

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

ميدان: العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية والتسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير
قسم علوم التسيير
رقم: 2016/M06/115077268

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: وليد مقدر

تحت عنوان

دور القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة

- دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا ومقررا
مناقشا

جامعة المسيلة
جامعة المسيلة
جامعة المسيلة

د. لعشاش عبد الحليم
د. بركاتي حسين
د. قرواط يونس

السنة الجامعية: 2018/2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



* الاهداء *

الحمد لله والصلاة على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أعطتني الحب والحنان

والتي لا تقدر بثمنأمي الغالية وهيبة

أقدم هذا العمل

إلى سبب وجودي في الحياةأبي الغالي الحبيب جمال

لكما كل التجلي والاحترام

واهدي تحياتي لي شريكة حياتي مروةوعائلة سيليني رشيد

واهدي تحياتي إلى الأستاذ الكريم بركاتي حسين

وإلى أجدادي رحمهم الله وجدتي

وأهدي تحياتي إلى إخوتي الأحباء : حمزة ، خليدو ، فاروق ، لينا،

وإلى كل أفراد العائلة: من خالاتي وأخوالي عماتي وأعمامي

والى كل من وقف بجانبني ولا أنسى أصدقائي : فاروق ، زاكي ، أمين ، ورد ، عصام،
لقمان ، النوري ، الشريف ،المبروك ، حمود، عباس ،خالد، فارس ، اسامة ، علي ،
حسني ،هارون،الصالح

واهدي تحياتي إلى الأساتذة الكرام الذين سقلوا عقولنا بالعلم والمعرفة

وأخرجونا من الظلمات

والجهل إلى نور العلم

مقدر وليد

شكر وعرفان

قال تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي

لَشَدِيدٌ﴾ [ابراهيم: الآية 07]

أحمد الله وأشكره أن وفقني لأداء هذا العمل وما كنت لأبلغه لولا فضله.

إلى خير الوجود عملاً بقوله، خير خلق الله

سيدنا محمد صلى الله عليه وآله وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير

للأستاذ المشرف "بركاتي حسين"

و إلى لجنة المناقشة التي تحملت عناء القراءة والتصويب.

الشكر موصول لكل من ساعدني على إتمام هذه المذكرة

مقدر وليد

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
–	إهداء
–	شكر وعرفان
I	فهرس المحتويات
II	فهرس الجداول
III	فهرس الأشكال
أ	مقدمة عامة
الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية	
9	تمهيد
10	المبحث الأول : ماهية القيادة الادارية
10	المطلب الاول : تعريف القيادة الإدارية
10	أولاً: تعريف القيادة
11	ثانياً: تعريف الادارة
12	ثالثاً: تعريف القيادة الإدارية.
21	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية
21	أولاً: الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة
22	ثانياً: أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع .
22	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية:
23	أولاً: عدم شمولية تصميم المؤسسة.
23	ثانياً: تغير بيئة المؤسسة .
24	المبحث الثاني: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي في المنظمة.
24	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي .
24	أولاً : مفهوم التغيير التنظيمي
26	ثانياً : أهمية التغيير التنظيمي

27	ثالثاً: حسب مدة إحداث التغييرات
27	رابعاً: مجالات التغيير التنظيمي
28	المطلب الثاني: دوافع التغيير التنظيمي
28	أولاً: العوامل الداخلية
29	ثانياً: العوامل الخارجية
30	المطلب الثالث: إدارة التغيير التنظيمي
30	أولاً: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
32	ثانياً: أهداف إدارة التغيير التنظيمي
33	ثالثاً: خصائص إدارة التغيير التنظيمي
35	المطلب الرابع: قيادة التغيير التنظيمي و استراتيجياته
35	أولاً: قيادة التغيير
36	ثانياً: استراتيجيات التغيير
37	ثالثاً: عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي
39	المبحث الثالث: علاقة القيادة وتأثيرها في التغيير التنظيمي للمؤسسة.
39	المطلب الأول: القيادة في التغيير
40	المطلب الثاني: أنماط قيادة التغيير
45	المطلب الثالث: العلاقة بين نمط القيادة وبين طبيعة التغيير
الفصل التطبيقي: دور القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: التعريف بميدان التربص
51	المطلب الأول: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة
54	المطلب الثالث : أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية
54	المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني
55	المطلب الأول: منهج الدراسة

56	المطلب الثاني: مجتمع عينة الدراسة
57	المطلب الثالث: أداة الدراسة
57	أولاً: تصميم الاستبيان
58	ثانياً: المعالجة الاحصائية المستخدمة
58	ثالثاً: صدق و ثبات أداة الدراسة
66	المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج.
66	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية وتحليلها
70	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة
71	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
73	ثانياً: عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة
74	ثالثاً : مناقشة عامة لنتائج الدراسة:
75	خلاصة الفصل
77	الخاتمة
81	قائمة المراجع
88	الملاحق
93	الملخص

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	الفرق بين القائد و الرئيس	01
20	الفرق بين الإدارة و القيادة	02
59	مصفوفة ارتباطات عبارات محور الاشراف مع الدرجة الكلية للمحور	03
60	مصفوفة ارتباطات عبارات محور بناء فرق العمل مع الدرجة الكلية للمحور	04
61	مصفوفة ارتباطات عبارات محور التحفيز مع الدرجة الكلية للمحور	05
62	العلاقة الإرتباطية بين الدرجة الكلية للإستبيان و أبعاده الفرعية	06
62	معامل ألفا كرونباخ للاستبيان القيادة الإدارية	07
64-63	مصفوفة ارتباطات العبارات مع الدرجة الكلية لإستبيان التغيير التنظيمي	08
65	معامل ألفا كرونباخ للاستبيان التغيير التنظيمي	09
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
67	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	11
68	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	12
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	13
70	لوحة الانتشار لبيانات متغيري الدراسة	14
71	الانحدار بين الاشراف و التغيير التنظيمي	15
72	الانحدار بين بناء فرق العمل و التغيير التنظيمي	16
72	الانحدار بين التحفيز و التغيير التنظيمي	17
73	الانحدار بين القيادة و التغيير التنظيمي	18

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	عملية التغير	01
46	مصفوفة التغير	02
53	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحفنة	03
66	توزيع نسب افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
67	توزيع نسب افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	05
68	توزيع نسب افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06
69	توزيع نسب افراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	07
70	لوحة الانتشار ks لبيانات متغيري الدراسة	08

مقدمة

مقدمة:

فرضت التحولات والتطورات التي يشهدها العالم في جميع المجالات على المؤسسات الاقتصادية إتباع أسلوب التغيير التنظيمي بهدف التأقلم والتكيف مع البيئة ،والحفاظ على سيرورة وديمومة المؤسسة لذلك أصبح التغيير بمثابة المدخل أو الأداة المثلى والسبيل الوحيد لمواكبة التغييرات التي تحدث بشكل غير مسبوق في دنيا الاعمال.

إن تصميم التغيير وتنفيذه ومتابعته من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة يتطلب ممارسة إدارية فعالة وديناميكية على أساس أن القادة هم الحجر الأساس في عملية التغيير ،فهم المسؤولون المباشرون عن خلق ونشر ومتابعة ثقافة التغيير في بيئة الأعمال ،تلمس المشكلات التي تحول دون تحقيقه على أرض الواقع ،ولهذا يتفق معظم الباحثين في الفكر التنظيمي وعلم اجتماع المنظمات وعلوم الإدارة على أن مهام القائد الرئيسية في عصر الاقتصاد المعرفي والفكري تكمن أساسا في تحقيق نجاح المبادرات التغييرية داخل المؤسسة ،وبالتالي فإن القدرة على التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي يتطلب أسلوبا قياديا فعالا يتحسن كل المشاكل والطموحات التي تحقق الإشباع النفسي والاجتماعي.

ويرتكز نجاح التغيير التنظيمي داخل المشروع التسييري بدرجة كبيرة على كفاءة قائد التغيير ودرجة امتلاكه للمهارات الفنية والمعرفية ،وقدرته على استمالة الأعضاء ودمجهم في الفضاء الإنتاجي ،مما يجعل هذا القائد ذو خصوصيات مميزة تؤهله لنشر وتعميم التغيير والتحكم فيه ،والحقيقة أن مشكلة القيادة في عصرنا الراهن لم تعد مشكلة الاعتراف بها والإقرار بوجودها وشرعيتها ،ولكن المشكلة تتمثل في تنامي معارفها وإدراكها وخصائصها ،ومنه يمكن القول أن القيادة أحد العوامل الأساسية في النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة ومواكبة التغييرات الدراماتيكية وتطوير السياسات التنظيمية .

وفي سياق آخر تعتبر عملية التغيير ضرورة حتمية فرضتها التغييرات في موازين العمل التي شهدت توظيفا مكثفا لتكنولوجيا الإعلام والاتصال ،واستخدام واسع للمهارات الفنية والمعرفية ،وعلى الرغم من أهمية التغيير وضرورته القصوى إلا لا يخلو من صعوبات متمثلة في مقاومة التغيير وذلك بسبب مخاوف العمال الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية ،وهنا يأتي دور القيادة الإدارية في إمكانية التقليل من وحدة المخاوف وتبديدها من خلال تبني أساليب قيادية مناسبة لإفهام العناصر البشرية بأهداف عملية التغيير في المؤسسة والنتائج الإيجابية التي سوف تتحقق للمؤسسة والعالمين على حد سواء.

❖ الإشكالية:

بناء على هذا سنحاول في هذه الدراسة , يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لها بالشكل الآتي:

- هل يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة في تحقيق التغيير التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة؟

أما فيما يخص الإشكاليات الفرعية لهذه الدراسة فهي كما يلي :

- هل يوجد تأثير دال إحصائياً للإشراف في تحقيق التغيير التنظيمي المؤسسة؟
- هل يوجد تأثير دال إحصائياً لبناء فرق العمل في تحقيق التغيير التنظيمي المؤسسة؟
- هل يوجد تأثير دال إحصائياً للتحفيز في تحقيق التغيير التنظيمي المؤسسة؟

❖ فرضيات الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المتعلقة بهما يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر دال إحصائياً للقيادة في تحقيق التغيير التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة.

و في محاولة للإجابة على الإشكاليات الفرعية , سيتم تنظيم مجموعة الفرضيات الآتية:

- يوجد تأثير دال إحصائياً للإشراف في تحقيق التغيير التنظيمي المؤسسة.
- يوجد تأثير دال إحصائياً لبناء فرق العمل في تحقيق التغيير التنظيمي المؤسسة.
- يوجد تأثير دال إحصائياً للتحفيز في تحقيق التغيير التنظيمي المؤسسة.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرس فيه وصلته بموضوع الدراسة
- التعرف على مدى مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة.
- يعتبر موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة في مجال الإدارة بصفة عامة والإدارة الاستراتيجية بصفة خاصة.

❖ أهداف الدراسة:

- الكشف عن حجم التأثير و نسبة التباين المفسر للقيادة في تحقيق التغيير التنظيمي.
- معرفة العلاقات الكامنة بين القيادة الإدارية و التغيير التنظيمي.
- التعرف على دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي.
- لفت إنتباه المنظمات و القادة إلى واقع التغيير التنظيمي و كيفية تطويره.

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذا البحث في أنه من الدراسات الحديثة ، حيث أن علاقة تأثير القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي يعد من المجالات والحيوية المعاصرة، وهذا ما يؤدي إلى مواكبة التطورات والحفاظ على سيرورة وديمومة المؤسسة.

❖ منهج الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها ،والإلمام بأهم جوانبها اعتمدنا على المنهج الوصفي في جميع المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة في الجانب النظري ،حيث استعنا في ذلك بمجموعة الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب ،مذكرات أو رسائل ماجستير أو مقالات منشورة في مجالات ، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي دراسة حالة والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على معلومات تخص دراستنا.

