيمي

تهدف قيادة التغيير التنظيمي إلى تحسين أداء وكفاءة المنظمة وزيادة قدرتها على التأقلم مع التحولات الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤثر على عمل المنظمة. ومن بين الأهداف الرئيسية لقيادة التغيير التنظيمي هي: (دوباخ، 2017-2018، الصفحات 121-122)،

أ- تحقيق الدعم: ويشير إلى الحصول على تأييد وتعاون من جميع الأطراف المعنية داخل المنظمة لتحقيق أهداف التغيير تحقيق الدعم يتطلب من القائد التنظيمي توضيح رؤيته وأهداف التغيير بشكل واضح وشفاف، وتحفيز الموظفين على الاشتراك فيها ودعمها، وتوجد عدة طرق منها: التواصل الفعال و التحفيز وتوفير الموارد.

ب- التحويل: ويشير إلى العمل على تغيير ثقافة وهيكلية المنظمة بشكل جذري للتأقلم مع التغييرات الداخلية والخارجية، ومن بين العوامل الرئيسية التي يتم التركيز عليها في عملية التحويل: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة وإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي، تحسين العلاقات الخارجية والداخلية.. الخ

ج- التطوير: وهو تحسين المهارات والمعرفة والقدرات والعمليات المنظمة لتحسين الأداء العام وزيادة الكفاءة وتعزيز التميز التنظيمي، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال عدة إجراءات، من بينها: تحسين التكنولوجيا والعمليات، تحسين المنتجات والخدمات والاداء المالي... الخ

ومما لاحظنا أن أهداف قيادة التغيير تركز على أشياء معينة فالدعم يكون على مستوى الأفراد أما التحويل فيكون على مستوى الجماعات، والتطوير يكون على المنظمة ككل

### ثالثاً: خصائص قادة التغيير

يملك قادة التغيير العديد من الخصائص التي تميزهم، ومن هذه الخصائص ما يأتي :  
أ- التحفيز: يتفق جميع المنظرين الرئيسيين على أن القادة لا يمكنهم تحفيز الناس؛ بل يمكنهم فقط إعطاء حافز أو إطار عمل يمكن للناس من خلاله أن يختاروا التحفيز، وتكمن المهبة الفعلية هي الاختيار المناسب للتحفيز، إذ يمكنهم ببساطة توفير حافز أو إطار عمل يمكن للناس من خلاله اختيار التحفيز المناسب لهم.

**ب- التفويض:** هي حالة أو عملية انتقال توكيل الصلاحيات لشخص آخر لقيامه بالتصرف بأنشطة معينة، من المغربي للمدراء والقادة أن يتبنى عقلية اتخاذ جميع القرارات، والحفاظ على السيطرة، وضمان عدم حدوث أي خطأ، وتدوير مئات الأوامر والتعليمات. من ناحية أخرى لا يتردد القائد العظيم الذي يمتلك صفة التغيير في تفويض المهام الحرجة لأشخاص آخرين من ذوي المهارة والكفاءة العالية، إذ أن ذلك يمنحهم إحساسًا بالثقة والرغبة بتقديم كل ما يمتلكونه من القدرات والمهارات، فضلاً عن وضع تركيزهم الكامل لإنجاز هذه المهام المفوضة لهم. (Bernard , n.d.)

**ج- التعاون:** من الضروري جمع الأفراد معًا لتخطيط وتنفيذ التغيير، إذ إن بتكاتف الأيدي قد يُحدث التغيير الهائل والعظيم، لذا فإنه من المهم لقادة التغيير أن يقوموا بإشراك الأعضاء الآخرين أو الموظفين في عملية صنع القرار، مما يساهم ذلك في التعزيز من التزامهم لتحقيق ذلك التغيير المرجو والمبتغى.

**د- الدعم:** الدعم بإزالة العوائق أمام نجاح الموظفين ممّا حول جهودهم إلى نقطة تحول وتغيير ناجحة، فمن الأمثلة على تلك العقبات أو العوائق هي الوقت والتجرب وغموض الأهداف وعدم توافر الإمكانيات المادية أو الموارد اللازمة لتنفيذ خطة التغيير، وعليه فإن القائد الناجح لا يركّز فقط على تحقيق النتائج بل يسعى قبل ذلك إلى توفير الجو المناسب والدعم الذي يحتاجه الموظفين لتحقيق التغيير. (leading effectively staf , 2022)

**هـ- الذكاء العاطفي:** هو من السمات والخصائص الهامة لقيادة التغيير، إذ تساعد هذه السمات في القدرة على فهم ما يشعر به الآخرون ويفكرون فيه، حتى لو لم يعبروا عنه ومن بين هذه الأشياء قياس تصورات الناس وآرائهم حول برنامج التغيير المطروح، وبالتالي تتم اتخاذ الإجراءات المناسبة والبحث عن الحلول المرضية والفعالة، الأمر الذي يعتبر في غاية الأهمية لحدوث التغيير الهادف والإيجابي.

**و- التفكير الاستراتيجي:** لا يجب أن يتمتع القادة بالتعاطف والذكاء العاطفي فحسب، بل يجب أن يكونوا أيضًا ماهرين في مجال الأعمال، إذ يتم ذلك من خلال التفكير الاستراتيجي الذي يساعدهم على إدارة التغيير بكل حيادية ومنطقية وموضوعية، فضلاً عن تطوير الاستراتيجيات الفعالة والتغلب على العوائق والحواجز اليومية المصاحبة لإدارة التغيير.

**ز- الحماس:** من خصائص قيادة التغيير هو وجود الحماس الحقيقي لحدوث ذلك التغيير، إذ أن الإيجابية والحماس من السمات التي تغذي قيادة التغيير وتحقق نجاحها، إذ أن الحماس الحقيقي يحفز الآخرين على أن يكونوا مع حدوث هذا التغيير ويلهمهم لاتباعه والالتزام به، وعليه فإن الإثارة غير الحقيقية أو المرئية قد يكون لها تأثير معاكس. (smith, 2021)

**المطلب الثاني: أساليب قيادة التغيير التنظيمي**

ولعل من بين الأساليب القيادية التي يتطلبها التغيير وتتمثل فيما يلي: (دباخ، 2017-2018، الصفحات

(126-123)

### أولاً: أسلوب التعاون

ويعتمد أسلوب التعاون على التفاعل والتواصل المستمر بين أعضاء الفريق، ويهدف إلى تحقيق الأهداف بطريقة تعاونية ومشاركة بين الفريق، حيث يتم تحديد الأهداف والرؤية المشتركة بشكل واضح ويتم العمل معاً لتحقيقها ويساعد أسلوب التعاون في تحسين جودة العمل وتحقيق أفضل النتائج، إذ يتم تبادل الخبرات والمعارف والمهارات بين الأفراد، ويتم إيجاد حلول للمشاكل بشكل مشترك. كما يعمل هذا الأسلوب على تعزيز روح الفريق وتقدير الأدوار المختلفة التي يقوم بها أعضاء الفريق من صفات هذا الأسلوب قد يستغرق زمناً طويلاً للقيام به، لذا لا يعتبر الطريقة المثلى للاستخدام في الحالات الطارئة في بعض الأحيان لا يستطيع العاملون تقديم أية اقتراحات أو أفكار بناءة تحتاجها الإدارة العليا، كنتيجة لذلك يمكن ان يعتبر هذا أسلوب غير ناجح على صعيد السيطرة على العاملين.

- إهمال آراء العاملين بعد استشاراتهم بسبب خسارة قد تفوق المنافع التي تنتج عن هذه الطريقة أساساً وسيؤدي ذلك الى شعورهم بالإحباط وعدم الثقة.
- إن الأفكار التي يقدمها العاملون والتي تطرح كالاقتراحات للتغيير هي في الأساس تطرح التفكير الشائع في المؤسسة، وتنطلق من طرائق العمل السائدة فيها أيضاً.

### ثانياً: أسلوب التشارك (تعاون محدود)

هذا الأسلوب يمكن قادة التغيير من إبقاء قدر ممكن من السلطة في يدهم فيما يخص نتائج عملية التغيير، فهم القائمون على وضع الأهداف العامة، يعد أسلوب التشارك أحد أكثر الأساليب فعالية في قيادة التغيير، حيث يعزز التزام الأفراد بالعملية التغييرية ويساعد على تعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة، كما يساعد على تقليل المقاومة والعدائية التي قد تنشأ نتيجة للتغيير. وبالإضافة إلى ذلك، فإن أسلوب التشارك يزيد من الشعور بالانتماء لدى الأفراد ويؤثر إيجابياً على المناخ التنظيمي والثقة بين أعضاء الفريق

### ثالثاً: أسلوب التوجيه

أسلوب التوجيه في قيادة التغيير هو أسلوب يعتمد على تحديد الأهداف والرؤية المطلوبة للتغيير، وتحديد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد القرارات والتوجيهات من قبل القائد أو المسؤول المباشر عن عملية التغيير، وتوجيه الفريق لتنفيذ هذه القرارات بشكل دقيق.

يتميز أسلوب التوجيه بالفاعلية والسرعة في تحقيق الأهداف المحددة، حيث يتم توجيه الفريق بشكل دقيق وواضح، وتحديد المسؤوليات والمهام اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويساعد هذا الأسلوب في تقليل الارتباك والتباين في الرؤية والهدف، ويعمل على توحيد الجهود والتركيز على الأولويات المهم

تبني مبادئ الحوار والتعاون والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق، كما يتطلب التشارك إعطاء الأفراد مساحة كافية للتعبير عن آرائهم وأفكارهم وتجربتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، والاستماع لهم بشكل جيد واحترام وجهات نظرهم وآرائهم. أسلوب التوجيه في قيادة التغيير هو أسلوب يعتمد على تحديد الأهداف والرؤية المطلوبة للتغيير، وتحديد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد القرارات والتوجيهات من قبل القائد أو المسؤول المباشر عن عملية التغيير، وتوجيه الفريق لتنفيذ هذه القرارات بشكل دقيق

ومع ذلك، يمكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى إحداث بعض المشاكل، مثل انعدام الشعور بالملكية والتحفيز لدى الأفراد في الفريق، كما يمكن أن يتسبب في تقليل الإبداع والابتكار من خلال عدم إعطاء الأفراد فرصة للمساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم. ومن مزايا هذا الأسلوب سرعة اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير، أما مساوئ هذا الأسلوب فهي:

- أ- ان ضعف مشاوراة العاملين و مشاركتهم المحدودة، قد يؤديان إلى زيادة مقاومة التغيير، وقد يكون هذا الأسلوب أكثر ملائمة للمؤسسات التي تواجه أزمات في وضعها، في حال وجود شعور واسع بالحاجة الى التغيير.
- ب- يمكن ان يكون نجاح نمط القيادة الموجهة محدوداً استناداً إلى النتائج التغيير، فقد يؤدي التغيير المفروض الى نتائج عكسية.