❖ حدود الدراسة :

الحدود المكانية: عند إجراء هذه الدراسة قمنا باختيار مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .

الحدود الزمانية : تم إنجاز هذه الدراسة خلال شهر ماي سنة 2018م.

الحدود البشرية : شملت الأقسام الإدارية وعمال المؤسسة.

الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة على مدى أهمية تأثير القيادة الإدارية على التأثير التنظيمي ووجوده بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا دور كل من الإدارة والثقافة التنظيمية ،كما ركزت على الاستراتيجيات المطبقة وتأثيرها على العمال المتواجدين بالمؤسسة.

❖ صعوبات الدراسة:

بما أن الدراسة تخص أقسام الإدارة والعمال بالمؤسسة وهذا ما أدى إلى التنقل بين أقسام المؤسسة وانتظار العمال والذي أخذ الكثير من الوقت والجهد.

❖ الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية موضوع القيادة الإدارية و كونه من المفاهيم الحديثة , و مع وجود دراسات إلا أن الربط بينها و بين التغيير التنظيمي يمثل اتجاهاً حديثاً نوعاً ما على مستوى البحوث في المكتبة العربية , إلا أنه تم الاستعانة ببعض الدراسات و تتمثل فيما يلي :

الدراسة الأولى : أبو ندا (2007) :

- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010 ، المجلد 12 ، العدد 2
القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير دراسة بعنوان " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها:
-إن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي أنماط القيادة الإخبارية التوجيهية والإقناعية للاستشاري

المشارك والتفويضي وإن ممارسة الأنماط جاء بنسب متقاربة وأن النمط القيادي المشارك هو أكثر شيوعاً في تلك الوزارات

-وجود علاقة بين النمط القيادي بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

الدراسة الثانية : دراسة (Paglis And Green)(2002) دراسة بعنوان " المدراء وكفاءات القيادة الذاتية والدافعية نحو قيادة التغيير" هدفت هذه الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد :إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير،

وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة والتغلب على المشكلات وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير وقد وجد أيضا تفاعلا بين كسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضا علاقة ارتباطيه دالة بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات، والقدرات وطبيعة العمل.

الدراسة الثالثة: دراسة أبو الغنم، شروق أحمد سالم، (2013) دراسة بعنوان: "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال": دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية في مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (115) فرداً، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً في مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل، وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكليّة القيادات الديمقراطية وإشراك المرؤوسين في مراحل صنع قرارات التغيير كافة.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة نلاحظ أنها تناولت استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير، وتصرفات العاملين تجاه التغيير والتطوير في المنظمة، والأدوار القيادية في ضوء متطلبات التغيير. بينما تناولت الدراسة الحالية أثر نمط القيادة الديمقراطي على مقاومة التغيير بأبعادها المختلفة في جامعة حلب. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة أداة البحث، وفي الاستفادة من نتائجها لإغناء الدراسة الحالية. والجديد في هذه الدراسة تناولها أبعاد مقاومة التغيير وعلاقة كل بعد من هذه الأبعاد بنمط القيادة الديمقراطي.

الدراسة الرابعة: Steven Appelbaum. (1998): Concordia University, Montreal, Quebec, Canada

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان: (التغيير التنظيمي الاستراتيجي : دور القيادة

, التوجيه , التحفيز و الإنتاجية) تمت مناقشة عملية التغيير والتي هي جزء من التخطيط وتشكيل

الاستراتيجيات، لذا فإن التغيير الاستراتيجي يمتد من هذا السياق، ويناقش الباحثون تأثير عملية التغيير على مصدرين مختلفين، المصدر الأول هو البيئة المحيطة، ومثال ذلك المنافسون و الأنظمة الحكومية والظروف الاقتصادية، والمصدر الثاني هو المنظمة نفسها، ويستعرض الباحثون عملية التغيير الاستراتيجي بقولهم: إن

هذه العملية تشمل جزأين مهمين وقائي وعلاجي بالتركيز على المتغيرات الأساسية وهي الأهداف والاستراتيجيات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والقوى العاملة، وقد تم التطرق لنوعين من القيادة:

النوع الأول: القيادة الانتقالية حيث يرى أنصار هذا النوع أن التغيير التكنولوجي يمثل حاجة ضرورية لحل المشكلات، لذا فإن المدراء تنقصهم المهارات ليؤثروا في إدراك العاملين لتقليل مقاومة التغيير.

والنوع الثاني: القيادة التحويلية وهنا يرى أنصار هذا النوع ضرورة التوافق بين التغيير التكنولوجي ومظاهر العلاقات الإنسانية، وهنا يملك المدراء القدرة على التعامل مع الأفراد بحرية ووضوح وتحويل مقاومة التغيير إلى دعم ومساندة لعملية التغيير.

❖ التعليق على الدراسات السابقة :

- بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، و البالغ عددها 4 دراسات المتعلقة ب: القيادة الإدارية ، و المتعلقة بالتغيير التنظيمي تم التوصل من خلالها إلى الملاحظات التالية:
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الإدارية من الجانب النظري .
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التغيير التنظيمي من الجانب النظري .
 - إلا أن دراستنا هذه تختلف عن الدراسة السابقة في كونها تعالج العلاقة بين الأنماط القيادية والتغيير التنظيمي لمؤسسة جزائرية عمومية " مطاحن الحضنة بالمسيلة".

❖ هيكل البحث :

من أجل معالجة الإشكالية السابق طرحها واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصلين، حيث خصص الفصل الأول لدراسة الجوانب النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي والذي قسم إلى ماهيتهما والعلاقة بينهما، أما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الفصل النظري

تمهيد :

القيادة ظاهرة احتلت مكانة هامة في مواضيع العلوم الاجتماعية بمختلف فروعها، لأنها الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جميع الوظائف والمهام للمنظمة، نتيجة تعقد المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وتأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات.

وهذا ما زاد من اهتمام المنظمات بموضوع التغيير التنظيمي وكذلك الثقافة التنظيمية، باعتبارهما المحددين لتجاحها وتفوقها من خلال التغييرات الحاصلة التي تعيشها المنظمات حاليا. والتي فرضت عليها عدة تحديات أجبرتها على إعادة النظر في الكثير من الأشياء بهدف زيادة فعاليتها والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي .

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لثلاث مباحث أساسية هي:

- المبحث الأول : تعريف القيادة الإدارية ؟
- المبحث الثاني : ماهية التغيير التنظيمي ؟
- المبحث الثالث: علاقة القيادة وتأثيرها في التغيير التنظيمي للمنظمة ؟

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية .

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعات ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء مما جعلها تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين، وفي ما يلي عرض لأهم المفاهيم ذات الصلة بمصطلح القيادة.

المطلب الاول : تعريف القيادة الإدارية

أولا: تعريف القيادة

يرجع أصل كلمة القيادة للفكر اليوناني وأيضا إلى الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الانجليزية leadershep من الفعل "archein" بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم وهو الموافق للفعل اللاتيني "agere" ومعناها يحرك أو يقود أما كلمة قائد "leader" نتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي للآخرين⁽¹⁾.

● **لغة:** القود نقيض السوق، فهو من أمام وذلك من الخلف، كالقيادة ووالقادة والقيودة والتقواد والإقياد والتقويد والخيال التي تقاد بمقوادها، ولا تركب، والدابة مقودة واقتادها⁽²⁾.

● **اصطلاحا:** أما اصطلاحا فقد تعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة والاجتماع ومن بينها نذكر مايلي:

- عرفها "odonnell and koontn" "القيادة هي عملية التأثير الذي يقوم بها.
- القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.
- إما "Fiedler" قال إن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على ناس أو تغيير سلوكهم من اجل الوصول إلى أهداف معينة⁽³⁾.
- تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي "بأنها وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على تفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية"⁽¹⁾.

¹ - لمياء بطاط : **القيادة وفعاليتها في تحقيق التنمية المحلية في جزائر**، دراسة حالة بلدية المسيلة 2010-2014، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم السياسية، جامعة لمسيلة، 2013/2014، ص 19.

² - حيدر لمونس: **دور القيادة في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة**، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، ببرج بوعريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة وحكامه محلية، جامعة المسيلة، 2015/2016، ص9.

³ - عيسى غانم : **دور القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات** -دراسة حالة مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة - مشروع سونلغاز -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة وحكامه محلية، جامعة المسيلة، 2014/2015، ص9.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

- عرفها باس (Bass) بأنها "العملية التي عن طريقها أثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها نحو اتجاه المرغوب"⁽²⁾.
- تعريف محمد علاوي (1992-1997) القيادة بأنها "هي العملية التي تقوم فيها فرد من أفراد الجماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم"⁽³⁾.
- فمما سبق نصل إلى مفهوم القيادة وببساطة تعني كيفية تخطيط للهدف، وذلك لإعطاء الآخرين الاتجاه من خلال معرفتهم من سياق الرؤية المستقبلية وكيفية ترجمتها إلى واقع بما يسمح إن يحصل لتحقيق النجاح هذا من جهة.
- وكذاً تعني القيادة تطوير كل من بيئة الاجتماعية ونفسية، أي ما يسمى بتماسك الجماعة في المجتمع⁽⁴⁾.

ثانياً: تعريف الإدارة:

- غالبا ما تستخدم كلمة الانجليزية "Management" لتدل على الإدارة في مجال القطاع الخاص "private sector" و الواقع أن كلمة "Administration" مشتقة من كلمة اللاتينية "Administratio" و "Ministration" تعني يخدم أو يقدم مساعدة وخدمة للآخرين.
- ويعرف د/عبد الكريم درويش / دكتورة ليلي تكللا الإدارة بأنها توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين⁽⁵⁾.
- تعريف فريدريك تايلور :الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملون ثم تأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.
- تعريف هنري فايول: يعرفها قائلاً "إن تقوم بالإدارة معناها أن تتنبأ وأن تخطط وان تنظم وان تصدر الأوامر وان تنسق وان تراقب"⁽⁶⁾.

¹- كبرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آكلي محند الحاج، البويرة، 2015/2014، ص8.

²- لمياء بطاط، المرجع السابق، ص20.

³- احمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على نفس الاجتماعي والثقافي، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص26.

⁴- نفس المرجع، ص27.

⁵- ظاهر سعود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران لنشر والتوزيع، 1997، ص 26.

⁶- عمر محمود غبايين: القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الأردن، دار إثراء لنشر وتوزيع، 2009، ص15.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

ويعرفها عمار بوحوش "هي جهاز التنفيذ المكلف بتطبيق القوانين ويقدم الخدمات الضرورية للمواطن، وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية في خططها⁽¹⁾.

أ- من ناحية التنظيم: هي عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف والمشاريع التي أعدتها الحكومة.

ب- من ناحية الوظائف: هي تحليل وتعديل ووضع الاستراتيجيات التي تساهم بها دولة في رفع مستوى الدخل وخلق الظروف الملائمة التي تجعل أبناء الشعب يتمتعون بحياة سعيدة⁽²⁾.

و مما سبق ذكره يمكن وضع التعريف الآتي :

أنها عملية فنية علمية ومهنية تسعى من خلال وظائفها المتمثلة بالتنبؤ والتخطيط وتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر وتنسيق ... إلى قيادة عوامل الإنتاج المادية وغير المادية نحو تحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع بأقل التكاليف أخذتنا بنظر الاعتبار تقلبات البيئتين الخارجية والداخلية للعمل.

ثالثا: تعريف القيادة الإدارية.

عرفها "jogo" بأنها تقوم على تأثير الرمزي وغير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء الجماعات المنظمة من اجل تحقيق أهداف هذه الجماعات.

- عرفها جرينبرج وروبت "بأنها عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف معينة⁽³⁾.

- تعريف سيكلر هدسون" بقولها القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم في العمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"يعني أنها تعتمد على ثلاثة عناصر تتمثل في القائد يمارس النشاط مؤثرا، مرؤوسين يواجههم إليهم نشاط القائد لتوفير الهدف التنظيمي⁽⁴⁾.

¹ - عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية لكتاب، ص15.

² - طاهر بن ناعة: دور قيادة الادارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة بلدية عين الحجل _، 2014/2015، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في الإدارة وحكمة محلية، جامعة المسيلة، 2015، ص 12.

³ - حسن محمود حسن: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، 2010، ص 10.

⁴ - نوال بوعلاق ويحيى سعيدي: دمج ثقافة وتغيير تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 2014/11، ص186.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

- تعريف القيادة الإدارية "القدرة على تأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة⁽¹⁾."

وبما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع بين مفهومين هما: القيادة والإدارة فلكي نجد تعريف للقيادة الإدارية نعرف كل من القائد والمدير.

القائد: هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات يجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن فيجب أن يتحلى بصفات عديدة جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره⁽²⁾.

المدير: هو ذلك الشخص الذي يستمد قوته من السلطة ووظيفته التي يشغلها في التنظيم وينصاع له المرؤوسين كرها أو طوعا⁽³⁾.

القائد الإداري: هو ذلك الشخص الذي يتم تعيينه من جهة الاختصاص أو قد يتم انتخابه، يلجا غالبا لاستخدام السلطة غير الرسمية في تأثير على السلوك المرؤوسين، قد يضطر أحيانا إلى استخدام السلطة الرسمية، ونطاق اهتمامه ينصب على البيئة الداخلية والخارجية معا⁽⁴⁾.

التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة لها:

أ_ القيادة والقائد:

القادة هم الأفراد الذين يمارسون القيادة، فبعض القادة من قدم نموذجا رائعا تستلهم منه الدروس وفي مقدمتهم الرسول صل الله عليه وسلم، والمسيح عيسى عليه السلام وغاندي فخير تمثيل للتمييز بين القائد والقيادة⁽⁴⁾.

تشير إلى أن القيادة ظاهرة حركية ثلاثية الأبعاد حيث أنها تشكل في عملياتها وتأثيراتها من:

1. القائد (Leader) هو صاحب الخبرة على تأثير في الآخرين ويمكن أن يحد الهدف لهم ويدفع الآخرين من اجل العمل لأجله.

2. المرؤوسين (Subornâtes) وهم من يعمل بمعية القائد ويمتلكون خيار الثقة بالقائد، وعندما يكون الانسجام بين القائد والمرؤوسين التابعين يكون تأثير كبيرا للقائد.

¹ - بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط1، عمان، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص18.

² - محمد حسين العميد: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، 2008، ص62.

³ - سامية بن يونس: اثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجر، وكالة المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، جامعة المسيلة، 2015/2016، ص4.

⁴ - نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، القاهرة، المنظمة العربية الإدارية، 2005، ص13.

3. الموقف (Situation) أن الظرف التاريخي للقيادة الكبار وسياق العمل داخل الشركة وخارجها بالنسبة للقيادة الأعمال والبعض السياقات، نصنع القادة وتوفر لهم مستلزماتها بالإنجاز الكبير. فالقائد هو جوهر القيادة، ولأننا حتى الآن ليس لدينا آلة قائدة أو برمجية القائد، لذا فان القائد هو المصدر الوحيد لممارسة القيادة وخبرتها وتطورها، فالإدارة هي الآلة الأوسع تتضم كل الميادين والتجارب، في حين أن القائد هو الجوهر الحيوي والمجسد والخلق للقيادة⁽¹⁾.

ب_ القيادة والرئاسة:

الرئاسة (Headship) هي الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق أهداف محددة، و الرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئيسيا في التنظيم الرسمي ويكون مسؤول عن مجموعة من الأشخاص فيخلص "Cecil Gill" إلى النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس في ما يلي:

يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة. أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار⁽²⁾. و هذا الجدول أسفله يوضح أهم الفروق بين الرئيس و القائد:

¹ - نجم عبود نجم: المرجع السابق، ص 16.

² - فيصل بغدادي: **دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة وحكمة محلية، جامعة المسيلة، 2014/2013، ص 11.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

الجدول 01: الفرق بين القائد و الرئيس

مجال المقارنة	الرئيس	القائد
التعيين والاختيار	مفروض من السلطة العليا	يختار من طرف أفراد الجماعة
مكانته في التنظيم	يوجد فقط في التنظيم الرسمي	يوجد في التنظيم الرسمي وغير رسمي
مصدر قراراته	يعتمد على السلطة الممنوحة له	شخصيته وحب واقتناع التابعين له
السبب لتنظيم قراراته	نتيجة الخوف من سلطته الرسمية	يثير الحماس نتيجة الإقناع و الرضا
التقييم	يعرف من المخطئ ويعاقبه	يعرف ما هو الخطأ و يصلحه
تنظيم العمل	يعرف كيف يتم العمل و يوزعه	يوضح كيف يتم العمل وينظمه
الاهتمام	يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالأفراد والعمل
الامر	يأمر	يسال
الهدف	يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا ليتبعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب
الولاء والاحترام	يأمر الأفراد باحترامه	القائد يكسب الاحترام و الولاء
الانجاز	يقول أنا حققت الهدف	يقول نحن حققنا الهدف
الرؤية	ينظر إلى اليوم أي الوضع الراهن	ينظر إلى اليوم و المستقبل

المصدر: علاء محمد سعيد قنديل, مرجع سبق ذكره, ص 31-32

ج_ القيادة والإدارة:

الإدارة نشاط يزاوله الفرد أو عدد من الأفراد في تنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات ولوائح عمل وقوانين تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة. فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة ورأي آخر يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، ورأي ثالث يقول الإدارة علم بينما القيادة فن، وفي هذا المجال لابد من ذكر القواعد والمعايير المتفق عليها إلى الحد ما⁽¹⁾.

- كل قائد يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً، لكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائداً ناجحاً.
- القيادة بالروح، مركبة من الشخصية والبصيرة، أنها تطبق بالفن، الإدارة بالفعل مسالة حسابات دقيقة، إحصائيات، أساليب، مواعيد، روتين أنها تطبيق في العلم.
- المدراء ضروريون، والقادة جوهريون (أساسيون).
- إن القيادة ليست عملية جامدة، بل عملية ديناميكية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفق متطلبات الموقف.

فيجب تجنب الرأي الذي يدعي أن القيادة فن غاية في الأهمية وأن الأداة نشاط ثانوي فحسب، فالعاملون بالفعل في حاجة إلى الإلهام والإقناع والتأثر والحافزية وأيضاً بحاجة إلى الإدارة. فإن القيادة جزء لا يتجزأ من الإدارة ولكنها ليست بديلة عنها، فالعلم يحتاج وبشكل فعال إلى القادة الجيدين والمديرين المتميزين أيضاً⁽²⁾.

د_ القيادة والآمرية:

الآمرية عبارة عن صلاحية رسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف، فالأمر هو الشخص الذي يحتل مركزاً رئيسياً في منظمة رسمية ويكون مسؤولاً عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص. أما القائد هو الشخص الذي يقود الجماعة من خلال قدرته على تأثير واستخدام ذكائه وتحصيله ووضعه الاجتماعي ليوّجه لتحقيق هدف معين⁽³⁾.

¹ - فيصل بغداددي: المرجع السابق، ص 13.

² - لبنان: شركة ألفا: فن القيادة الإدارية، 2005، ص 8-9.

³ - ظاهر محمد الكلالدة: المرجع السابق، ص 24، 25.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

فالواقع أن القيادة الحقيقية تختلف عن القيادة الرسمية والمرية من حيث أنها تهتم بالمسائل الغير الروتينية وترتبط بالمعنويات وتكون الحاجة إليها ماسة، ولعل الحد الفاصل بين القيادة والآمرية وبجسد المثل القائل " تستطيع أن تقود الحصان إلى بركة الماء لكنك لا تستطيع أن تجبره، أن يشرب " فالقيادة محورها الرئيسي التأثير بينما الآمرية تعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات والأنظمة لتكون هي الأساس في تسير الشؤون وتوجيه العاملين إلى وجه مخطط لها سابقاً⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي:

القيادة الإدارية هي الفرد (القائد الإداري) على التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن القيادة الإدارية تتكون من العناصر التالية:

أ- القائد الإداري: يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك اكبر تأثير عن الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعريفات والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة، وقد اورد "كارتل carter" لخمس تعاريف للقائد:

- يمثل القائد المركز سلوك الجماعة: يعني أن الجماعة يلحق حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة .
- القائد القادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها: تعني انه يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو تغيير أهدافها الشخصية.
- القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة: يعني أن يوجد شخص فقط يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعيا.
- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة : يعني أن تغيرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة.
- القائد هو الذي يهتم بسلوك الجماعة: يعني انه في كثير من الحالات أشخاص يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس الشركة، حاكم عسكري... الخ⁽²⁾.

¹ - المرجع نفسه، ص 25.

² - فيصل بغدادي، المرجع السابق، ص 16 .

ب- الجماعة (المرووسين):

للجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذ أراد أن يكسب طاعتها كما أنها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قرارها ويحقق أهدافها.

ج- عملية التأثير :

يعتبر تأثير نمط القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوك يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدونها ويختلف تأثير عن القوة، لأنه يفقد بالقوة القدرة على، أحداث الأذغان لدى الآخرين، حيث أن السلطة هي القوة الشرعية تمنح للقائد الإداري بهدف أحداث سلوك المرغوب فيه لدى المرووسين من أهم وسائل تأثيره :

_التأثير القائم على المكافحة.

_التأثير القائم على الإكراه.

_التأثير القائم على أساس المرجعية.

_التأثير القائم على الخبرة.

_التأثير القائم على المعلومات.

_التأثير القائم على الإعجاب الشخصي.

_التأثير القائم على الشرعية.

_التأثير القائم على التمكين⁽¹⁾.

د - تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة.

إن عملية تأثير في الجماعة تحقق أهداف مشتركة ومرغوبة لدى الجماعة، ولكن هذه الأهداف المتعددة وهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل.

فترى "ماري فوليت" انه عند التعارض بين أهداف المرووسين الفردية والجماعية، يلجأ القائد إلى تحلي الخلافات ومظاهر التعارف في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد.

هـ- الموقف.

يختلف الموقف حسب الظروف والمعطيات، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة لتعامل بل يتم التعامل مع كل موقف على حدى، ولعل ما يصادف القيادة من صعوبات إن تتخلل مسيرتها القيادية أزمات يصعب عليها مواجهتها، فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، فرغم ذلك يمكن للقائد الماهر

¹ - نفس المرجع، ص 17.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يتكيف معها مما يستطيع اتخاذ القرار أو تصرف المناسب في الوقت المناسب⁽¹⁾.

هذا ما أدى إلى الخلط بين دور المدير و دور المدير القائد، مما تقدم طرحه يمكن إجمال أهم الاختلافات بين القيادة و الإدارة في الجدول الموالي:

¹ - المرجع نفسه، ص 18 .