### رابعاً: أسلوب الإلزام

إن نمط الإلزام الذي تتخذه القيادة هو امتداد لنمط التوجيه، وهنا يتم فرض التغيير بشكل إلزامي على العاملين بدلا من إقناعهم بالتغيير والترويج له، ويستخدم أسلوب الإلزام في الحالات التي تتطلب سرعة التحرك والتدخل الفوري، ولا يوجد وقت للتفاوض والتشاور. كما يستخدم أيضاً في الحالات التي تتعلق بالأمن والسلامة العامة، أو عندما يكون هناك خطر على الأشخاص أو الممتلكات، أو في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية، وغيرها من الحالات التي تتطلب الإجراء السريع والفوري.

ومع ذلك، يعتبر أسلوب الإلزام بمثابة الأسلوب الأقل فعالية في قيادة التغيير، حيث يؤدي إلى زيادة المقاومة والعدائية من قبل الأعضاء في الفريق، ويؤثر سلباً على المناخ التنظيمي ويقلل من الالتزام والمشاركة الفعالة في عملية التغيير. لذلك

ينصح بعدم استخدام أسلوب الإلزام إلا في الحالات التي تتطلب الإجراء الفوري والسريع، والاستعانة بأساليب أخرى مثل التعاون والتشارك والتوجيه الإيجابي لتحقيق نجاح عملية التغيير.

### خامسا: أسلوب التحويلي

ظهر نمط القيادة التحويلية للتميز بين أولئك الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وهو أسلوب قيادة يركز على تحويل المنظمة وتحسين أدائها عن طريق تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة. يركز هذا الأسلوب على تطوير القدرات والمهارات لدى الأفراد وإشراكهم في عملية صنع القرارات، ويشجع الموظفين على تحقيق الأداء العالي من خلال التحدي والمسؤولية والتعاون.

تميز قيادة التحويلي بأنها تركز على العلاقات الإيجابية بين القائد والمرؤوسين، وتعمل على تطوير مهارات الفريق وتحفيزه لتحقيق الأهداف. كما أنها تشجع الموظفين على تجاوز حدودهم الشخصية وتطوير قدراتهم، وتعزز الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.

يستخدم أسلوب التحويلي عادة في المنظمات التي تريد تغيير ثقافتها ورؤيتها، أو في الظروف الصعبة التي تتطلب التعامل مع تحديات كبيرة. كما يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات التي تقدم خدمات عالية الجودة والمنتجات الابتكارية وتحتاج إلى فريق متحمس وملتزم لتحقيق النجاح.

### المطلب الثالث: مراحل قيادة التغيير التنظيمي الفعالة

إدارة التغيير التنظيمي هي عملية تحويل المنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل من خلال تطبيق تغييرات مستدامة، ويتطلب ذلك مراحل محددة لقيادة التغيير التنظيمي بشكل فعال وهي: (Cerner Staff, 2018)

—

#### المرحلة الأولى: تعريف وتوافق واضح

في بداية عملية إدارة التغيير التنظيمي، من الضروري أن يحدد بوضوح سبب سن هذا التحول، والفوائد التي يحققها، والنطاق والنتيجة المقصودين. وينبغي للقيادة أيضا أن تحدد بوضوح كيفية توافق التغيير المقصود مع الأهداف والاستراتيجية التنظيمية العامة.

يمكن أن يساعد تحديد هذه العناصر قبل تنفيذ التغيير في تجنب فخ جهود التحول غير الضرورية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يخلق أساسًا قويًا لبناء توافق أصحاب المصلحة لدعم التغيير التنظيمي.

### المرحلة الثانية: وضع إطار للتنفيذ

بمجرد اتخاذ قرار بإدخال التغيير، من المهم إنشاء إطار للتنفيذ. ويقوم هذا الإطار على الدعم والرعاية المباشرين من جانب القيادة. وفي حين أنه قد لا يكون من الضروري أو العملي المشاركة مباشرة في تفاصيل التنفيذ، فمن المهم أن تبدي القيادة بشكل واضح التزامها ورعايتها. بالإضافة إلى ذلك، من المفيد إشراك الرعاة وملاحظة ردات الفعل باستمرار طوال عملية التغيير.

الغرض من إشراك الرعاة هو تحديد أعضاء مؤسستك الذين يمكنهم تقديم التوجيه العام خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياة التحول. يمكن أن يأتي ذلك في شكل لجنة توجيهية من أصحاب المصلحة الممثلين وقادة الفكر.

### المرحلة الثالثة: مراقبة وجمع الملاحظات

يمكن أن ينطوي التحول الناجح على العديد من الخطوات، بما في ذلك التعليم وعمليات التوثيق. ومن المهم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان اتخاذ الخطوات اللازمة لاعتمادها بنجاح. في حين أن مؤشرات الأداء الرئيسية هذه يجب أن تتضمن الأهداف الموضوعية والكمية الشاملة، فمن المهم أيضاً جمع ردود فعل ذاتية من جميع أصحاب المصلحة المعنيين. من خلال التواصل مع أكبر النقاد، بالإضافة إلى الاستفادة من قادة الفكر التنظيمي، يمكن للقيادة اكتساب نظرة ثاقبة مفيدة حول كيفية تلقي الفريق للتغيير. وينبغي للقيادة أيضاً أن يستفيدوا من ردود الفعل التي تكون أكثر رسمية، مثل جلسات الاستماع إلى المائدة المستديرة وجلسات المراقبة والدراسات الاستقصائية للحصول على الملاحظات طوال العملية.

مع تلقي الملاحظات، يجب أن تظل القيادة منفتحة على تكييف الخطة أو تنقيحها، فالتغيير يمكن أن يكون بناءً ومزعزعا ومنشطا ومثيرا للتحدي في آن واحد، ولكن إذا أهملت المنظمات التركيز على المسألة الرئيسية المطروحة، فسيكون التغيير غير فعال وسيؤدي إلى إضاعة الوقت والجهود والموارد.

### المرحلة الرابعة: التواصل والدعم

قبل كل شيء، يجب على القيادة المشاركة بنشاط في التواصل المستمر، الإعلان عن التغيير هو مجرد البداية. يعد الإبلاغ الاستباقي عن التقدم المحرز والنجاحات والدروس المستفادة ضروري لإبقاء المنظمة نشطة ومستثمرة في تحقيق الهدف النهائي. إن إظهار فهم التأثير على الفرق والاعتراف بتحديات التغيير يخلق بيئة إيجابية من المشاركة والدعم التنفيذيين. وعندما يكون أصحاب المصلحة محاطين ببيئة داعمة طوال عملية التحول، فمن المرجح أن يتعاملوا مع التحدي بالالتزام بدلاً من الامتثال.

المطلب الرابع: علاقة المهارات القيادية بإدارة التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي ضرورة حتمية في المنظمات لذلك تسعى هذه الأخيرة للحفاظ على توازنها وضمان بقائها والتأقلم في البيئة الموجودة فيها، ولتحقيق ذلك يجب أن تتوفر على قائد كفؤ يمتاز بمهارات عالية، والقدرة على التصور المستقبلي والمرونة العالية." (عايش، 2015-2016، الصفحات 58-68)

تحتاج القيادة في إدارتها للتغيير التنظيمي إلى شيوع مفهوم التعلم التنظيمي، من خلال تشجيع الافراد على التفكير واكتساب المعرفة والاستفادة من التجارب السابقة. (هبال ع.، 2015-2016، صفحة 192)

القيادة خاصة في المستويات العليا أصبحت مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير التنظيمي، باعتباره من أصعب العمليات داخل المؤسسة بسبب قوة المقاومة، التي تواجهها لذلك نحتاج الى قائد يمتاز بمهارات تساعد على تحقيق الاهداف المنشودة من خلال التوظيف الامثل للموارد البشرية والامكانيات المادية المتاحة. (دوباخ، 2017-2018، صفحة 152)

ومنه نستنتج أن المهارات القيادية تلعب الدور الفعال في إدارة التغيير التنظيمي، حيث تساعد في تحديد وتنفيذ وإدارة عمليات التغيير بطريقة فعالة وناجحة. ومن المهم أن تمتلك القيادة مجموعة متنوعة من المهارات لإدارة التغيير التنظيمي بنجاح، بما في ذلك:

أ- الرؤية الاستراتيجية: قادة المنظمات يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة للمستقبل وخطط لتحقيقها. ويساعد ذلك في تحديد الأهداف والخطط الطويلة الأمد لتحقيق التغييرات المطلوبة.

ب- الاتصال الفعال: يجب على القادة التواصل بشكل فعال مع جميع الموظفين والجهات المعنية بعملية التغيير التنظيمي لضمان فهمهم لأهداف التغيير وتحديد العوائق والتحديات التي قد تواجهها.

ج- القدرة على الإدارة والتحكم: يجب على القادة أن يتمتعوا بالقدرة على إدارة وتنظيم العمليات بشكل جيد، بما في ذلك تحديد الموارد المطلوبة وتحديد الخطوات المناسبة لتنفيذ التغيير.

د- الإلهام والتحفيز: يجب على القادة أن يكونوا قادرين على إلهام وتحفيز فريق العمل لدعم عملية التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف المحددة.

هـ- القدرة على التعلم والتكيف: يجب أن يتمتع القادة بالقدرة على التعلم والتكيف مع التغييرات المتغيرة والتحديات الجديدة التي قد تواجهها الشركة.

بشكل عام، تتطلب إدارة التغيير التنظيمي مجموعة متنوعة من المهارات القيادية لتحديد الأهداف وتحديد الخطط المناسبة

### خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق ان للقيادة الادارية دور هام بل تعتبر من اهم وظائف المنظمة، وانها تقوم على اساس العمل الجماعي بين القائد والمرؤوسين، ويكون للمهارات القيادية التي يتمتع بها القائد دور هام جدا في كيفية تسيير العمال والمنظمة لتحقيق اهدافهم، وايضا اختيار النمط القيادي المناسب يساعد في رفع المنظمة لمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية.

كما ان التغيير ضرورة حتمية للمنظمات في هذا العصر والمفتاح الاساسي لنجاح اي منظمة، حيث ان هذا التغيير لن ينشأ من لا شيء بل يحتاج لقيادة تتمتع بالمرونة والكفاءة العالية، تستطيع ان تتنبأ او يكون لديها تصور مستقبلي لكيفية الطريق والاسلوب الذي ستعتمده المنظمة، وايض ان القدرة على حث العاملين ومساعدتهم في عمليات التغيير المطلوبة .

# الفصل التطبيقي

استنادا الى ما جاء في الجانب النظري، وفي إطار توطيد التكامل بين النظري والتطبيقي، وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الاشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني.

وفي هذا الصدد قمنا بدراسة ميدانية على (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية المسيلة ولأن ادارة هذه الاخيرة تندرج تحتها العديد من العيادات من مختلف البلديات تم اختيار عيادتين وهم عيادة ديلمي علي وعيادة 500 مسكن مع الادارة بالطبع) بولاية المسيلة وذلك وللوقوف على دور مهارات القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات وهذا عن طريق التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: التعريف المؤسسة محل الدراسة**

**المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة**

**المبحث الرابع: اختبار الفرضيات**

المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة

في هذا المطلب سوف نتطرق الى تعريف المؤسسة، مع تحديد الهيكل التنظيمي الذي يوضح سير عملها، اضافة  
إلا هذا تحديد مهامها.

أولاً: تعريفها وهيكلها التنظيمي

أ. تعريفها

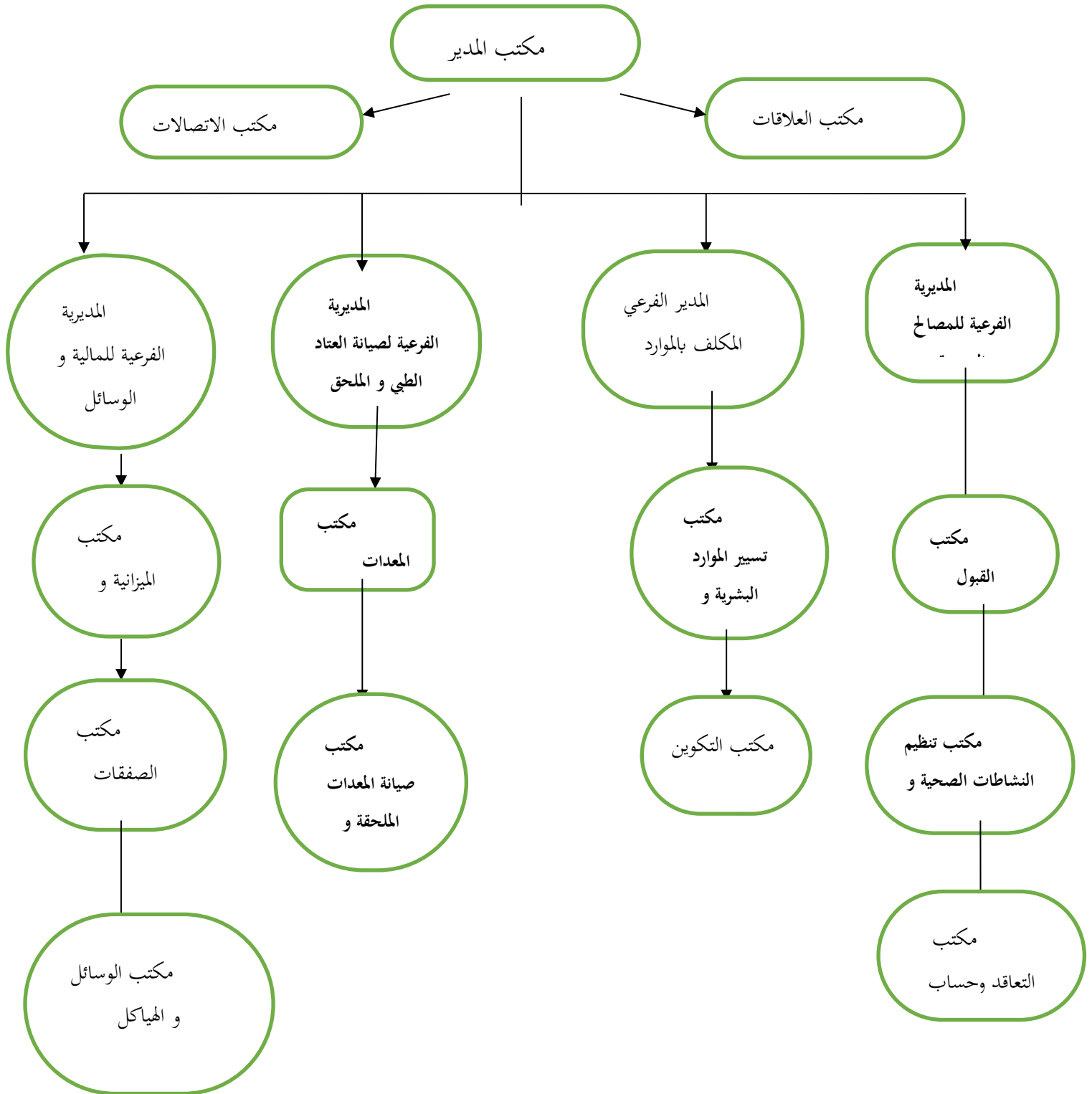
أنشئت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -المسيلة - وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم: 07-140 المؤرخ في  
19 ماي 2007 المتضمن إنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، والمؤسسات العمومية الاستشفائية.  
وتعتبر مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي تتكون  
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان  
في عدد بلديات بولاية المسيلة.

- عيادة ديلمي علي تأسست سنة 2007 و 85 عامل
- عيادة 500 مسكن تأسست سنة 1975 و 45 عامل

ب. هيكلها التنظيمي

في الشكل التالي سوف يتم توضيح الهيكل التنظيمي الذي ينضم عمل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة  
وهو كالتالي:

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة



المصدر : معلومات من المؤسسة

تتحدد مهامها فيما يلي:

أ - الوقاية و العلاج القاعدي.

ب- تشخيص المرض.

ج- العلاج الجوارى.

د- الفحوص الخاصة بالطلب العام والطب المتخصص القاعدي.

هـ- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.

و- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

ز- التكفل بالمساهمة في ترقية وحماية البيئة المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية

ح- طب العمل: توجد مصلحة خاصة بطب العمل تهتم بإعداد الملفات الطبية لفحص مستخدمي المؤسسة

العمومية للصحة الجوارية، وضع بطاقيات بالتنسيق مع مسؤولي العيادات

ط- الصحة المدرسية: تتمثل في القيام بالتلقيح، إقامة دورات تقييمية لفرق الطب المدرسي متعددة الأسلاك

الكشف الطبي، التكفل بحالات الجراحة العامة.

ي- الاستقبال تتمثل في :

- تكييف الزيارات الميدانية لمصلحة الرقابة الطبية

- عقد لقاءات مع مسؤولي العيادات والمصالح الفنية للمؤسسة بغية انخراط جميع المستخدمين لتنفيذ وانجاز أهداف

عقد النجاعة

ك- أنشطة الاستعجاليات: وهي من بين أحد الأنشطة الحيوية بالمؤسسة نظرا لارتفاع عدد الوافدين

والوافدات لنقطة المداولة حيث تم استحداث المراقبة الطبية المناوبة بغية الرفع من مستوى الخدمة العمومية

ل- الأنشطة المتخصصة للنظافة الاستشفائية: اقتناء وتوزيع أجهزة التعقيم عن طريق البخار للهياكل المفتقرة

لها .

م- الحوار الاجتماعي: وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية مع النقابات التمثيلية بالمؤسسة.

ن- الأنشطة المخصصة لتسوية الموارد البشرية:

- تقييم أداء العاملين بالمؤسسة لكل فصل
  - إعداد جداول احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية
- س- الأنشطة المخصصة للمحافظة على أملاك المؤسسة وحمايتها:

- تعيين حراس في مختلف العيادات
- تعيين أعوان النظافة في مختلف العيادات.

### ثالثا: مجالاتها

إن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة ستعمل على تنفيذ السياسة العامة للمنظومة الصحية بغية تحقيق الأهداف المرسومة ضمن عدة مجالات ومنها:

#### أ- مجال تنظيم الهياكل الصحية ودعمها

تعمل على دعم طاقات هياكل العلاج الأساسي لتلبية حاجات السكان لا سيما المعزولون منهم أو المحرومون، بالإضافة الى تحسين الخدمات الصحية بالعيادات المتعددة الخدمات، مع ادخال إصلاحات تنظيمية بالتنسيق مع المجالس الشعبية البلدية المعنية خاصة فيما يخص فتح وتوسيع وتجهيز قاعات العلاج (تبعاً للمنشور الوزاري رقم: 22 المؤرخ في 15 جويلية 2007).

#### ب- مجال الوقاية

تضل الوقاية أولوية في الصحة العمومية، وسوف يتم التكفل بها من خلال البرامج الوطنية ومتابعتها وتقييمها وادخال التعديلات اللازمة حسب كل برنامج وكل منطقة التي تغطيها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المسيلة.

#### ج- مجال الأدوية

تعمل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المسيلة على ضمان وتوفر الأدوية ومواد اللقاح بإدخال تنظيم جديد لتموين قاعات العلاج وهذا من خلال ربط قاعات العلاج بالعيادات المتعددة الخدمات (التنظيم، التقييم، المراقبة تحسين الخدمات.....)

د- مجال صحة الأم والطفل

تعمل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المسيلة على دعم قاعات الولادة بالقابلات مع توفير وسائل تباعد الولادات وسهولة الحصول عليها بالتركيز على نظام الاعلام والتوجيه والتربية الصحية.

ان تهيئة هذه الأهداف ووضعها للتجسيد والتنفيذ يتطلب تدعيم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المسيلة بمياكل ووسائل مادية وأجهزة طبية بالتنسيق مع مديرية الصحة والسكان، بالنظر لحدثة نشأة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المسيلة التي تفتقر حاليا لعدة وسائل لتطبيق وتحقيق أهداف السياسة الوطنية للصحة العمومية، غير أنه وفي انتظار توفير مختلف الوسائل ستعمل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية للمسيلة على تحسين الخدمات الصحية وفق ما هو متاح لها.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم وصف إجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة حيث تضمن هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية وكيفية تصميم الدراسة، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية وإبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، وفي الأخير نقوم بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي لدراسة

أولاً: المنهج المعتمد

تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي في استخلاص العلاقة بين متغيري الدراسة ولمعرفة دور المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** التي نحن بصدد دراستها هم جميع عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية المسيلة بالضبط هم عمال الادارة وعيادة ديلمي على وعيادة 500 مسكن والبالغ عددهم 160 عامل
- **عينة الدراسة:** تمثلت العينة في عينة عشوائية حيث وزع الاستبيان على 40 عاملاً وزع عليه الاستبيان، وتم استرجاع 36 استبيان، أي بلغت النسبة الاسترجاع 90%.

موزعة كما يلي:

جدول (2): عينة الدراسة

العينة	العمال
7	إداري
8	طبيب
21	ممرض
36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين

التعليق:

من الجدول اعلاه ان عدد الممرضين يمثل الرقم الاعلى ب 21 ثم يليه عدد الاطباء ب 8 ثم عدد الاداريين ب 7 وهو ما يكون العينة المراد دراستها والتي تحتوي على 36 عامل.