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

الجدول 02: الفرق بين الإدارة و القيادة

القيادة	الإدارة	مجال المقارنة
الفعالية (مدى تحقيق الأهداف) الروح و الحدس	الكفاءة العقل والرشد	التركيز
تغيير الافتراضات و المعتقدات وقواعد العمل	تغير الإجراءات و الأدوات	مجال التغيير
مكانة شخصية, تأثير غير رسمي	مركز إداري, صلاحية رسمية	الصلاحية
تتعامل مع مهام إنسانية وعلاقات شخصية	تتعامل مع مهام إدارية	التعامل
الميل إلى الابتكار و التغيير الجذري	الميل إلى الاستقرار	الموقف من التغيير
متنوعة المصادر (المواقف, الثقافة...)	رسمية متأتية من اللوائح و القوانين	القيم
أولوية الأفراد و من ثم المهام	أولوية للعمل	الأولوية
قوة مصدرها الاقتناع والولاء و الخبرة	قوة الثواب و العقاب	قوة التأثير
القوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية	القوة في الالتزام باللوائح	القوة

المصدر: نجم عبود نجم , مرجع سبق ذكره , ص 35-36

المطلب الثاني : أنماط القيادة الإدارية

إن النمط القيادي كما عرفه فيدلر هو الأفعال أو التصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل وإبداء الاهتمام بالأهداف العاملين وحاجاتهم⁽¹⁾. تعددت أنماط القيادة وتنوعت بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والمواقف فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه على غيره فقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول انه وان اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى وفي ما يلي توضيح لهذه التصنيفات :

أولاً: الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة

يعتبر هذا التصنيف من تصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها ماكس ويبر Max Weber وتبعاً لي ذلك قسمت إلى:

- أ- **النمط التقليدي:** وهي نوع القيادة التي يطلقها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدو القيادة وأساسها تقديس واحترام كبير السن لديه فصاحة والحكمة التي يتجلى بها.
- ب- **نمط الجذاب (الملهم):** تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية، يستطيع تأثير القوي بتابعيه، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح لمنظمات الرسمية .
- ج- **النمط العقلاني:** هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة ويستمد سلطاته وقوته من المركز الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، أن مثل هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فان الطاعة والولاء من التابعين⁽²⁾.

¹ - شهيناز ديروش: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة لولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير، في تسير موارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2012/2011، ص 83.

² - وفاء لوقاسي هناء لوقاسي: القيادة بالمكتب وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات - عين الأول - مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة لبنانية، 2005/2004، ص 13.

ثانيا: أنماط القيادة بناءا على نوع السلوك القيادي المتبع .

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين وليبت ووايت في أواخر الثلاثينيات 1939 حيث قامت الدراسة على بيان ثلاثة أنماط، ومن خلال الدراسة صنفوا القيادة على أساس مجموعات إلى:

أ- **القيادة الأوتوقراطية:** يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة التركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل وهو لا يفوض سلطاته، وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات.

ب- **القيادة الديمقراطية:** يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وإفساح المجال والمبادرة والإبداع ويمارس القائد إشراف العام لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية، واعتماد أسلوب بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال ذي اتجاهين بين القائد والتابعين.

ج- **القيادة الحرة:** إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العاملين، ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب لقيادة:

- اتجاه القائد إلى إعطاء اكبر قدر من الحرية لمسؤولية لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.

- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

وعليه نجد بان النمط المناسب في المنظمات الأعمال هو النمط الديمقراطي⁽¹⁾.

من خلال هذه الأنماط تتضح لنا أن القيادة الإدارية

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية:

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها نابض وأنها مفتاح الإدارة، فتكمن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادر على القيادة الفعالة وتنظيمها ووضع الهيكل التنظيمي المناسب⁽²⁾.

نفس المرجع، ص14.

²- محمد حسين العجمي، المرجع السابق، ص66.

أولاً: عدم شمولية تصميم المؤسسة.

إن انحراف تصميم (الهيكل التنظيمي، السياسات، أنظمة المؤسسة) عن الواقع العملي يتطلب وجود القيادة إدارية فعالة لمعالجته.

ثانياً: تغير بيئة المؤسسة .

بالنظر للتنظيم من زاوية نظرية النظم نجد أن المؤسسة النظام مفتوح يستجيب لتغيرات البيئة وبتأثيرها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية فمن خلال القيادة التفاعل الذي يتم بين بيئة الداخلة والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات وتغيرات في المؤسسة لتتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية.

- حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تصميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على المشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة⁽¹⁾.
- توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة .
- تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم.
- تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفاعلية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق المنظمة لإهدافها المرسومة .
- إن القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- إن القيادة توفق بينما تم انجازه فعلاً في العمل وبين ما يراد انجازه من أعمال لتحقيق أهداف وظيفية.²

¹ - المرجع نفسه، ص66.

² محمد حسين العجمي، نفس المرجع، ص70.

المبحث الثاني: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي في المنظمة.

يعتبر التغيير التنظيمي من بين المداخل الحديثة في الإدارة , و من خلال هذا المبحث سنحاول الوقوف عند أهم جوانبه النظرية

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي .

أولا : مفهوم التغيير التنظيمي : تتعدد التعاريف التي قدمها رواد الفكر الإداري ذلك أن لكل باحث اتجاهاته وزاويته التي ينظر من خلالها إلى مفهوم التغيير التنظيمي ، وسيتم عرض البعض منها فيما يلي:

1- التغيير بالمعنى العام يعرفه **فاروق السيد** : "بأنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".¹

2- يعرف التغيير في عالم منظمات الأعمال حسب **محمد إسماعيل** بأنه " : التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد ... للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات ...، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى".²

3- يعرف **زكريا الدوري** التغيير التنظيمي على انه "الانتقال مثل وضع إلى وضع آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل و الأكثر إنتاجا و أداءا، بحيث يحتاج هذا التغيير الى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول الى أهدافه".³

4- يعرف **جمال الدين مرسى** التغيير التنظيمي بأنه: " عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فاعليته وقدرته على تحقيق اهدافه المحددة".⁴

5- يعرفه **gordan judith** التغيير التنظيمي أنه: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية".⁵

6- كما يعرفه **عبد الباري درة** : "بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير ع لى المنظمة بحيث تكون مختلفة

¹ عثمان فاروق السيد : **قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000، ص 09.

² محمد إسماعيل بلال : **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، ج م العربية، 2004، ص: 170.

³ زكرياء الدوري، نجم العزاوي وآخرون: **وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص: 22.

⁴ جمال الدين مرسى : **الثقافة التنظيمية و التغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 47.

⁵ زيد منير عبوي : **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2006، ص: 172.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل؛¹ "

7- أما علي السلمي فيعرف التغيير المنظمي كما يلي : "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل مستهدفة أحد أمرين هما : ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها من المنظمات وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب و عوائد أكبر."²

و بعب التمييز بين التغيير المخطط و التغيير غير المخطط حيث ان كلا النوعين يشيران الى اجراء تغيير لكن ما يهمننا هو- **التغيير المخطط** - ويعني ذلك التغيير المقصود المستمر بغرض تصحيح مسار المنظمة وتوجيه ها بمن فيها نحو الغايات و الأهداف المرجوة بتغيير مجموعة القيم ، و الأفكار، والعادات ، وقدرات الأفراد، وأساليب تعاملهم وعلاقتهم و أهدافهم لتتناسب مع متغيرات المحيط وان يوفر متطلبات ذلك من نظم وأساليب وبرامج ومن ثم احداث التواءم والتوافق بين المنظمات وبين المتغيرات المحيطة³.

ولا يوجد لحد الآن اتفاقا فيما بين الباحثين والممارسين للتسيير حول التغيير وان كانت الغالبية منهم تربطه بالتطوير، هذا الأخير الذي يصفونه بـ *The Proces* تسيير التغيير، بحيث يرى البعض منهم بأن التطوير بالمؤسسة يعرض ممارسات جدي دة موجهة لبلوغ استعمال معارف العلوم السلوكية المساعدة على تعديل وإعداد المؤسسات للتغيير⁴.

وبناء على ما سبق يتضح عدم وجود تعريف واحد متفق عليه حول التغيير التنظيمي ، أن إذ المصطلح نفسه لا يزال موضوع خلاف فهناك من يطلق ون عليه التغيير التنظيمي المخطط وآخر ون يطلقون عليه التطوير التنظيمي وهذا لا يعني وجود تناقضات في الرأي حول هذا المفهوم ، والاختلاف الظاهر في المفاهيم السابقة ناجم عن اختلاف المنطلقات الفكرية لأصحابها ولتعدد النظريات في الفكر التنظيمي ومن ثمة فانه يجب النظر الى هذه التعريفات على انها مكملة لبعضها البعض وليس احداها بديلا للآخر. ويعرف ريتشارد بيكهارد التطوير التنظيمي بأنه " الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الادارة العليا لزيادة الكفاءة و القدرة التنظيمية من خلال التدخل في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية ".⁵

¹ موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص. 49.

² علي السلمي: **تطور الفكر التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، د ت، ص. 256.

³ نخبة من العلماء و الباحثين: توثيق مركز القرار للاستشارات، **إدارة التغيير و مواجهة الأزمات**، دار الأمين لطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة،

2005، ص. 35.

⁴ -Huse, F. Edgar: **Organization Development And Change**, St.Paul: Wes Publishing Company, 1975.p:07.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

¹ وفي ذات السياق ايضا يفرق ربحي الحسن بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي اذ يرى ان التغير التنظيمي ماهو إلا ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، أما التغيير التنظيمي فهو تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لت تحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشكلات². وبشكل عام يمكن تعريف التغيير التنظيمي على انه احداث نقلة كمية او نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية (المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية و التكنولوجيا) وذلك بغرض رفع المنظمة لمستوى اداء افضل بما يحقق الكفاءة والفاعلية وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية³.

ثانيا : أهمية التغيير التنظيمي : يكتسب التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمة تكمن في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة و التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والإستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الإستقرار والنجاح هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي⁴. كما تظهر أهميته أيضا من خلال النقاط التالية⁵:

- 1- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر مطلبا لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة؛
- 2- يعتبر التغيير ضروريا لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية: مثلا احتياجات و توقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية؛
- 3- تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الإستمرار والمحافظة على مكانتها، هذا النمط من التغيير يعتبر تقليديا وهو يأخذ شكلا من أشكال ردود فعل المنظمات للدفاع عن وجودها⁶؛
- 4- تغيير هجومي: هذا النوع من التغير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة فهو سباق للتغيير والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بغرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

¹ عبد الله بن عبد الغني و آخرون: السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات و التطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، 1995، ص: 29.

² ربحي الحسن: التخطيط للتغيير-مدخل للتنمية الإدارية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 27، الرياض، السعودية، ص: 141.

³ زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص: 172.

⁴ عبد السلام أبو قحف: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص: 110-111.

⁵ جمال الدين مرسي: مرجع سابق، ص: 47.

⁶ علي محند منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص: 322.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

ثالثاً: حسب مدة إحداث التغييرات: يصنف التغيير إلى نوعين¹:

1- التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وثيرة منظمة ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

2- التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ والعارض إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

رابعاً: مجالات التغيير التنظيمي: يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي يمكن تصنيفها إلى المجالات الرئيسية الآتية:

1- التغيير الاستراتيجي: تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء تعديلات وتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها²، ويحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. حيث أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة³.

2- التغيير الهيكلي: يستند هذا النوع من التغيير إلى إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي و علاقات السلطة، و المسؤولية، و أنظمة اتخاذ القرارات... الخ، ويشير التغيير الهيكلي من منظور التغيير التنظيمي إلى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لمواقع السلطة والمسؤولية، ويشمل على تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات⁴ يؤخذ التغيير الهيكلي عدة أشكال أهمها⁵:

- تغيير طبيعة الوظيفة وذلك من خلال استخدام أساليب أو تكنولوجيا عمل جديدة؛

- التغيير في طبيعة علاقات السلطات التنفيذية والاستشارية؛

- التغيير في الأنظمة الاجتماعية الفنية.

¹ Robert heller, gérer le changement, mangopretique, Italie, 1999, p12-13.

² زكريا الدوري، نجم العزاوي و آخرون، وظائف و عمليات منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص. 43.

³ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص. 313.

⁴ Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d'organisation, 3ème tirage, 2000, P 363.

⁵ جمال الدين مرسى: مرجع سابق، ص. 73.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

3- التغيير التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف ، تحسين الجودة ، والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج حيث أصبحت المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة وأبعد من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها : طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب ¹.