المطلب الثاني: المصادر الأولية لبيانات الدراسة

اعتمدنا في الحصول على البيانات الأولية على الاستبيان كأداة للدراسة كونه يعتبر من بين أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات الأولية.

المطلب الثالث: بناء الاستبيان ومعالجته احصائيا

صممنا الاستبيان على عدة مراحل وهي كالتالي:

أولا: بناء أداة الدراسة

صممنا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائياً كآلاتي:

جدول (3): سلم ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان

01	02	03	04	05
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

وبعد اختيار السلم المتبع تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين هما:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية (الجنس، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)

القسم الثاني: يحتوي على:

المتغير المستقل: والمتمثل في المهارات القيادية ويتكون من 16 سؤال

المتغير التابع: إدارة التغيير التنظيمي ويتكون من ثلاث أبعاد (الإعداد للتغيير، إدخال التغيير، تثبيت التغيير)

تم الاستعانة ببرنامج SPSS 25 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة
  - التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.
  - اختبار التوزيع الطبيعي (ShapiroWilk)
  - أسلوب الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية والفرعية
  - اختبار (Mannwitney) لعينتين مستقلتين للفروق على مستوى الجنس
  - تحليل التباين أحادي الطرف للفروق بين الفئات العمرية
  - تحليل التباين أحادي الطرف للفروق بين مختلف المناصب الإدارية
  - اختبار (Kruskal Wallis) للفروق بين مستويات الخبرة
- ثالثا: ظروف عملية إعداد وتنفيذ الاستبيان

قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي ثم قمنا بتحكيمة لدى عدد من الأساتذة المحكمين وبناءً على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء وكمرحلة ثانية تم توزيع 40 استبيان تم استرجاع 36 منها.

#### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

##### أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

##### أ. صدق المحكمين

تم عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين، وقد استجبتنا لآرائهم وتصوياتهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي. (الملحق 02)

ب. صدق الاتساق الداخلي لقرات الاستبيان

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي:

1. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

جدول (4): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (المهارات القيادية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	يفسح القائد المجال لرؤساء المصالح لإبداء آرائهم في مجال العمل	.740**	.000
2	يقوم القائد باشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ويشجعهم على العمل الجماعي	.804**	.000
3	يحرص القائد على أن تسود الثقة بينه وبين العاملين	.770**	.000
4	يفوض القائد جزء من سلطته لرؤساء المصالح الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية	.572**	.000
5	يسعى القائد لتوفير الاحتياجات الوظيفية للعاملين	.709**	.000
6	يعمل القائد على فتح قنوات الاتصال (الاتصال المتبادل) مع العاملين في المؤسسة الاستشفائية	.821**	.000
7	يتجاوز القائد مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة	.530**	.000
8	يسعى القائد ليكون مثلا أعلى يقتدي به العاملين	.739**	.000
9	يعتبر القائد الأخطاء تجارب عملية مفيدة	.693**	.000
10	يدفع القائد العاملين للبحث عن افكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل	.751**	.000
11	يركز القائد على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	.784**	.000
12	يتعامل القائد بالشفافية مع جميع العمال	.794**	.000
13	يشجع القائد المشاركة الفعالة والإبداعية من قبل جميع العاملين	.875**	.000
14	يوفر القائد الدعم اللازم والإرشاد للعاملين لتطوير مهاراتهم	.894**	.000
15	لا يحتكر القائد جميع السلطات بنفسه	-.218	.201

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة

16	توجد ثقة داخل المؤسسة بين القائد و مرؤوسيه	-0.122	0.478
----	--	--------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الأول أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة  $r$  الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

جدول (5): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (ادارة التغيير التنظيمي)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	يقوم القائد بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا..)	.767**	.000
2	يحرص القائد على خلق الشعور لدى العاملين بالحاجة للتغيير	.789**	.000
3	يسعى القائد لمساعدة العاملين على إدراك عدم جدوى وفعالية الممارسات والسلوكيات الحالية	.428**	.009
4	يحرص القائد على مناقشة العاملين واستشارتهم فيما يتعلق بأمر التغيير	.767**	0.00
5	يهتم القائد بشرح أسباب التغيير ومبرراته للعاملين	.451**	.006
6	يحرص القائد على التعرف على احتمالات مقاومة التغيير	.776**	.000
7	يقوم القائد باتخاذ ما يلزم من إجراءات للتعامل مع احتمالات مقاومة التغيير	.750**	.000
8	يقرر القائد التغيير المطلوب في ضوء تشخيص سليم للمشكلة	.796**	.000
9	يقوم القائد بإشراك العاملين في تطوير ومراجعة البدائل المحتملة للتغيير واختيار التغيير المناسب	.842**	.000
10	يأخذ القائد في الاعتبار القيود التنظيمية والموارد المتاحة (السياسات، فلسفة الإدارة، طريقة تسيير المستشفى.. الخ) في اختيار التغيير	.755**	.000
11	يتخذ القائد الإجراءات اللازمة لوضع التغيير موضع التنفيذ واختيار الوقت المناسب	.791**	.000
12	يقوم القائد بتوفير التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والممارسات والإجراءات الجديدة	.778**	.000

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة

13	يحرص القائد على تكريس وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه في السلوكيات والممارسات الجديدة	.800**	.000
14	يهتم القائد باتخاذ الإجراءات اللازمة والموارد الداعمة لضمان استمرارية التغيير	.818**	.000
15	يحرص القائد على متابعة التغيير وإجراء تقييم موضوعي لنتائج التغيير	.832**	.000
16	يقوم القائد بإدخال ما يلزم من تعديلات ضرورية على التغيير الأصلي في ضوء نتائج التقييم	.792**	.000
17	يهتم القائد باطلاع العاملين على سير عملية التغيير	.907**	.000
18	يحرص القائد على ربط منح الحوافز بمستوى أداء العاملين في إنجاح التغيير واستمراره	.613**	.000
19	يحرص القائد على تقديم ما يلزم من نصح وارشاد للعاملين ومساعدتهم على حل ما يواجههم من مشكلات وصعوبات أثناء التغيير	.864**	.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الثاني أي أن فقراته دالة إحصائيا، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة **r** الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف. وللتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نقوم بحساب قيمة معامل "آلفا كرونباخ" فحصلنا على ما يلي:

جدول (6): نتائج معامل آلفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

النتيجة	آلفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغير	الرقم
ثابت	0.89	5	المهارات القيادية	1
ثابت	0.95	7	ادارة التغيير التنظيمي	2
ثابت	0.97	30	جميع فقرات الاستبيان	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الثلاث هي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.97 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: 0.6.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض خصائص العينة ووصفها إحصائيا من حيث عدد الجنس والسن والمنصب الإداري وسنوات الخدمة وكذلك سنقوم بعرض بيانات محاور الاستمارة من خلال جداول التباين (درجة الموافقة) وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS المتعلقة بالإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات).

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة

انطلاقا من خصائص عينة المستجوبين في الدراسة ظهرت نتائج التحليل الوصفي للتكرارات والنسب موضحة كما

يلي:

أولا: الجنس

جدول (7): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

المتغير	المؤسسة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	15	41.7
	أنثى	21	58.3
	المجموع	36	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

التعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة الاناث اعلى من نسبة الذكور وتمثل 58.3 % وذلك ناتج عن اختلاف في الاهتمامات والمهارات المطلوبة في مجال الصحة، حيث قد تميل بعض النساء إلى العمل في مجالات الرعاية الصحية والتمرريض والصيدلة. كما قد يكون هناك عوامل اجتماعية وثقافية تؤثر في توجه الأفراد نحو اختيار مهنة في مجال الصحة.

جدول (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
السن	اقل من 30 سنة	11	30.6
	من 30 سنة الى 40 سنة	16	44.4
	من 41 سنة الى 50 سنة	7	19.4
	أكثر من 50 سنة	2	5.6
	المجموع	36	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

التعليق:

يتبين من الجدول اعلاه ان العمال الذين تتراوح اعمارهم ما بين 30 و40 سنة هم الفئة الاكبر بنسبة 44.4 % وتأتي بعدها فئة الاقل من 30 سنة بنسبة 30.6 %، نجد أن عدد العمال الذين تفوق أعمارهم 50 سنة هو الاقل وذلك راجع لعدة اعتبارات منها اقتراجم لسن التقاعد او اختيار مسارات مهنية اخرى، وايضا يدل على ان غالبية العمال صغار في السن.

ثالثا: المنصب الاداري

جدول (9): توزيع مفردات العينة حسب المنصب الاداري

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المنصب الاداري	اداري	7	19.4
	طبيب	8	22.2
	ممرض	21	58.3
	المجموع	36	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

التعليق:

من الجدول اعلاه ان نسبة الممرضين اعلا من الاطباء والاداريين وتمثل 58.3 % وذلك بسبب تنوع مناصبهم ما بين ممرض عادي ورئيس فوج ورئيس مصلحة ومراقب طبي... الخ وايضا عدد الاطباء مقبول بالنسبة للمؤسسة عمومية جوارية للصحة وهذا يدل على ان هناك تنوع في التخصصات.

جدول (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخدمة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	9	25
	من 5 الى 10 سنوات	9	25
	من 11 الى 15 سنة	8	22
	أكثر من 15 سنة	10	27
	المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

التعليق:

نلاحظ ان العمال لديهم سنوات خدمة متقاربة كثيرا حيث ان النسبة الاكبر هي عدد العمال الذين لديهم أكثر من 15 سنة ويمثلون 27 % و اقل نسبة هم عدد العمال الذين لديهم سنوات خدمة بين 11 و 15 سنة و يمثلون 22 % ولا يوجد فرق كبير وهذا يدل على ان هناك تنوع في الخبرات الموجودة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

استنادا لمخرجات برنامج SPSS المتعلقة بالإحصاء الوصفي لبيانات عينة الدراسة سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحاو الاستبيان وذلك عبر عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتفاصيل المحاور بغرض معرفة وتحليل درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذه الاستبيان من خلال وذلك وفقا لسلم ليكرت الخماسي وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (5-1=4) ثم تم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة (0.80) ثم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة وهكذا اصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه	الفئة
منخفضة جدا	1.80.....1
منخفضة	2.60.....1.80
متوسطة	3.40.....2.60
مرتفعة	4.20.....3.40
مرتفعة جدا	5.....4.20

المصدر: من إعداد الطالبين

جدول (12): درجة موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول (المهارات القيادية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يفسح القائد المجال لرؤساء المصالح لإبداء آرائهم في مجال العمل	3.80	.9540	مرتفعة
2	يقوم القائد باشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ويشجعهم على العمل الجماعي	4.00	.8550	مرتفعة
3	يحرص القائد على أن تسود الثقة بينه وبين العاملين	4.13	1.041	مرتفعة
4	يفوض القائد جزء من سلطته لرؤساء المصالح الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية	3.88	.6820	مرتفعة
5	يسعى القائد لتوفير الاحتياجات الوظيفية للعاملين	3.75	1.063	مرتفعة
6	يعمل القائد على فتح قنوات الاتصال (الاتصال المتبادل) مع العاملين في المؤسسة الاستشفائية	3.41	.9670	مرتفعة
7	يتجاوز القائد مصالحه الشخصية بمهدف تحقيق المصلحة العامة	3.94	1.155	مرتفعة
8	يسعى القائد ليكون مثلاً أعلى يقتدي به العاملين	3.52	.9840	مرتفعة
9	يعتبر القائد الأخطاء تجارب عملية مفيدة	3.77	1.230	مرتفعة
10	يدفع القائد العاملين للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل	3.72	1.197	مرتفعة
11	يركز القائد على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي	3.52	1.161	مرتفعة
12	يتعامل القائد بالشفافية مع جميع العمال	3.61	1.298	مرتفعة
13	يشجع القائد المشاركة الفعالة والإبداعية من قبل جميع العاملين	3.77	1.021	مرتفعة
14	يوفر القائد الدعم اللازم والإرشاد للعاملين لتطوير مهاراتهم	2.75	1.173	متوسطة
15	لا يحتكر القائد جميع السلطات بنفسه	2.82	1.155	متوسطة
16	توجد ثقة داخل المؤسسة بين القائد ومرؤوسيه	3.80	1.115	مرتفعة
	متوسط عبارات المهارات القيادية	3.65	.6700	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الأول أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون وجود مهارات قيادية مناسبة في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.65 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم وهذا ما يعكس أن القائد يولي أهمية كبيرة للمشاركة، العمل الجماعي، الثقة والتواصل الفعال في بيئة العمل.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة

كما نلاحظ أن اقل نسبة موافقة كانت على العبارة (14) والعبارة (15) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارتين 2.75 و 2.88 على التوالي وهما متوسطان في الفئة الثالثة "متوسطة" وهذا يعني أن الموظفين بالمؤسسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة مما يدل على أن القائد في المؤسسة أحيانا يحتكر جميع السلطات ولا يوفر الدعم اللازم والإرشاد للعاملين لتطوير مهاراتهم.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (02) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 4.00 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "مرتفعة" وهذا يعني ان القائد في المؤسسة يقوم باشارك العاملين في عملية اتخاذ القرار ويشجعهم على العمل الجماعي.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (14) هي العبارة الاقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 1.173 مما يعكس تشتت الإجابات حول هذه العبارة، والعبارة الاكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (02) بانحراف معياري قدره 0.855 مما يدل على تقارب الإجابات في هذه العبارة.

ثانيا: درجة موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (ادارة التغيير التنظيمي)

جدول (13): درجة موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الأول (الإعداد للتغيير)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يقوم القائد بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا..)	3.94	0.924	مرتفعة
2	يحرص القائد على خلق الشعور لدى العاملين بالحاجة للتغيير	3.80	0.855	مرتفعة
3	يسعى القائد لمساعدة العاملين على إدراك عدم جدوى وفعالية الممارسات والسلوكيات الحالية	3.47	0.844	مرتفعة
4	يحرص القائد على مناقشة العاملين واستشارتهم فيما يتعلق بأمور التغيير	3.77	1.017	مرتفعة
5	يهتم القائد بشرح أسباب التغيير ومبرراته للعاملين	3.22	0.959	مرتفعة
6	يحرص القائد على التعرف على احتمالات مقاومة التغيير	3.63	0.866	مرتفعة
7	يقوم القائد باتخاذ ما يلزم من إجراءات للتعامل مع احتمالات مقاومة التغيير	3.44	1.132	مرتفعة
	متوسط عبارات الاعداد للتغيير	3.61	0.672	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات البعد الأول أي أن مفردات العينة يوافقون على وجود مرحلة (الإعداد للتغيير) في مؤسستهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.61 وهو المتوسط الذي يقع

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة

في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الحماسي "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم مما يدل على التأثير الإيجابي للقائد في عملية إدخال التغيير. يعني ذلك أن العاملين يرون أن القائد يقوم بتنفيذ ممارسات فعالة ومحفزة للتغيير

كما نلاحظ أن اقل نسبة موافقة كانت على العبارة (05) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 3.22 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "مرتفعة" وهذا يعني أن القائد بالمؤسسة يحرص على مناقشة العاملين واستشارتهم فيما يتعلق بأمور التغيير وهذا يعكس توجه القائد نحو الشفافية والتواصل المفتوح في عملية إدخال التغيير.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (01) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 3.94 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "مرتفعة" وهذا يعني ان القائد يقوم بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا..)

كما نلاحظ أن العبارة رقم (07) هي العبارة الاقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 1.132 مما يعكس تشتت الإجابات حول هذه العبارة، والعبارة الاكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (03) بانحراف معياري قدره 0.840

ثالثا: درجة موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (مرحلة التغيير)

جدول (14): درجة موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (مرحلة التغيير)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يقرر القائد التغيير المطلوب في ضوء تشخيص سليم للمشكلة	3.83	1.00	مرتفعة
2	يقوم القائد بإشراك العاملين في تطوير ومراجعة البدائل المحتملة للتغيير واختيار التغيير المناسب	3.77	1.045	مرتفعة
3	يأخذ القائد في الاعتبار القيود التنظيمية والموارد المتاحة (السياسات، فلسفة الإدارة، طريقة تسيير المستشفى. الخ) في اختيار التغيير	3.88	0.854	مرتفعة
4	يتخذ القائد الإجراءات اللازمة لوضع التغيير موضع التنفيذ واختيار الوقت المناسب	3.91	0.874	مرتفعة
5	يقوم القائد بتوفير التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والممارسات والإجراءات الجديدة	3.52	1.253	مرتفعة
	متوسط عبارات مرحلة التغيير	3.78	0.836	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات البعد الثاني أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون وجود (مرحلة التغيير) في مؤسستهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.78 وهو المتوسط الذي يقع في

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة

الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم مما يعكس توجه القائد نحو التخطيط الدقيق، والمشاركة الفعالة، والوعي بالقيود والموارد.

كما نلاحظ أن اقل نسبة موافقة كانت على العبارة (05) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 3.52 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "مرتفعة" وهذا يعني القائد في المؤسسة بتوفير التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والممارسات والإجراءات الجديدة.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (04) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 3.56 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "مرتفعة" وهذا يعني أن القائد يتخذ الإجراءات اللازمة لوضع التغيير موضع التنفيذ واختيار الوقت المناسب.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (05) هي العبارة الاقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 1.253 مما يدل على تشتت الإجابات على هذه العبارة والعبارة الأكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (03) بانحراف معياري قدره 0.854

رابعا: درجة موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (تثبيت التغيير)

جدول (15): درجة موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الثالث (تثبيت التغيير)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يحرص القائد على تكريس وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه في السلوكيات والممارسات الجديدة	3.86	0.960	مرتفعة
2	يهتم القائد باتخاذ الإجراءات اللازمة والموارد الداعمة لضمان استمرارية التغيير	3.63	0.960	مرتفعة
3	يحرص القائد على متابعة التغيير وإجراء تقييم موضوعي لنتائج التغيير	3.91	0.806	مرتفعة
4	يقوم القائد بإدخال ما يلزم من تعديلات ضرورية على التغيير الأصلي في ضوء نتائج التقييم	3.86	0.866	مرتفعة
5	يهتم القائد باطلاع العاملين على سير عملية التغيير	3.63	1.073	مرتفعة
6	يحرص القائد على ربط منح الحوافز بمستوى أداء العاملين في إنجاح التغيير واستمراريته	3.44	1.181	مرتفعة
7	يحرص القائد على تقديم ما يلزم من نصح وارشاد للعاملين ومساعدتهم على حل ما يواجههم من مشكلات وصعوبات أثناء التغيير	3.66	1.264	مرتفعة
	متوسط عبارات تثبيت التغيير	3.71	0.841	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات البعد الثالث أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون الحياد بشأن وجود (تثبيت التغيير) في مؤسستهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.71 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الحماسي "مرتفعة" وهو ما يؤكد حيادهم.

كما نلاحظ أن اقل نسبة موافقة كانت على العبارة (02) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 3.63 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "مرتفعة" وهذا يعني أن القائد في المؤسسة يقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة والموارد الداعمة لضمان استمرارية التغيير.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (03) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 3.91 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "مرتفعة" وهذا يعني ان القائد في المؤسسة يحرص على متابعة التغيير وإجراء تقييم موضوعي لنتائج التغيير.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (07) هي العبارة الاقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 1.264 مما يدل على تشتت الإجابات على هذه العبارة، والعبارة الاكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (03) بانحراف معياري قدره 0.800 مما يدل على تقارب الإجابات حول هذه العبارة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لتحقيق من صحة الفرضيات المضاعفة للتوصل الى إجابة عن الإشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية يجب أولا معرفة ان كان التوزيع طبيعيا أم لا لتحديد نوعية الاختبارات المناسبة.

ولتحديد طبيعة التوزيع في كل محور من محاور الدراسة يتم الاعتماد على اختبار (Shapiro-Wilk) وذلك لكون العينة أقل من 50 وان كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي نستخدم اختبارات معلمية أما إذا كانت لا تتبع توزيع طبيعي نستخدم اختبارات لا معلمية.

الجدول التالي يوضح اختبار (Shapiro-Wilk) لمحاور الدراسة كون العينة أقل من 50 فرد

جدول (16): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

النتيجة	SIG	Shapiro-Wilk	البيان	البعد
يتبع التوزيع الطبيعي	0.14	0.955		المهارات القيادية
لا يتبع التوزيع الطبيعي	0.08	0.948	الأعداد للتغير	01
يتبع التوزيع الطبيعي	0.16	0.956	مرحلة التغير	02
يتبع التوزيع الطبيعي	0.28	0.964	تثبيت التغير	03
يتبع التوزيع الطبيعي	0.16	0.956		إدارة التغير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق يتبين لنا ان بيانات المحورين تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لخصائص العينة محل الدراسة

هنا سيتم اختبار طبيعية التوزيع الخاصة بمحور الدراسة الابداع الإداري تبعاً (للمتغيرات الشخصية الجنس العمر

المنصب الإداري سنوات الخدمة)

### 1. اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس

جدول (17): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس

Sig.	Shapiro-Wilk درجة الحرية	Statistic	الجنس	المهارات القيادية
.935	15	.976	ذكر	
.009	21	.868	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

يتبين من الجدول أن:

في حالة الذكور والاناث معا نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لأن العينة أقل من 50 لنقرأ مستوى الدلالة حيث

نجد أنها 0.93 و 0.009 و 0.05 ومنه البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً لذلك نختار اختبار مان ويتني لعينتين مستقلتين

لاختبار الفروق في مستوى المهارات القيادية بين الجنسين.

2. اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير العمر

جدول (18): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر

Shapiro-Wilk			السن	
Sig.	درجة الحرية	Statistic		
.356	11	.924	أقل من 30 سنة	المهارات
.543	16	.953	من 30 إلى 40 سنة	القيادية
.783	7	.956	من 41 إلى 50 سنة	
/	.	.	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

في جميع الفئات نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لأن العينة أقل من 50 لنقرأ مستوى الدلالة حيث نجد أنها 0.35 و 0.54 و 0.78 و 0.78 على التوالي أي أنها أكبر من أو تساوي 0.05 ومنه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا لذلك نختار تحليل التباين أحادي الطرف لاختبار الفروق في مستوى المهارات القيادية بين الفئات العمرية.

2. اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المنصب الإداري

جدول (19): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المنصب الإداري:

Shapiro-Wilk			المنصب الإداري	المهارات القيادية
Sig.	درجة الحرية	Statistic		
.949	7	.978	إداري	
.192	8	.881	طبيب	
.133	21	.929	ممرض	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

في جميع الفئات نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لأن العينة أقل من 50 لنقرأ مستوى الدلالة حيث نجد أنها أكبر من أو تساوي 0.05 ومنه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا لذلك نختار تحليل التباين أحادي الطرف لاختبار الفروق لاختبار الفروق في مستوى المهارات القيادية بين الفئات مختلف المناصب الإدارية.

### 3. اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

جدول (20): اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

Sig.	Shapiro-Wilk		سنوات الخدمة	المهارات القيادية
	درجة الحرية	Statis tic		
.047	9	.832	أقل من 5 سنوات	
.200	9	.890	من 5 الى 10 سنوات	
.919	8	.973	من 11 الى 15 سنة	
.092	10	.867	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

في جميع الفئات نختار اختبار (Shapiro-Wilk) لأن العينة أقل من 50 لنقرأ مستوى الدلالة حيث نجد أنها في فئة أقل من 5 سنوات، وفئة أكثر من 15 أقل من أو تساوي 0.05 ومنه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا في هاتين الفئتين لذلك نختار اختبار لا معلمي لاختبار الفروق بين مستويات الخبرة لاختبار الفروق في مستوى المهارات القيادية والمتمثل أساسا في اختبار (Kruskal Wallis).

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سوف يتم اختبار الفرضيات التي تمت صياغته الأغراض البحث

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات التابعة لها

لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

#### الفرضية الرئيسية الأولى

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند

مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

$H_1$ : يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند

مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

لاختبار الفرضية الرئيسية نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي.

جدول (21): اختبار الفرضية الرئيسية

نتيجة الاختبار	معامل التحديد R Square	القيمة الاحتمالية Sig	F	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
نقبل $H_1$	0.82	0.000	162.978	إدارة التغيير التنظيمي	المهارات القيادية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.31441	0.822	0.827	.910 <sup>a</sup>	1

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة SIG 0.000 أي أقل من 0.05 ومنه نقبل  $H_1$  يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ونجد ان قيمة معامل التحديد 0.82 أي أن التغيير 82% من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي يعزى الى التغيير في المتغير المستقل (المهارات القيادية) والباقي 18% تعزى لمتغيرات أخرى غير مدرجة في هذا النموذج

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في الإعداد للتغيير في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

$H_1$ : يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في الإعداد للتغيير في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى نستخدم أسلوب الانحدار الخطي.

جدول (22): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نتيجة الاختبار	معامل التحديد R Square	القيمة الاحتمالية Sig	F	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
نقبل H <sub>1</sub>	0.76	0.000	112.61	الإعداد للتعديل	المهارات القيادية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة SIG 0.000 أي أقل من 0.05 ومنه نقبل H<sub>1</sub> يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في الإعداد للتعديل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  الفرضية الفرعية الثانية:

H<sub>0</sub>: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في إدخال التعديل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$   
H<sub>1</sub>: يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في إدخال التعديل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية نعلم على أسلوب الانحدار الخطي.

جدول (23): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نتيجة الاختبار	معامل التحديد R Square	القيمة الاحتمالية Sig	F	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
نقبل H <sub>1</sub>	0.77	0.000	114.44	إدخال التعديل	المهارات القيادية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة SIG 0.000 أي أقل من 0.05 ومنه نقبل H<sub>1</sub> يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في إدخال التعديل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  الفرضية الفرعية الثالثة:

H<sub>0</sub>: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في تثبيت التعديل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة

$H_1$ : يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في تثبيت التغيير في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة نعلم على أسلوب الانحدار الخطي.

جدول (24): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نتيجة الاختبار	معامل التحديد R Square	القيمة الاحتمالية Sig	F	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
تقبل $H_1$	0.74	0.000	100.90	الإعداد للتغيير	المهارات القيادية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة SIG 0.000 أي أقل من 0.05 ومنه نقبل  $H_1$  يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في تثبيت التغيير في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_0$ : ليس هناك فروق في مستوى للمهارات القيادية تعزى لخصائص العينة (الجنس، العمر، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)

$H_1$ : هناك فروق في مستوى للمهارات القيادية تعزى لخصائص العينة (الجنس، العمر، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)

1. الجنس: نعلم على اختبار (Mannwitney) لعينتين مستقلتين كما هو موضح في مخرجات SPSS التالية:

جدول (25): اختبار (Mannwitney) للفروق بين الجنسين في مستوى المهارات القيادية

المجموعات	N	متوسط الرتب	قيمة U	SIG	مستوى الدلالة	القرار
الذكور	15	20.70	124.50	0.29	0.05	غير دال إحصائيا
الإناث	21	16.93				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نجد ان مستوى المعنوية  $\text{sig} = 0.29$  أي أنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذا نقبل الفرض الصفري.

النتيجة: ليس هناك فروق في مستوى للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس.

2. العمر: نعتد على تحليل التباين أحادي الطرف لاختبار الفروق لاختبار الفروق في مستوى المهارات القيادية بين مختلف الفئات العمرية

جدول (26): تحليل التباين أحادي الطرف للفروق بين الفئات العمرية

ANOVA					
المهارات القيادية					
القيمة الاحتمالية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.856	.257	.123	3	.370	بين المجموعات
		.480	32	15.353	داخل المجموعات
			35	15.723	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نجد ان مستوى المعنوية  $\text{sig} = 0.85$  أي أنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذا نقبل الفرض الصفري.

النتيجة: ليس هناك فروق في مستوى المهارات القيادية تعزى لمتغير العمر.

3. المنصب الإداري: نعتد على تحليل التباين أحادي الطرف لاختبار الفروق لاختبار الفروق في مستوى المهارات القيادية بين مختلف المناصب الإدارية

جدول (27): تحليل التباين أحادي الطرف للفروق بين مختلف المناصب الإدارية

ANOVA					
المهارات القيادية					
القيمة الاحتمالية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.960	.041	.020	2	.039	بين المجموعات
		.475	33	15.683	داخل المجموعات
			35	15.723	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نجد ان مستوى المعنوية  $\text{sig} = 0.96$  أي أنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذا نقبل الفرض الصفري

النتيجة: ليس هناك فروق في مستوى المهارات القيادية تعزى لمتغير المنصب الإداري.

4. سنوات الخدمة: نعتد على اختبار (Kruskal Wallis) لاختبار فرضية الفروق كما أشرنا سابقا في

اختبار اعتدالية التوزيع

جدول (28): اختبار (Kruskal Wallis) للفروق بين مستويات الخبرة

الفئات العمرية	ن	متوسط الرتب	قيمة H	sig	مستوى الدلالة	القرار
أقل من خمس سنوات	9	18.33	0.26	0.96	0.05	دال إحصائيا
من 5 الى 10 سنوات	9	18.94				
من 11 الى 15	8	17				
أكثر من 15 سنة	10	19.45				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نجد ان مستوى المعنوية  $\text{sig} = 0.96$  أي أنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذا نقبل الفرض الصفري.

النتيجة: ليس هناك فروق في مستوى المهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة

بعد الدراسة التطبيقية توصلنا للنتائج التالية

أ- بالنسبة للجنس: ليس هناك فروق في مستوى المهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس وهذا ما يتوافق مع دراسة (دوباخ ، 2017-2018) مما يؤكد على ان العاملين بإختلاف جنسهم لديهم تقديرات متقاربة لمستوى ممارسة المهارات القيادية داخل مكان العمل .

ب- بالنسبة للعمر: ليس هناك فروق في مستوى المهارات القيادية تعزى لمتغير العمر وهذا ما يتوافق مع دراسة (سالم و مهيري، 2022) ،وهذا يبين أن الاشخاص من مجموعات عمرية مختلفة يمتلكون مهارات قيادية متشابهة بشكل عام، وأن الفروق في المهارات القيادية لا يمكن تعزيتها بشكل كبير إلى العمر نفسه.

ج- بالنسبة للمنصب الاداري: ليس هناك فروق في مستوى المهارات القيادية تعزى لمتغير المنصب الإداري، وهذا يقودنا الى أن المهارات القيادية للأفراد لا تعتمد بشكل كبير على المنصب الإداري الذي يشغله الشخص. وبالتالي، يمكن أن يكون لدى الأفراد في مناصب إدارية مختلفة مستوى مهارات قيادية متساوٍ أو متشابه.

د- بالنسبة لسنوات الخدمة: ليس هناك فروق في مستوى المهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وهذا ما يتوافق مع دراسة (دوباخ ، 2017-2018) اي ان العمال بإختلاف سنوات الخدمة لديهم تقدير واحد لمستوى ممارسة المهارات القيادية .

## خلاصة الفصل

اشتمل هذا الفصل الدراسة التطبيقية التي اجريت على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة (الادارة، عيادة ديلمي على، عيادة 500 مسكن)، وقد تم التعرف على نشأة المؤسسة، كما تعرف على هيكلها التنظيمي ومهامها ومجالاتها، وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف كيف تساهم المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي، وتم أخذ عينة من مجتمع الدراسة وتوصلنا الى ان المهارات القيادية تساهم في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة.

تعد إدارة التغيير التنظيمي أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحاضر. يُشير التغيير التنظيمي إلى التغييرات الجوهرية في هياكل المؤسسات وعملياتها وثقافتها، والتي تستهدف تحقيق تحسينات في الأداء وتكييف المؤسسة مع المتطلبات المتغيرة للسوق والبيئة الخارجية. تشير الأبحاث السابقة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تعتمد بشكل كبير على القيادة الفعالة، حيث تؤثر مهارات القادة في مختلف مراحل التغيير.

في الفصل الأول تم التطرق الى عنصرين هم المفاهيم والنظريات المتعلقة بمهارات القيادة الإدارية، ومفاهيم حول ادارة التغيير التنظيمي.