4- تغيير الأفراد: يعني تغيير الأفراد القائمين بالعمل وبأخذ شكلين ²:

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم؛
- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البسيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية .

5- التغيير على مستوى الأنماط القيادية: لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام و ادوار تغييرية ، أو بالتغيير غير المباشر من خلال اثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال، ويوجد العديد من الأنماط القيادية في المنظمة منها النمط الأوتوقراطي و النمط الديمقراطي ... الخ حيث تلجأ المنظمة في بعض الحالات إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من اجل إنجاح عملية التغيير. ³

المطلب الثاني: دوافع التغيير التنظيمي :

لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم بل يكون مدفوعاً بقوة أو ناتجاً عن سبب ما، و قد حاول العديد من الباحثين تصنيف الأسباب أو تبويبها ومن بين التصنيفات الأكثر قبولاً وانتشاراً تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

أولاً: العوامل الداخلية : تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

1- أهداف جديدة : إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها

¹ مأمون الداركة ، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر ، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2002، ص.220.

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص ص.257-258

³ زكريا الدوري ، وآخرون : وظائف و عمليات منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 30

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد،
الإمكانات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة؛¹

2- رسالة المنظمة : تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها؛²

3- انضمام أفراد جدد : إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة؛³

4- عدم رضا العاملين : إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين؛⁴

5- تدني مستوى الأداء : إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.⁵

ثانيا: العوامل الخارجية : إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير وذلك أمر طبيعي نظراً للتغييرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات، حيث يعتقد لوثنانز LUTHANS FRED أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير المنظمي هي⁶:

1-التنافس الحاد بين المنظمات؛

2-الأوضاع الاقتصادية ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة، إن لم تكن القوة الرئيسية للتغيير في النظام الاقتصادي الحر؛

3-العولمة، فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضاً قوة هامة وراء التغيير المنظمي .

¹ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق ، ص 546 .

² نفس المرجع، ص 546 .

³ دافيد ويلسون: إستراتيجية التغيير : مفاهيم ومناظرات في إدارة التغير، ترجمة تحية عمارة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص. 58 .

⁴ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص. 546 .

⁵ نفس المرجع، ص 546 .

⁶ حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة حامد ، 2004، ص 366.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

أما هيويس و بوديتش BOWDITCH و HUSE فيذكران القوى الآتية :

- 1- الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة ؛
- 2 -تقدم المنتجات بسرعة، حيث تتقدم السلع والمنتجات بسرعة مع اكتساب معارف جديدة إذ يتم تطوير واكتشاف منتجات جديدة وسرعان ما تتقدم؛
- 3 -تغير تركيب القوى العاملة (تزايد نسبة القاطنين في المدن، وارتفاع المستوى التعليمي، وازدياد نسبة العاملين متوسطي السن، وارتفاع نسبة المديرين، المهنيين والفنيين إلى إجمالي العاملين)
- 4 -تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية، وتزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية و بالتالي فإن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير المنظمي هي :الثورة المعرفية والتقنية، والتغيرات في الأسواق، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديمقراطية، وتزايد ضغط الجماعات المنظمة، وتغيير نظرة الجمهور وتوقعات المنظمة والأزمات الخارجية الطارئة¹.

المطلب الثالث :ادارة التغيير التنظيمي

أولاً: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه و كذا من اجل إجراء تعديلات واضحة في جزء أو أجزاء من المنظمة أو من اجل تبني فكرة جديدة والسعي لتنفيذها في القطاع أو السوق أو المحيط الذي رغبته، و لإدارة التغيير التنظيمي عدة تعاريف يتم في ما يلي عرض البعض منها:

- تعرف ريم رمضان إدارة التغيير على "أنها تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع الى اخر من اجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها؛"²
- و يعرف مطلق الدوري أيضا على أنها "فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها تهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"³
- كما عرفها رعد ال صرن بأنها : "تحرك الادارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الامور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أنها أي تعبير عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لأحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"⁴.

¹ نفس المرجع ،ص366.

² ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، 2004، ص24

³ زكرياء مطلق الدوري، نجم العزاوي و آخرون، وظائف و عمليات منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص24

⁴ رعد الصرن :إدارة الإبداع و الابتكار، الجزء 1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص22

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

ويتضح من اتعال ريف إدارة التغيير التنظيمي المذكورة ما يلي¹:

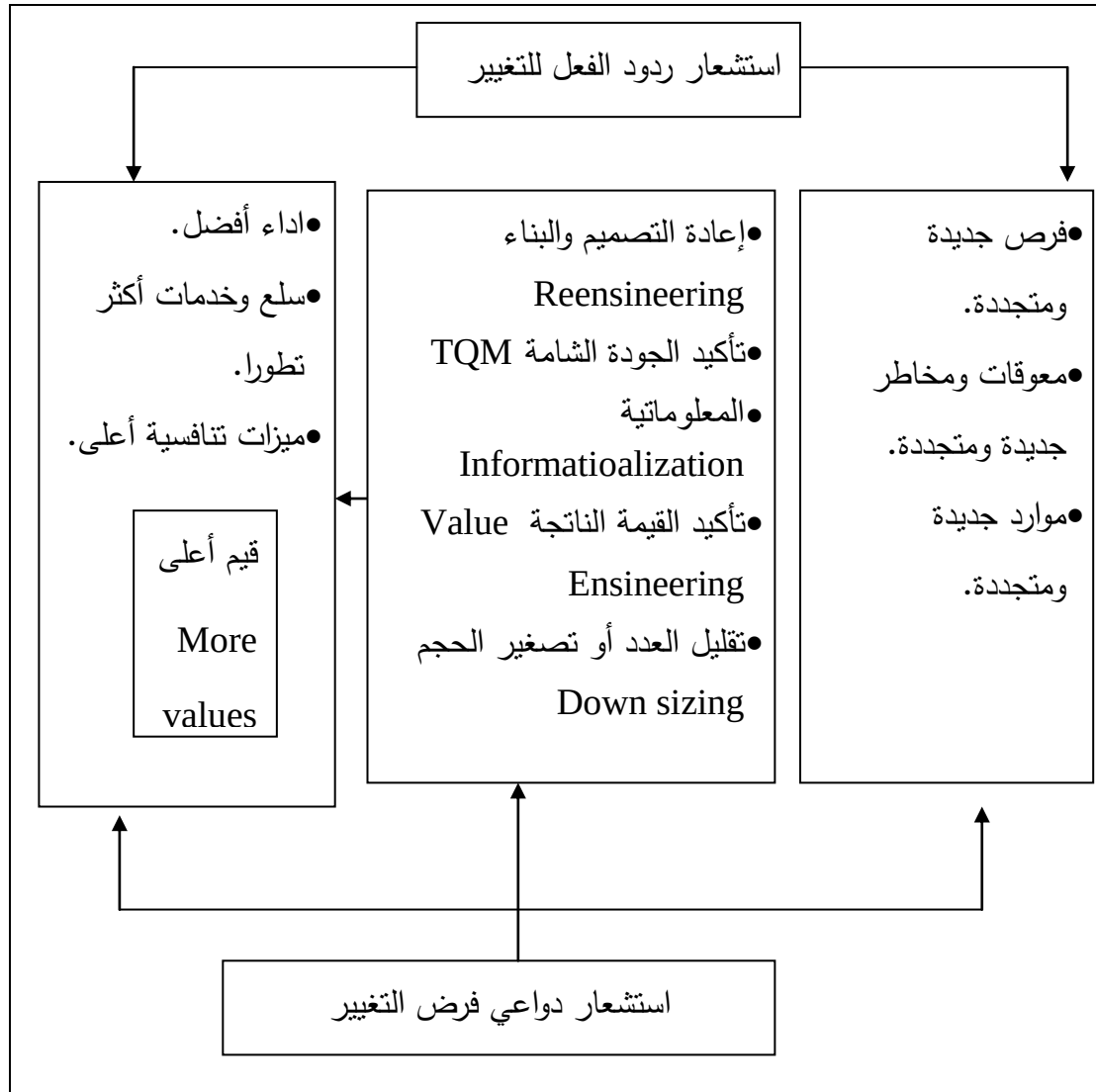
- هي أسلوب عمل أو فلسفة في ادارة المنظمة وليست مجرد ردود افعال غير محسوبة؛
- تتضمن إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة ، وأن يتم هذا ال تغيير وفق برنامج عمل متكامل يش تمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات التغيير به وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها ؛
- تستلزم الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية او الداخلية للمنظمة وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات؛
- تشمل عملية التغيير كل المستويات الادارية ولا تقتصر على الادارة العليا ويتوقف نجاح عملية التغيير على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات.كما أن إدارة التغيير التنظيمي قد شهدت تطورات عديدة بمرور الزمن نذكرها في النقاط التالية²:

- أن التغيير كان يعتبر مشروعاً معزولاً عن العمليات الأخرى في المنظمة بينما الآن أصبح جزءاً من عمليات الإدارة ونشهد هذا في إدارة الجودة الشاملة أين نجد من مبادئها الأساسية التغيير والتحسين المستمر؛
- تعتمد الإدارات الحالية على التغيير المستمر دون توقف بينما سابقاً نادراً ما كانت تطبق عمليات تغيير والتي أنجزت كانت مؤقتة ولفترة زمنية محدودة؛
- تم إجراء عمليات التغيير سابقاً تهدف تقليص التكاليف أما حالياً فهي تهدف إلى ممارسة أحسن الأساليب التي تمكن المنظمة من النمو بالإضافة إلى تخفيض التكاليف الغير منتجة لإيرادات؛
- يواجه مسيري التغيير حالياً مشاكل عند التنفيذ أقل حدة من تلك التي كان يواجهها المسيرون بالأمس خاصة فيما يتعلق بمقاومة الأفراد، هذا لأن الأساليب الحديثة في الإدارة تولي اهتماماً أكبر للعاملين مقارنة بالأساليب التقليدية.

¹ زكريا مطلق، نجم العزاوي و آخرون: وظائف و عمليات منظمات الأعمال ، مرجع سابق، ص-ص 25 - 24

² Jean Brilman, Op.cit, P 362.

الشكل رقم: (01) عملية التغيير



المصدر: برنامج تدريبي: مهارات إدارة التغيير، مجموعة شركات العربي، نسخة الكترونية على الموقع :

<http://www.hrdiscussion.com/hr13060.html> consulté le 27/05/2010

ثانياً: أهداف إدارة التغيير التنظيمي: بالرغم من أن الأهداف التفصيلية لإدارة التغيير التنظيمي

تختلف تبعاً لتشخيص مشاكل المنظمة أن إلا هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق على جميع

الحالات و هي التي دعت إلى عملية التغيير ويمكن تلخيصها هذه الأهداف فيما يلي :

-تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم؛

-توسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها؛

استشعار ردود الفعل للتغيير

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف مستويات التنظيم؛¹
 - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها؛²
 - زيادة التعاون بين الأفراد والجماعات؛
 - زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي؛³
 - رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة؛
 - رفع الروح المعنوية للعاملين؛
 - زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعيش فيها وتعملتها؛
 - رفع كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية من خلال تفعيل نظام الأدوار وأداء المهام وتوزيع الموارد البشرية وتبادل المعلومات؛
 - إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على مواجهة الخلافات والمشكلات القائمة وحلها.
- وهكذا تصبح الأهداف الرئيسية لإدخال التغيير التنظيمي متباينة في سعتها وطموحها، فهي قد تنحصر في البقاء والاستمرار حين تكون المنظمة مهددة بخطر الفناء وتحديات المنافسة، وتتجاوز ذلك إلى النمو بمعدلات اعتيادية بدلا من الجمود والركود، في حين قد يصبح الهدف هو التجديد والتنشيط وبعث الفاعلية وتحقيق التآلف والتميز والهيمنة⁴.

ثالثاً: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير ال تنظيمي بجملة من الخصائص الهامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة حتى يتمكن مدراء التغيير من انجاز التغيير المطلوب في المؤسسات، ومن بين أهم هذه الخصائص ما يلي:

- 1-**الاستهدافية**: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فان إدارة التغيير تسعى لتحقيق هدف وغاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير⁵؛

¹ محمد قاسم القيروتي ،إرساء السلوك الإنساني: الفردي و المجتمعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2000، ص ص :

- 232-231

² محمد الصيرفي، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص- 27

³ نفس المرجع، ص 28

⁴ عامر الكبيسي ، **التصميم التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة**، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، ج3، 1998،

ص- 48

⁵ محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص.345

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

2- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها ؛

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

4-الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير بعل الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة، والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها؛

5-المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛

6-الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية وفي الوقت ذاته حرمان القوى المعارضة للتغيير من سند قوي تستخدمه في مقاومة التغيير؛

7-الإصلاح: حتى تتجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاحاً هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة؛¹

8-الرشد: والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر؛²

9-القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير التنظيمي، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه؛

10-القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

¹ محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير: مدخل للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2003، ص:03.

² محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص:345.

المطلب الرابع: قيادة التغيير التنظيمي و استراتيجياته :

أولاً: قيادة التغيير: إن المحرك الديناميكي للتغيير التنظيمي و لأدواته هو القيادة الإدارية، فالقائد التغييري هو القائد المضحي والمستعد لدفع أثمان شخصية وتنظيمية لدى قيادة التغيير، وقيادة التغيير تتطلب¹:

-سلطة شرعية و قانونية؛

-رؤية تحول عدم الرضا عن الواقع الحالي إلى رضا عن واقع أفضل؛

-موارد تضمن قيام وتنفيذ التغيير بكافة مراحلها؛

-المشاركة و المشورة لتلافي انعكاسات التغيير ومقاومته؛

-رقابة وتخطيطاً مستمراً؛

-متابعة للتأكد من أن التغيير حقق أهدافه.

في الواقع أن قيادة التغيير leadership change هي ضرورة حتمية لبقاء وتطور وازدهار المؤسسات المعاصرة كونها مسئولة بالدرجة الأولى عن متابعة و إدخال جميع التغييرات التي تنمي وتفعّل عمل جميع وحدات و أقسام المؤسسة وخاصة تلك المتعلقة بتنمية وتطوير قدرات ، مهارات، ومواهب مواردها البشرية ، فقائد التغيير هو باختصار باعث التغيير و المحرك لسلوكيات الأفراد أو المجموعات بهدف انجاز ما ينبغي تغييره من أماكن و مناخات مختلفة تعمل بها مؤسسته ، والقيادة التغييرية على نوعين : التغيير القيادي من الأعلى إلى الأسفل، التغيير القيادي من الأسفل إلى الأعلى.

1-لتغيير من الأعلى إلى الأسفل change down-top: هو نموذج عن القيادة الإستراتيجية التي تشدد على التغيير الاستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، يهدف هذا التغيير القيادي العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة وعلى أداءها وقدراتها المختلفة، ويركز هذا التغيير على النشاطات والاستثمارات التي تزيد في حصص المساهمين والقيمة الاقتصادية للمؤسسة ككل ويدعم هذا التغيير نظرية القيمة الاقتصادية التغييرية change E theory والتي تدعو قادة ومديري المؤسسة إلى الدخول في استثمارات اقتصادية حافزة و إدخال تغييرات إدارية جديدة على نظم ،ومنظومات المؤسسة ومنها إعادة الهيكلة الإدارية restructuring وتحجيم المؤسسة downsizing والتي تؤدي و بحسب النظرية إلى تحسين الأداء الحالي للمؤسسة؛

2 -التغيير من الأسفل إلى الأعلى change up-bottom هو تغيير يحصل نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، وبعد هذا التغيير من ابرز

¹حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2005، ص ص-351

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

القواعد الرئيسية التي ينطلق منها الإبداع المؤسسي نظرا لانطلاقه من مجموعة من الأساليب الإدارية التي تشجع المشاركة في اتخاذ القرارات و تمكن الأفراد من أداء أعمالها بشكل أفضل ،ويدعم هذا التغيير نظرية المؤسسة التغييرية change o theory والتي تدعو قادة ومديري المؤسسة إلى تعظيم قدرات الأداء والتركيز على الثقافة وتطوير العناصر البشرية و مشاركة القاعدة في القرارات؛¹

ثانيا: استراتيجيات التغيير: لا يحصل التغيير جزافا بل يحصل جراء إستراتيجية مدروسة يضعها وينفذها قادة ومديرو التغيير معتمدين على حوارات ومناقشات مفيدة مع أطراف التغيير تهدف استمالتهم وجذبهم إلى قبول الإستراتيجية التي تحقق التغيير المنشود وتتمثل ابرز استراتيجيات التغيير في الاستراتيجيات الآتية²:

1- **إستراتيجية القوة والصد strategy coercion-force a:** تستخدم قواعد قوة الشرعية والثواب والعقاب لإجراء التغيير المطلوب، فالمنصب الإداري مثلا يخول صاحبه فرض نفوذه على الآخرين واستخدام وسائل تحفيزية أو ترهيبية أو وسائل أخرى دبلوماسية أو سياسية للسير ببرنامجه التغييري، وقد يركز شاغر هذا المنصب على نقاط ضعف الآخرين أو على منافع أو مكاسب يرغبون بتحقيقها و يحاولون استغلالها لكسر قوة مقاومتهم أو معارضتهم للتغيير، ويكون بذلك قد اختطف إرادتهم مقابل خدمات شخصية أو نفعية قدمها لهم . تعمل إستراتيجية القوة والصد بطريق تين يمكن مراقبتهم داخل المؤسسات، الطريقة الأولى هي الاستخدام المباشر للقوة بحيث أن قائد التغيير يتخذ قراره ويأمر بتنفيذه مستخدما بذلك سلطته، أو نفوذه الشرعي مص حوبا ببعض المحفزات أو التهديدات ، الطريقة الثانية هي استخدام التلاعب السياسي غير المباشر مصحوبا بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة والسؤال المطروح يتعلق بمدى تأثير هذه الإستراتيجية على إطلاق وتنفيذ التغيير المنشود والسؤال المطروح هو : هل هذه الإستراتيجية فاعلة بنتائجها؟ والجواب عن هذا السؤال له شقان:

الشق الأول هو : سرعة تنفيذ هذه الإستراتيجية نظرا لان المنفيدين لها لا خيار أمامهم كونهم مهددين بالعقاب أو محفزين بالمكافآت، والشق الثاني هو : فشل هذه الإستراتيجية على المدى الطويل كونها محكومة بنتائج مؤقتة ، فالموالة مقابل المنفعة والخوف من العقاب لها مفاعيل مؤقتة عند الناس كونها تشكل لديهم سلوكيات أو تصرفات شرطية أو ظرفية سرعان ما تتغير بتغير الأشخاص النافذين الذين فرضوها بالقوة؛

2- **إستراتيجية الإقناع a rational persuasion strategy:** تستخدم العقلانية للوصول إلى التغيير المرغوب به، يعتقد دعاة هذه الاستراتيجية التغييرية أن التغيير لا يمكن فرضه بالقوة طالما أن الناس

1

2 John shermerhon,jr,james hunt,and richard osborn,managing organization behavior,5th ED,N,Y:john willey and sons,1994,p:642.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

عقلانيون في نظرتهم إلى القضايا التغييرية وبناءا عليه يتأثرون بمنطقية التغيير ويقاومون لا منطقية التغيير طالما استطاعوا ويرفضون حكم التغيير الذي يخالف قواعد العقلانية والمنطق.

وهذا يعني انه يتوجب على قيادة التغيير أن تقنع بالدليل والبرهان الأطراف المدعوة للتغيير بجدوى التغيير وأن تشرح لهم أن التغيير لن يطل مكتسبات تحققت ، ومن أهم محصلات هذه الإستراتيجية قناعة الأفراد بالتغيير والالتزام به ، كما أن هذه الإستراتيجية التغييرية لها تقاعيل أخرى تتعلق باستمرارية قبول الأطراف للتغيير والعمل بثبات على إنجازه؛

3- إستراتيجية التشارك في القوة a strategy power shared :تقوم على التعاون والتشارك بين أفراد المؤسسة وتحديد القيم و الأهداف والفرضيات التي على أساسها تكتشف أماكن التغيير ، وبناءا على ذلك تدعم الأطراف المتعاونة والمشاركة عملية التغيير بالرغم من طول الفترة الزمنية التي تحتاج إليها هذه الإستراتيجية أنها إلا تعد من الاستراتيجيات النافعة كونها تحقق الالتزام القوي من قبل الأطراف المشاركة فيها ، كما أن هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية تثقيفية لأنها تقوم على قواعد المشاركة، التمكين و الإشراف، و الأخذ بحاجات و أهداف الأطراف المشاركة وهذا يعني عدم انفراد قيادة التغيير بالقرار بل مشاركة الآخرين فيه والعمل والتعامل معهم لإنضاج إجماع حول قرارات وأماكن التغيير.¹

ثالثا: عوامل نجاح ادارة التغيير التنظيمي

تقوم إدارة التغيير على مجموعة من العوامل التي تشكل في مجملها عوامل نجاح وتفوق لإدارة التغيير التنظيمي من بينها²:

- 1-الترويج للمشروع المسبب للتغيير بشكل مكثف وموضح لمزاياه في كل المراحل حتى لا يقابل بالرفض أو المقاومة الشديدة؛
- 2-وجود نظام اتصال فعال بين فريق إدارة المشروع والقيادة العليا والعاملون المتأثرون في كافة مراحله؛
- 3-أثناء تطبيق التغيير اجيحت المؤثرون والمتأثرون لإنعاش وتخفيف حالتهم من ضغوط العمل من وقت لآخر وذلك حتى يستمروا في التطبيق بفاعلية؛
- 4-إذا اتخذت المنظمة أكثر من مشروع للتغيير فإنها سوف تحتاج إلى موارد عالية وكذلك رعاية من القيادة العليا لكل مشروع على حدا ولذلك يجب التأكد من أهمية مشروع عن الآخر؛
- 5-عملية التغيير عملية مستمرة ويمكن أن تواجه في مرحلة التطبيق بعدم الفهم أو الإرباك من قبل المتأثرون خاصة في مرق للحلة بداية التطبيق ولذلك يتطلب من قائد التغيير الدعم الفعال وتوجيه الجهود

¹ ابتسام إبراهيم مرزوق: مرجع سابق، ص:38.

² بلدية دبي: مرجع سابق، ص:10.

نحو التطبيق الفعال؛

6-استخدام نموذج مناسب للتغيير التنظيمي؛

7-تشكيل فريق للتغيير يكون مسؤولاً عن عملية التغيير في كافة مراحله؛

8-إدارة التغيير الناجحة تركز على إدارة الوضع الأفضل للمتأثرين من فهم وتمكين لإنجاح عملية التغيير؛

9-إشراك كافة المعنيين في عملية التغيير؛

10 -التدريب الجيد على الأنظمة الحديثة والمفاهيم الحديثة التي تفرزها عملية التغيير؛

11 -قياس كفاءة التغيير من خلال أدوات رسمية ومحددة ومعلنة؛

12-توفير فريق للدعم الفني في كافة مراحل التغيير؛

13- توفير ما يلزم من أجهزة أو أنظمة أو برمجيات تخص عملية ؛

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

المبحث الثالث: علاقة القيادة وتأثيرها في التغيير التنظيمي للمؤسسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى العلاقة بين القيادة و التغيير التنظيمي , و ذلك من خلال التطرق إلى كل نمط من أنماط القيادة و تأثيرها على التغيير التنظيمي.