في المهارات القيادية، وجدنا أنماطا اساسية تعتبر كأساليب للقيادة الادارية مثل: القيادة الديمقراطية، أما في ادارة التغيير التنظيمي وجدنا عدة أساليب واستراتيجيات لإدارة التغيير التنظيمي، وايضا التغيير التنظيمي يحتاج ثلاث مراحل وهي الادخال والتغيير والتجميد.

ومن خلال الفصل الثاني الذي تضمن الدراسة التطبيقية، تم التوصل لوجود دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن ان ينعكس ذلك في النتائج الموضحة أدناه:

#### ■ نتائج الدراسة

##### ● نتائج الدراسة النظرية

**1. الرؤية الاستراتيجية:** قادة المنظمات يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة للمستقبل وخطط لتحقيقها. ويساعد ذلك في تحديد الأهداف والخطط الطويلة الأمد لتحقيق التغييرات المطلوبة.

**2. الاتصال الفعال:** يجب على القادة التواصل بشكل فعال مع جميع الموظفين والجهات المعنية بعملية التغيير التنظيمي لضمان فهمهم لأهداف التغيير وتحديد العوائق والتحديات التي قد تواجهها.

**3. القدرة على الإدارة والتحكم:** يجب على القادة أن يتمتعوا بالقدرة على إدارة وتنظيم العمليات بشكل جيد، بما في ذلك تحديد الموارد المطلوبة وتحديد الخطوات المناسبة لتنفيذ التغيير.

**4. الإلهام والتحفيز:** يجب على القادة أن يكونوا قادرين على إلهام وتحفيز فريق العمل لدعم عملية التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف المحددة.

**5. القدرة على التعلم والتكيف:** يجب أن يتمتع القادة بالقدرة على التعلم والتكيف مع التغييرات المتغيرة والتحديات الجديدة التي قد تواجهها الشركة.

بشكل عام، تتطلب إدارة التغيير التنظيمي مجموعة متنوعة من المهارات القيادية لتحديد الأهداف وتحديد الخطط المناسبة

### • نتائج الدراسة التطبيقية

1. يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
2. يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في الإعداد للتغيير في المؤسسة محل الدراسة؛
3. يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في إدخال التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛
4. يوجد دور ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في تثبيت التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛
5. ليس هناك فروق في مستوى للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس؛
6. ليس هناك فروق في مستوى للمهارات القيادية تعزى لمتغير العمر؛
7. ليس هناك فروق في مستوى المهارات القيادية تعزى لمتغير المنصب الإداري؛
8. ليس هناك فروق في مستوى المهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### ■ الاقتراحات

- على القائد في المنظمة ان يركز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي، وان يتعامل بالشفافية مع جميع العمال.
- على القائد في المؤسسة أن يوفر الدعم اللازم والإرشاد للعاملين لتطوير مهاراتهم؛
- يجب على القائد ان يحاول صنع الثقة بينه وبين مرؤوسيه؛
- على القيادة ان لا تحتكر جميع السلطات لنفسها؛
- يجب على القائد ان يشرح اسباب التغيير للعاملين، وكذلك توفير اجراءات للتعامل مع احتمالات مقاومة التغيير؛
- يجب على القيادة توفير التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والممارسات الجديدة، وان توفر الموارد الداعمة لضمان استمرارية هذه الممارسات؛
- يجب على القائد تقديم النصح والارشاد للعاملين في حل المشكلات التي تواجههم.

■ آفاق الدراسة

فيما يلي مجموعة مواضيع مختلفة يمكن ان تكوم دراسات للمستقبل:

- ✓ تحليل أثر المهارات القيادية على نجاح تنفيذ التغيير التنظيمي: دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة؛
- ✓ تطور المهارات القيادية المطلوبة للقادة في مواجهة التحولات التكنولوجية: دراسة حالة في قطاع التصنيع؛
- ✓ دور التوجيه القيادي في تعزيز قبول التغيير التنظيمي لدى الموظفين: دراسة استطلاعية في قطاع الخدمات؛
- ✓ تأثير القدرات القيادية على تحسين الأداء التنظيمي خلال فترات التغيير المستمر: تحليل للشركات الناشئة.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية

الكتب

1. إبراهيم مصطفى، و آخرون. (1989). معجم الوسيط. اسطنبول: دار الدعوة.
2. أحمد يوسف دودين. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع .
3. اسامة خيربي. (2013). الادارة العامة (الطبعة 01). عمان -الاردن: دار اليازة للنشر والتوزيع.
4. بشير العلاق. (2008). الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. بلال خلف السكارنة. (2010). القيادة الادارية الفعالة (الطبعة 01). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع وللطباعة.
6. بلال خلف السكارنة. (2013). التطوير التنظيمي والإداري (الطبعة 01). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
7. الحسن رواية. (2001). السلوك الانساني في المنظمات. الاسكندرية، الاسكندرية: الدار الجامعية
8. حسن رواية. (2003). السلوك التنظيمي المعاصر. الاسكندرية: الدار الجامعية.
9. حسين حريم. (2009). مبادئ الادارة الحديثة، النظريات العمليات الادارية،وظائف الادارة. عمان، الاردن : دار الحامد للطباعة والنشر.
10. حمد ماهر. (1999). السلوك التنظيمي،مدخل بناءالمهارات (الطبعة السابعة). الاسكندرية: الدار الجامعية .،
11. ربحي مصطفى عليان. (2015). ادارة التغيير (الطبعة 01). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. زكرياء الدوري، و آخرون. (2019). وظائف وعمليات منظمات الأعمال ( مبادئ إدارة الاعمال ). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13. زيد منير عبوي. (2007). ادارة التغيير والتطوير. مصر: دار الكنوز المصرفية للنشر والتوزيع.

14. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي. (2010). *الإدارة الاعمال* (الطبعة 01). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
15. صعبود نجم نجم. (2011). *القيادة والإدارة الابتكار* (الطبعة 02). الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع .
16. العتيبي ولاخرون ضرار. (2007). *العملية الادارية مبادئ وصول وعلم وفن* (الطبعة 01). عمان: دار البازوري العملية للنشر والتوزيع .
17. العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
18. علي السلمي. (1998). *السلوك التنظيمي*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
19. عننيم ابراهيم الظاهر. (2011). *الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم* (الطبعة 01). عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
20. ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). *إدارة المنظمات ( منظور كلي )* (1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
21. مارشار غولد سميث. (2007). *التدريب للقيادة، ترجمة: سيف بن عبد العزيز. الرياض: معهد الادارة العربية*.
22. محمد الصيرفي. (2007). *ادارة التغيير*. الاسكندرية: دار الفكر الجماعي.
23. محمد بن يوسف النمران العطيات. (2006). *ادارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير*. عمان، الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
24. محمد حسنين العجمي. (2008). *القيادة الادارية والتنمية البشرية* (الطبعة 01). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
25. محمد شاكر عصفور. (2012). *أصول التنظيم والأساليب* (الطبعة 08). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
26. محمود سيد ابوالنبيل. (1985). *علم النفس الصناعي*. بيروت: دار النهضة العربية.

27. معتز سيد عبد الله. (2014). *ادارة التغيير التنظيمي الجزء الأول*. القاهرة: مطبعة محمد عبد الكريم حسان.
28. نبيل ذنون الصانع. (2011). *الإدارة مبادئ واساسيات*. عمان: عالم الكتب الحديث.
29. نجم عبود نجم. (2011). *القيادة والادارة الابتكار* (الطبعة 02). الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
30. نواف كنعان. (2002). عمان: مكتبة دار الثقافة.
31. نيجل كنج، و نيل أندرسون. (2004). *إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني*. المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
32. هاشم فوزي، ياسين العبادي، و واخرون. (2008). *ادارة التعليم الجامعي (المفهوم الحديث في الفكر الإداري المعاصر)*، (الطبعة 01). عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
33. والطباعة.

#### الأطروحات والمذكرات :

34. أحلام رزوق. (2014-2015). *تأثير كفاءات الموارد البشرية على التغيير التنظيمي* (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ام البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
35. حنان نواصرة، و سلاف هواين. (2016-2017). *دور القيادة الادارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي -دراسة حالة مديرية الضرائب جيغل* (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جيغل: جامعة بن محمد الصديق بن يحي .
36. زينب مروان. (2014-2015). *أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة نفظال وحدة gp1 أم البواقي* (مذكرة ماستر). قسم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، جامعة أم البواقي: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
37. سعيدة دوباخ . (2017-2018). *دور القيادة في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة* (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

**38.** سعيدة دوباخ. (2017-2018). دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

**39.** نصيرة علاوي. (2010-2011). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، جامعة أبي بكر بلقايد : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية.

**40.** عبد النور هبال. (2015-2016). دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام " ل.م.د" في جامعات الشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.

**41.** عبلة طيار. (2012). القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - الطاهير (مذكرة ماستر). جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة محمد الصديق بن يحيى.

**42.** عوني فتحي خليل عبيد . (2009). واقع ادارة التغيير واثرها على اداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (مذكرة ماستر). كلية التجارة قسم إدارة الأعمال الاعمال، فلسطين: الجامعة الاسلامية.

**43.** عيمة حصاص. (2018-2019). دور المهارات القيادية في حد مقاومة التغيير التنظيمي -دراسة حالة الوسط الأربعاء ناث ايرثن - تيزي وزو (مذكرة ماستر). كلية الحقوق والعلوم السياسية، تيزي وزو: جامعة مولود معمري

**44.** فتيحة بعلول ، و يهيمي جويده. (2015-2016). القيادة الادارية ودورها في تفعيل ادارة الوقت في المنظمة ، دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد وكالة المدية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدية: جامعة يحي فارس.

**45.** ليندة رقام. (2013-2014). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف 01.

- 46.** مبارك بنية ضامن العنزي. (2004). التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين (دراسة مسحية على اداء العاملين في إدارة مرور الرياض ) (رسالة ماجستير). قسم العلوم الادارية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 47.** مريم عايش. (2015-2016). دور القيادة الإدارية في ادارة التغير التنظيمي دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي -وكالة امم البواقي(مذكرة ماستر). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة أم البواقي.
- 48.** منى بن عامر . (2009). أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة(رسالة ماجستير). الجزائر، كلية
- 49.** نور الهدى جبابرة . (2017-2018). دور ادارة التغيير التنظيمي في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي رغيس - ام البواقي - (مذكرة ماستر). ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
- المقالات :**
- 50.** زين الدين بروش. (جوان 2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أبحاث إقتصادية و إدارية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 1. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 51.** سعيدة دوباخ. (ديسمبر, 2017). الادوار القيادية في ظل متطلبات ادارة التغيير التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية، 49.
- 52.** سيد محمد عياد . (2019-2020). محاضرات في مقياس ادارة التغيير التنظيمي. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
- 53.** عبد القادر شارف . (سبتمبر, 2018). اثر إدارة التغييرعلى جودة الخدمة الصحية دراسة حالة مستشفى احمد بن عجيلية الاغواط. المجلة العربية للادارة، 01.
- 54.** لاح عباس هادي. (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، مطبوعة الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الجزائر: قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

55. المحاضرات والملتقيات :

56. نداء حازم بولص. (2013). النمط اقيادي الحديث في ظل إدارة الازمة (دراسة تحليلية في عينة من المنظمات العراقية). مجلة الادارة والاقتصاد.