المطلب الاول:القيادة في التغيير :

يبدو لنا أن لا شيء جديد عندما نتحدث عن التغيير، وعن العوامل المرتبطة به، مكل الخوف منه أو مقاومته، ولكن عندما نؤكد أن القيادة الفعالة هي مفتاح النجاح لتحقيق أي تغيير نجد أن هذه المقولة حديثة. أي: لتحقيق النجاح عند تطبيق التغيير على قادة المنظمات أن يكونوا فعالين وينظروا إلى التغيير على أنه ذو قيمة حقيقية.

وهناك مجموعة من السلوكيات التي يمكن لأي مدير أن يتبناها، ويجب على أي إدارة في منظمات الأعمال أن تمارسها عند القيام بالتغيير.¹

ويمكن قياس فعالية القائد الحقيقي بمقدار القيادة التي يمنحها للآخرين، وليس بحسب القيادة التي يتمتع بها ويمارسها، وكذلك بمقدار القوة والنفوذ اللذين يفوضهما للآخرين، وليس بمقدار النفوذ والقوة اللذين يحوز عليهما، ولا تظهر فعاليته أيضا بالأهداف التي يضعها أو الاتجاه الذي يوجه فيه الآخرين، ولكن بالقرارات المتخذة فعليا، والمهام التي أنجزها على أرض الواقع. وكذلك بازدياد المسؤولية والثقة اللتين يولييهما للعاملين لديه، وعند تطبيق ذلك يصبح من الصعب تحديد من هو القائد الفعلي.

إن التغيير في المنظمات يمكن أن يكون تطوريا أو جذريا evolutionary or revolutionary، ومن مسؤولية القيادة في التنظيم أن تتوقع التغيير باستمرار، وتعمل على تحديد المشكلات، أو الفرص التي قد تكون ضرورية لإجراء تغييرات معينة، ومن ثم تشخيصها وتحليلها بشكل مناسب.

وإن جزءا من عملية التشخيص هو تحديد ما يلزم تغييره، فقد يكون الهدف من التغيير السلوك الفردي في المنظمة، أو العملية التنظيمية، أو التوجهات الإستراتيجية، أو الثقافة التنظيمية، وبالاستناد إلى عملية التشخيص التي تقوم بها الإدارة يمكن تطوير خطة ملائمة للتغيير التنظيمي.²

¹ كار هارد تراهننت ،1996.

² كونور و لاك 1988.

المطلب الثاني: أنماط قيادة التغيير :

1-أسلوب التعاون :collaboration:

ويسهم في هذا النمط عدد كبير من العاملين في تحديد الأمور التي يجب تغييرها، وأيضاً في تحديد طريقة إحداث التغييرات المطلوبة وإدخالها، حيث يطلب من العاملين أو المرؤوسين في هذا النمط الإسهام في تحديد كل من أهداف التغيير الموضوعة، وأيضاً في طرائق الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيقها. وقد يتم ذلك من خلال اللجوء إلى استخدام ورشات العمل الخاصة بذلك، أو مجموعات العمل المتخصصة، أو أي شكل من أشكال الاجتماعات التي تتصف بالمواجهة مع العاملين.

إن المبدأ وراء أسلوب التعاون هو أنه كلما ازداد عدد العاملين وتعاونهم في العملية ازدادت فرص دعمهم، والتزامهم بالتغييرات التي أسهموا في وضعها، وتصميمها في الأساس، وبالتالي، فإنهم سوف يسوقون تلك التغييرات، ويروجون لها بين أفراد آخرين في المنظمة، إن هذه الطريقة تساعد أيضاً على خلق الشعور بالحاجة الملحة إلى التغيير لدى العاملين وليس بضرورته وحسب.

إن نمط التعاون في التغيير هذا collaboration، يمكن أن يكون من أنماط الإدارة الجيدة عند العمل مع أصحاب الاختصاص، مثل الأطباء و الأكاديميين فهم يعولون أهمية كبيرة على حريتهم واستقلالهم في العمل او في عملهم، ومثل هذه المجموعات تقاوم النمط التسلطي في التغيير، الذي يتصف بفرض التغيير عليهم، وإملاء التدخلات المطلوبة بشكل قسري، مما يؤدي الى تقييد حريتهم، وحقهم في تحديد مستقبلهم.¹

ومن صفات هذا التغيير في الإدارة والقيادة:

- يمكن ان يستغرق زمناً طويلاً للقيام به، ولذا لا يعتبر الطريقة المثلى للاستخدام في الحالات الطارئة.
- وربما لا يستطيع العاملون تقديم أية اقتراحات أو أفكار بناءة، تحتاجها الإدارة العليا، وكنتيجة لذلك يمكن أن يعتبر هذا النمط غير ناجح على صعيد السيطرة على العاملين.
- إذا تم إهمال آراء العاملين بعد استشارتهم فإن ذلك سوف يسبب خسارة، قد تفوق المنافع التي قد تنتج عن هذه الطريقة اساساً، وسيؤدي ذلك إلى شعورهم بالاحباط وعدم الثقة.
- إن الافكار التي يقدمها العاملون والتي تطرح كاقتراحات للتغيير، هي في الاساس تطرح التفكير الشائع في المنظمة، وتتطلق من طرائق العمل السائدة فيها أيضاً، مما يؤدي إلى عدم ظهور تغييرات خلاقة أو

¹ كارنال، 1995

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

جزرية، مما يضطر بعض المنظمات الى الاستعانة بمستشارين وخبراء من خارج التنظيم لمواجهة الأفكار الشائعة فيه، والتغلب على هذه المشكلة.¹

2 -أسلوب التشارك(تعاون محدود) participation:

"المشاركة هي تعاون محدود" limited collaboration، والهدف من هذه المشاركة في هذه العملية هو شعور العاملين بالتزام أكبر بالتغييرات المحدثه، وهو ما تدعو إليه هذه الطريقة في التغيير (أو هذا الاتجاه في التغيير).

إن هذا النمط يتناول مبدأ مشاوره العاملين في أمر التغيير أكثر من مبدأ إشارتهم بشكل كامل في التغيير complete collaboration، ويسمح في هذه الطريقة للعاملين بمشاركة محدودة الأبعاد في مجالات محددة أيضا من مجالات التغيير المتعددة، كأن يتم إعلام العاملين عن الرؤية المستقبلية التي تم وضعها للمنظمة، والهدف من إحداث التغييرات للوصول إلى زيادة في الكفاءة، وفي الإنتاجية وتقليل الهدر.

ويطلب منهم التفكير فيما يجب عليهم أدائه بشكل مختلف عن السابق، لمساعدة المنظمة على تحقيق تلك الرؤية المستقبلية. كما يطلب منهم الاسهام في تصميم مهام محددة في المنظمة وتنفيذها، مما يساعد على إجراء عملية التغيير. وقد تتضمن تلك المهام تطبيق ممارسات جديدة في العمل، أو طرائق جديدة في الاتصالات.²

يبدو جليا ان هذا النمط في ادارة التغيير يمكن قادة التغيير من ابقاء أكبر قدر ممكن من السلطة في يدهم فيما يخص نتائج عملية التغيير، فهم القائمون على وضع الأهداف العامة، ولكن طرائق الوصول إلى تلك الأهداف تتم بمشاركة محدودة من العاملين، لهذا ينظر العاملون الى هذا النمط على انه نوع من انواع المراوغة من قبل الادارة، وعلى الأخص عندما تكون مشاركتهم محدودة، أو في الحال التي يتم فيها إبلاغهم مسبقا عن نتائج ورشة العمل، وما هو متوقع منها. وفي حقيقة الأمر يمكن استخدام نمط المشاركة فعلا كأداة مراوغة من قبل الادارة عندما تلجأ إليه للحصول على موافقة العاملين وقبولهم، بمشاركتهم المحدودة هذه في العملية، وبالتالي، إن نمط المشاركة participation وفي بعض الأحيان نمط التعاون collaboration أقصر نسبيا من سابقه.³

¹ كارنال، 1999، ص 35

² كارنال، 1999، ص 36

³ كارنال، 1999 : ص 37

3- أسلوب التوجيه: direction

يستخدم هذا النمط من القيادة في التغيير عندما يتم اتخاذ معظم القرارات مثل: ماذا يجب تغييره، وكيف؟ ومن ثم يعتمد قادة التغيير الى استخدام سلطتهم لتوجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير، ويفصل هذا النمط بين مفكري التغيير، وبين ممارسيه أو مطبقيه، فتبدأ فكرة التغيير عند قادة التغيير، عندما يحاولون الترويج لأفكارهم بين المنفذين أو العاملين، والذين يفترض بهم تطبيق الخطط المقدمة لهم.

وقد تحتاج هذه الطريقة إلى جهود متواصلة لإقناع العاملين بأهمية التغيير، والحصول على دعمهم له، مما يتطلب في الواقع إجراء اتصالات مكثفة بين العاملين، وتنظيم ورشات عمل من أجلهم، هدفها شرح الفائدة من التغيير بالنسبة إليهم. ولا يطلب من العاملين في هذه الحال المشاركة في وضع أهداف التغيير، أو في رسم طرائق إجراء التغيير إلا في حدود معينة، وهذا النمط من القيادة يرتبط بالعديد من أنماط التغيير الجذرية أو التحويلية.

إن مزايا هذا النمط هي سهولة إبقاء سلطة عملية التغيير بأيدي التغيير وتحت سيطرتهم. وبالتالي، إن عملية اتخاذ القرارات تكون اسرع من نمط آخر يعتمد على مشاوره العاملين.

أما مساوئ هذه الطريقة فهي :

- إن ضعف عملية مشاوره مع العاملين ومشاركتهم المحدودة قد يؤديان إلى زيادة مقاومة التغيير، وقد يكون هذا النمط من أنماط التغيير أكثر ملاءمة للمنظمات التي تواجه ازمات في وضعها، في حال وجود شعور واسع بالحاجة إلى التغيير وإشراكهم فيه إشراكا فعالا، فإنهم في الأغلب يدعمون التغييرات المقترحة ويساندونها.

- يمكن أن يكون نجاح نمط القيادة الموجهة محدودا استنادا الى النتائج المرجوة من التغيير، أو التي تحققها مراحل عملية التغيير بحد ذاتها change process فقد يؤدي التغيير المفروض الى نتائج عكسية، فعلى سبيل المثال: ركزت المنظمات في أوائل التسعينات 1990 على قيمة و أهمية تمكين العاملين من عملهم، واتخذت من عملية التمكين empowerment سياسة لها، وفرضت هذه السياسة في المنظمات في معظم الحالات، ولكن النمط البيوقراطي الذي كان سائدا آنذاك في العمل، وأسلوب الاتصالات الذي كان يعمل على نقل الأوامر، وتوجيهها من قبل الإدارة العليا الى الدنيا، هذه الطريقة من تطبيق التغيير تتعارض وشعور الافراد بأنهم متمكنون من عملهم، وعلى هذا لا يجدون الدافع لديهم للعمل

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

وفقا لذلك، فالقول للعاملين بأنهم سوف يصبحون أكثر تمكنا empowered في عملهم، وأكثر ابتكارا innovative فيه، يختلف ن شعورهم الحقيقي بأنهم أصبحوا متمكنين، وإن نمط القيادة المشاركة هو الذي يولد الشعور لدى العاملين بأن لديهم قدرا معينا من حرية العمل والتصرف. والتأكد بأن لديهم السلطة في بعض المجالات للتصرف.

إن التغييرات التي تفرض على العاملين، وتؤدي إلى تكرارهم لها من قبلهم، وتداولها، بشكل يلفت الانتباه، قد تخدع الناظرين وتشعرهم بأن العاملين يدركونها تماما. وفي حقيقة الأمر، قد يجد العاملون من السهل عليهم تكرار لغة التغيير التي يطرحها مديرهم دون ان يكون لديهم وعي فعلي وشعور داخلي بالتغيير في سلوكهم الشخصي، وعواطفهم في العمل، أو أية تغييرات أخرى من قبلهم من حيث مواقفهم ووجهات نظرهم، وحتى سلوكهم بما يلائم التغييرات المطلوبة.¹

4- أسلوب الإلزام: coercion

إن نمط الإلزام الذي تتخذه القيادة هو امتداد لنمط التوجيه، وهنا فرض التغيير بشكل إلزامي على العاملين بدلا من إقناعهم بالتغيير والترويج له. هذا النمط يؤدي الى تحقيق التغيير السريع، ولكن يمكن له أن يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير أيضا، لفقدان جهود الادارة المسبقة كي تشرح للعاملين الحاجة الى التغيير، وتشجعهم على قبوله. ولن تنجح هذه الطريقة في الأغلب إلا في حالة الأزمات الشديدة التي يشعر بها معظم الأفراد بشكل مسبق من في المنظمة.