57. يسى سالم، و دليلة مهيري. (مارس, 2022). المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل دراسة سوسيو\_تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بادرار. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية :

58. Bruce, B. B. (1994). *Avolio:Intrudution in Improvinj Oraganiztional Effectiveness Throujh transfomation On Leadership*. California.

59. Bernard , R. (n.d.). *What qualities does a leader need to bring their team or organisation successfully through a change? =mc Director Bernard Ross shares 5 key characteristics and examples of his heroes in each area*. Retrieved from <https://www.managementcentre.co.uk/blog/the-characteristics-of-successful-change-leaders/>.

60. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

61. cerner sttaf. (2018, 23 جويلية). *4 Steps Leaders Should Take for Successful Organizational Change Management*. Retrieved from <https://www.cerner.com/perspectives/4-leadership-steps-for-organizational-change-management>.

62. Creasey, T. (n.d.). *11 Elements of Successful Organizational Change Capability*. Retrieved from <https://www.prosci.com/blog/11-elements-of-successful-organizational-change-capability>.

- 
- 63.** DessLeR, G. (1989). *Oaganization Thery*. New York: 2nd edition;Prentice-Hall.
- 64.** Franck, M. (2011-2012). La resisrance au changement, une affaire de motivation? Le cas de ll'MEP et son projet FOAD ; Master 2 pro metiers de la formation parcours ICF Universitaire. France: UFR Sciences de l'homme et de la societe Departement des Sciences de l'Education, UNIVERSITE DE ROUEN.
- 65.** James Macjrjor, B. (1978). *Ledership*. NeWYork: Harper & Row.
- 66.** Lawrence, P, & and Lorsch, J. (1967).  
*[https://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/org\\_theory/Scott\\_articles/lawren\\_lorsch\\_cont.html](https://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/lawren_lorsch_cont.html)*. (D. a. 12, Producer) Retrieved from <https://faculty.babson.edu/>.
- 67.** leading effectively sttaf . (2022, october 31). *How to be a successful change leader*. Retrieved from <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/successful-change-leader/>.
- 68.** smith, C. (2021, march 15). *10 Must-Have Traits for Any Change Management Leader*. Retrieved from <https://change.walkme.com/change-management-leader/>.

الملاحق

الملحق (1): الاساتذة المحكمين

الجامعة	المحكم
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د/بركاتي الحسين
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د/حوحو مصطفى
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د/عسلي نور الدين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



### استمارة بحث

الموضوع: دور المهارات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي في المنظمات

السلام عليكم ورحمة الله بركاته

أخي /أختي تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لدراسة بعنوان: دور مهارات القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية (الإدارة ، عيادة ديلمي علي و عيادة 500 مسكن) في إطار استكمال الدراسة النظرية كمتطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة أعمال.

ونظر لأهمية رأيكم في هذا الموضوع، نأمل منكم التكرم بقراءة عبارات الاستبانة بدقة، والإجابة عليها بموضوعية، حيث ان صحة النتائج التي سوف تصل اليها الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذلك مشاركتكم مهمة ورايكم عامل اساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة.

علما بان جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطلبة :

عطالله فؤاد

غربي نورالدين

تحت إشراف:

د. بتغة صونية

السنة الجامعية 2022-2023

## القسم الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

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

أ-الجنس: - ذكر  انثى

ب- السن: اقل من 30 سنة  من 30 سنة الى  سنة  
 من 41 سنة الى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

ج- المنصب الاداري:

اداري  طبيب  ممرض (السلك الشبه الطبي)

د-سنوات الخدمة:

اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات

من 11 الى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

يهدف هذا القسم الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرية ورؤساء مصالح في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة، كذلك درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف المهارات القيادية السائدة لدى مديري ورؤساء مصالح في المؤسسة الاستشفائية بالمسيلة، يرجى وضع احدى هذه الكلمات امام الاجابة الصحيحة (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق - غير موافق بشدة)

في الجملة التي تتفق مع رأيك في كل عبارة من العبارات الموضح في الجدول التالي:

## المحور الأول: المهارات القيادية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يفسح القائد المجال لرؤساء المصالح لإبداء آرائهم في مجال العمل					
02	يقوم القائد باشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ويشجعهم على العمل الجماعي					
03	يحرص القائد على أن تسود الثقة بينه و بين العاملين					
04	يفوض القائد جزء من سلطته لرؤساء المصالح الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية					
05	يسعى القائد لتوفير الاحتياجات الوظيفية للعاملين					
06	يعمل القائد على فتح قنوات الاتصال (الاتصال المتبادل) مع العاملين في المؤسسة الاستشفائية					
07	يتجاوز القائد مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة					
08	يسعى القائد ليكون مثالا اعلى يقتدي به العاملين					
09	يعتبر القائد الأخطاء تجارب عملية مفيدة					
10	يدفع القائد العاملين للبحث عن افكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل					
11	يركز القائد على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي					
12	يتعامل القائد بالشفافية مع جميع العمال					
13	يشجع القائد المشاركة الفعالة والإبداعية من قبل جميع العاملين					
14	يوفر القائد الدعم اللازم والإرشاد للعاملين لتطوير مهاراتهم					
15	لا يحتكر القائد جميع السلطات بنفسه					
16	توجد ثقة داخل المؤسسة بين القائد و مرؤوسيه					

## المحور الثاني: ادارة التغيير التنظيمي

## البعد الاول: الإعداد للتغيير

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يقوم القائد بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا..)					

					02	يحرص القائد على خلق الشعور لدى العاملين بالحاجة للتغيير
					03	يسعى القائد لمساعدة العاملين على إدراك عدم جدوى وفعالية الممارسات والسلوكيات الحالية
					04	يحرص القائد على مناقشة العاملين واستشارتهم فيما يتعلق بأمور التغيير
					05	يهتم القائد بشرح أسباب التغيير ومبرراته للعاملين
					06	يحرص القائد على التعرف على احتمالات مقاومة التغيير
					07	يقوم القائد باتخاذ ما يلزم من إجراءات للتعامل مع احتمالات مقاومة التغيير

**البعد الثاني: إدخال التغيير (مرحلة التغيير)**

					08	يقرر القائد التغيير المطلوب في ضوء تشخيص سليم للمشكلة
					09	يقوم القائد بإشراك العاملين في تطوير ومراجعة البدائل المحتملة للتغيير واختيار التغيير المناسب
					10	يأخذ القائد في الاعتبار القيود التنظيمية والموارد المتاحة (السياسات، فلسفة الإدارة، طريقة تسيير المستشفى. الخ) في اختيار التغيير
					11	يتخذ القائد الإجراءات اللازمة لوضع التغيير موضع التنفيذ واختيار الوقت المناسب
					12	يقوم القائد بتوفير التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والممارسات والإجراءات الجديدة

**البعد الثالث: تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)**

					13	يحرص القائد على تكريس وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه في السلوكيات والممارسات الجديدة
					14	يهتم القائد باتخاذ الإجراءات اللازمة والموارد الداعمة لضمان استمرارية التغيير
					15	يحرص القائد على متابعة التغيير وإجراء تقييم موضوعي لنتائج التغيير
					16	يقوم القائد بإدخال ما يلزم من تعديلات ضرورية على التغيير الأصلي في ضوء نتائج التقييم
					17	يهتم القائد بإطلاع العاملين على سير عملية التغيير
					18	يحرص القائد على ربط منح الحوافز بمستوى أداء العاملين في إنجاح التغيير واستمراريته

						19	يحرص القائد على تقديم ما يلزم من نصح وارشاد للعاملين ومساعدتهم على حل ما يواجههم من مشكلات وصعوبات أثناء التغيير
--	--	--	--	--	--	----	--

من فضلكم تأكدوا من الإجابة على كل العبارات

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## الملاحق (3): طلبات إجراء التريض الميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: **علماء التسيير**

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

المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: مدير المؤسسة الإستشفائية  
البحرية المسيلة

## الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري. ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: **علماء التسيير** تخصص: **إدارة الأعمال** فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه. على إجراء تريضهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	عطا لله قوار	111135082250	2015065	
02	نور الدين خريبي	151835087526	201623999	

عنوان المذكرة: **جور. المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات الأعمال**

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة والسكان لولاية المسيلة  
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة  
الرقم: 2023/

رخصة تريض مهني

إن مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمسيلة

- بمقتضى المرسوم رقم: 99/90 المؤرخ في 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها
- بناء على موافقة مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

وبإقتراح من السيد / مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

يقرر

المادة الأولى: يسمح بتريض مهني للسيدة (ة): عطالله فؤاد / نور الدين غربي تخصص: ادارة اعمال

ابتداء من امضاء هذه الرخصة الى نهاية التريض.

المادة الثانية: يكلف كل من السادة مدير الموارد البشرية ومسؤول العيادة بتنفيذ هذا المقرر كل حسب اختصاصه

المسيلة في: 2023/05/03

المدير



المدير الفرعي للموارد البشرية  
حيصم نوال

## الملحق (4): تصاريحات شرفية بالنزاهة

Université Mohamed Boudiaf à M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: Sciences de la Gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: بحوث التسويق

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (م): ع. ط. الله فوزي... المولود (م) بتاريخ: 03/01/1998 ب. بالمسيلة  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 258015065... الصادرة بتاريخ: 10/06/2010. ياديه المسيلة  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير... تخصص: إدارة الأعمال... خلال السنة الجامعية: 2022/2023  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الممارسات القيادية في إدارة التغيير  
 التنظيمي في المنظمات "دراسة ميدانية بالكويت"  
 العمومية للصحة الحوارية بالمسيلة"

أصريح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 01/06/2023

التوقيع و البصمة

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلميجامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: .....  
البيبي

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): .....  
 المولود(ة) بتاريخ: 1997 / 06 / 28 ب.المسيلة  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: 2010.023999 الصادرة بتاريخ: 2017.02.18 عن: خطوط مسيرتي بالمسيلة  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم تسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2022 / 2023  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " دور الممارسات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي  
 في المنظمات " دراسة ميدانية بالبحوث النوعية  
 للمصحة الجوارية بالمسيلة

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

حرر بتاريخ: 2023 / 06 / 01

التوقيع والبصمة