ومع ذلك، إذا لم يؤد هذا النمط الى إحداث تغييرات في كل نواحي سلوك العاملين بشكل إلزامي، فإن نتائجه سوف تقتصر في الأغلب على تغييرات سطحية في سلوك العاملين بدلا من تغيير فعلي في سلوكهم وتفكيرهم.

نجد مما سبق أنه لا يمكن لجميع نظريات القيادة أن تكون مناسبة كنمط للقيادة في أوقات التغيير التنظيمي.

وإن نظرية القيادة التي تدعي أنه "توجد طريقة واحدة مناسبة" هي أن معظم صفات القائد المناسب فيها والتي تم وضعها من قبل أصحاب نظرية السمات²، يبدو أنها تتناسب مع صفات قادة التغيير، واستنادا الى

¹ كارنال، 1999: ص 37-38
² أكفال و أرفون 1991، ص 17-26.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

ذلك قد يكون هناك سلوك أفضل من غيره، وأكثر مناسبة للتغيير. هذا السلوك هو الذي يكون الدافع وراء التطوير development-oriented الذي وجده مجموعة من الباحثين في الدراسات التي قاموا بها.

5- القيادة التحويلية: لقد كان James McGregor Burns، 1978 أول من وصف مفهوم القائد المحول في أواخر السبعينات 1970 وذلك أن مايقوم بهم اهو غلا عملية تطوير علاقات شخصية بين القادة والتابعين لهم، وقد وصف القائد التحويلي على أنه الفرد في التنظيم الذي يعتمد إلى رفع مستوى الإدراك لدي العاملين، أو الذين يعملون معه في المستويات التنظيمية ذاتها أو أعلى منها، وذلك عن طريق نشر قيم معينة مثل الحرية، والمساواة، والإنسانية¹.

وهكذا يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها" تلك العملية التي تعتمد إلى إحداث تغييرات جوهرية وأساسية في اتجاه أفراد التنظيم وميولهم، وبناء الولاء لديهم، لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها².
وهكذا نجد أن العملية المشتركة بين القادة وأتباعهم، تمثل جزءا هاما من جهودهم المبذولة لأية تغييرات تنظيمية معقدة.

وقد طور Bass (1985) هذا المفهوم، وعلى الأخص مايتعلق بتأثير القائد في أتباعه، حيث يجد أن القائد التغييري لديه صفات"الكاريزما" فهو يقدم الحافز الفكري للأفراد، ويثير اهتمامهم الشخصي، ويمكن أن يكون نموذجا للآخرين، وبذلك نجد أن القادة"المحولين" يتوقعون التغيير باستمرار، ويضعون الرؤية الجديد، ويطورون القيم المشتركة بين التنظيم بمفهومه القديم، ومفهومه الجديد، ويشعرون الأفراد بقوتهم، من خلال مشاركتهم في هذه العملية³.

إن الأعمال التي أجريت في ميدان دراسة الحالة عند دراسة القيادة قد توسعت بشكل ملحوظ خلال السنوات العشرين الماضية، وهي بذلك تظهر قوة هذه التغييرات وسرعتها في منظمات الأعمال المتحولة أو الكبتلة في يومنا هذا، ونجد أن مجال العمل في هذا النوع من القيادة ضروري، لتسهيل إجراء تغييرات جذرية في المنظمات.

¹ بيرنيس ، 1989، ص 78.

² ياكل، 1989، ص 251، 289.

³ كيشمان و كينغ، 1995.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

ومن ناحية أخرى يبدو لنا أن نمط القيادة التحويلية transformational leadership كإنه قد تمت صياغته لكي يلائم تماما ما تتطلبه القيادة في التغيير، حيث حدد (1990) tichy Devenna صورة للقيادة التحويلية عن طريق تحديد مهام القائد فيها وهي كالتالي:

- (1) إدراك لوجود حاجة للتجديد والتغيير.
 - (2) العمل على إبداع رؤية جديدة
 - (3) جعل التغيير جزءا من العمل المؤسسي للمنظمة Continuous transformation، وكذلك وجود رغبة دائمة عند الأفراد في المنظمات في وجود قادة تحويليين فيها.
- فإذا ما قبلنا بالافتراضات السابقة فإننا نستطيع أن نتوقف قس بحثنا عن قادة التغيير، وقيادته عند ذلك الحد، ولكن البحث العلمي والنظريات الاحتمالية تظهر أن القيادة ترتبط ، وتختلف باختلاف كل حالة او موقف طارئ Contingency theories أي تؤكد تلك النظريات على أن نمط القيادة، وسلوك القائد يمكن أن يختلفا باختلاف الصفات التي تتصف بها كل حالة من الحالات التنظيمية، وهذه الحالات تتضمن المرحلة التي وصلت إليها المنظمة في النمو والتوسع، كما تؤثر طبيعة عملية التغيير بحد ذاتها في ذلك، والعامل الثالث هو الدافع، أو القوى التي تدفع بعملية التغيير، أو القوى التي تؤدي إلى عرقلة هذه العملية، وهذا يتضمن مقاومة الأفراد والجماعات والتغيير.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين نمط القيادة وبين طبيعة التغيير²:

لقد تم مراجعة مجموعة من التعريفات التي تناولت التغيير التي تظهر فيها العلاقة بين أنماط التغيير المختلفة وبين الظروف البيئية التي تساعد على نشوئها. وهناك القليل من الدراسات العلمية في أدبيات التغيير حول الأنماط القيادية، والسلوك القيادي، وأفضلية كل منهما لكل نمط من أنماط التغيير، ومع ذلك فإن بعض الدراسات الأكاديمية تمكنت من الوصول الى نتيجتين هامتين:

الأولى: الفرضية القائلة بوجود علاقة بين القيادة التحويلية transformational وبين نمط التغيير التحويلي أو الجذري.

والثانية: هي العمل الذي قدمه كل من (1993) dunphy et stace الذين قاما بإيجاد علاقة تربط بين أنماط القيادة السائدة في التغيير وبين أنماط التغيير المتبع. ويظهر الشكل (2) نتاج تلك العلاقات.

¹ سينيور، 2002، ص 248.

² ليندل و روسنكيفست 1992، ص 355 73.

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

الشكل (2) مصفوفة التغيير لدى dunphy et stace

The dunphy et stace change matrix

Styles of change management أنماط إدارة التغيير	Fine-tuning تصحيح مستمر	Incremental adjustment تكيف تدريجي	Modular transformation تحويل جذري	Corporate transformation تحويل شامل
المتعاون Collaborative	النمط الأول التطوير بالمشاركة Participative evolution		النمط الثاني التحول الجذري بالكاريزما Charismatic transformation	
المستشير Consultative				
الموجه Directive	النمط الثالث التطوير بالقوة والإلزام Forced evolution		النمط الرابع التحول الجذري التعسفي Dictatorial transformation	
الملزم Coercive				

المصدر: Dunphy, D. & Stace, D. (1993) , The strategic management of:

corporate change, Human Relations, Vol. 46, No. 8, p. 908.

وبدراسة الشكل (2) نجد أن بإمكاننا استخدام أي نمط من أنماط القيادة مع أي نمط من أنماط التغيير. ولكن بالرغم من ذلك، إن الدراسة التي قام بها dunphy et stace، وتضمنت (13) منظمة في قطاع الخدمات، والتي كانت قد مرت بتجربة التغيير بشكل موسع تشير الى انه لإجراء أي تغيير جذري أو تحويلي بنجاح، فإن نمط القيادة الموجه والملزم هو النمط المفضل، بالنسبة الى المستويات الإدارية العليا corporate level وهو يؤدي إلى تحقيق النجاح.

وما يثير الإهتمام في هذه الناحية هو عقيب الباحثين بالتالي: ما إن يتم وضع الإستراتيجية الأساس واستحداث التغيير، حتى يصبح هناك امكانية لاختيار نمط آخر من القيادة، بالنسبة الى المستويات الإدارية

الفصل النظري: القيادة الادارية والتغيير التنظيمي: المفاهيم الأساسية والتفاعلات الادارية

العليا، كأن يكون هذا النمط مزيجا من إستراتيجيتين هما: الموجه والمستشير، وهاتان الإستراتيجيتان ضروريتان للمحافظة على التغييرات المحدثه، والإبقاء عليها ضمن معدلات محددة بشكل مسبق. أما بالنسبة إلى التغييرات التي تحدث في المستويات الإدارية التنفيذية في الوقت نفسه operational، فإنهم يقترحون لذلك اللجوء الى نمط القيادة المستشير، لكسب التزام العاملين بعملية التغيير في تلك المستويات الإدارية.

ومن وجهة نظر منطقية، إن نمط القيادة الذي يميل، أكثر ما يميل، الى النمط الإتشاري هو أكثر ملاءمة لأنماط التغيير المتزايد وهو النمط الأول الذي يتصف بالتقارب، وباتجاه واحد converging وهذه الصفة بدورها ترافق في الغالب دوافع التغيير المتعلقة ببيئة العمل، وهذه بدورها متوقعة ويمكن التنبؤ بها، وتكون درجة قوتها متوسطة في الشدة¹.

ويقترح (strebel 1996)، نموذجا يعمد الى إيجاد علاقة بين نمط القيادة السائدة وبين القوى البيئية التي تؤدي الى دفع عملية التغيير واحداثه. بالإضافة الى انها تربط هذين العاملين بعلاقة مع عامل آخر ألا وهو درجة انفتاح المنظمة على مبادرات التغيير. واستنادا إلى ما سبق ذكره، فإن أي نقاش حول قيادة التغيير يجب أن يأخذ بعين الاعتبار قدرات المنظمة وإمكاناتها أمام خيارين: فإنما أن تبقى منغلقة، وإما أن تصبح منفتحة أمام برامج التغيير الموضوعة فتستطيع تقبلها بسهولة، بالإضافة إلى مدى رغبتها الحقيقية في إجراء التغيير.

وعندما تصبح قيادة التغيير مهمة، بكل تأكيد، بجانب آخر هام في القيادة ألا وهو التغلب على مقاومة التغيير.

¹ سانيور، 2002: ص 525

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل تقديم القيادة الإدارية الموجودة داخل المنظمة و العمليات المعتمدة في تطبيقها و التي بدورها تساهم بشكل كبير في الوصول إلى الأهداف المرجوة .

و تم التطرق في المبحث الثاني إلى تعريف إدارة التغيير و التغيير التنظيمي من خلال ذكر مجموعة من الخصائص و الأهمية و الأهداف التي تعد احد مفاتيح نجاح أي منظمة .

و في المبحث الثالث تم تناول العلاقة القائمة بين القيادة و مساهمتها في إنجاح التغيير التنظيمي بالمنظمة.

الفصل التطبيقي

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض ومناقشة مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالقيادة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدراسة التطبيقية للمركب الصناعي و التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية كما يلي:

المبحث الأول : التعريف بميدان التربص

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني.

المبحث الثالث: المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج..

المبحث الأول : التعريف بميدان التربص

المطلب الأول : بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة

- نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة :

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين برج بوعرييج والمسيلة ،بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982.

وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م² مغطاة .

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة ،شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 مبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2009 بلغ

1.449.460.000 دج، وتنقسم الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد هما:

القسم الأول: يتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع "buhler" «بيلر» وتاريخ بداية استغلالها سنة 1981 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج

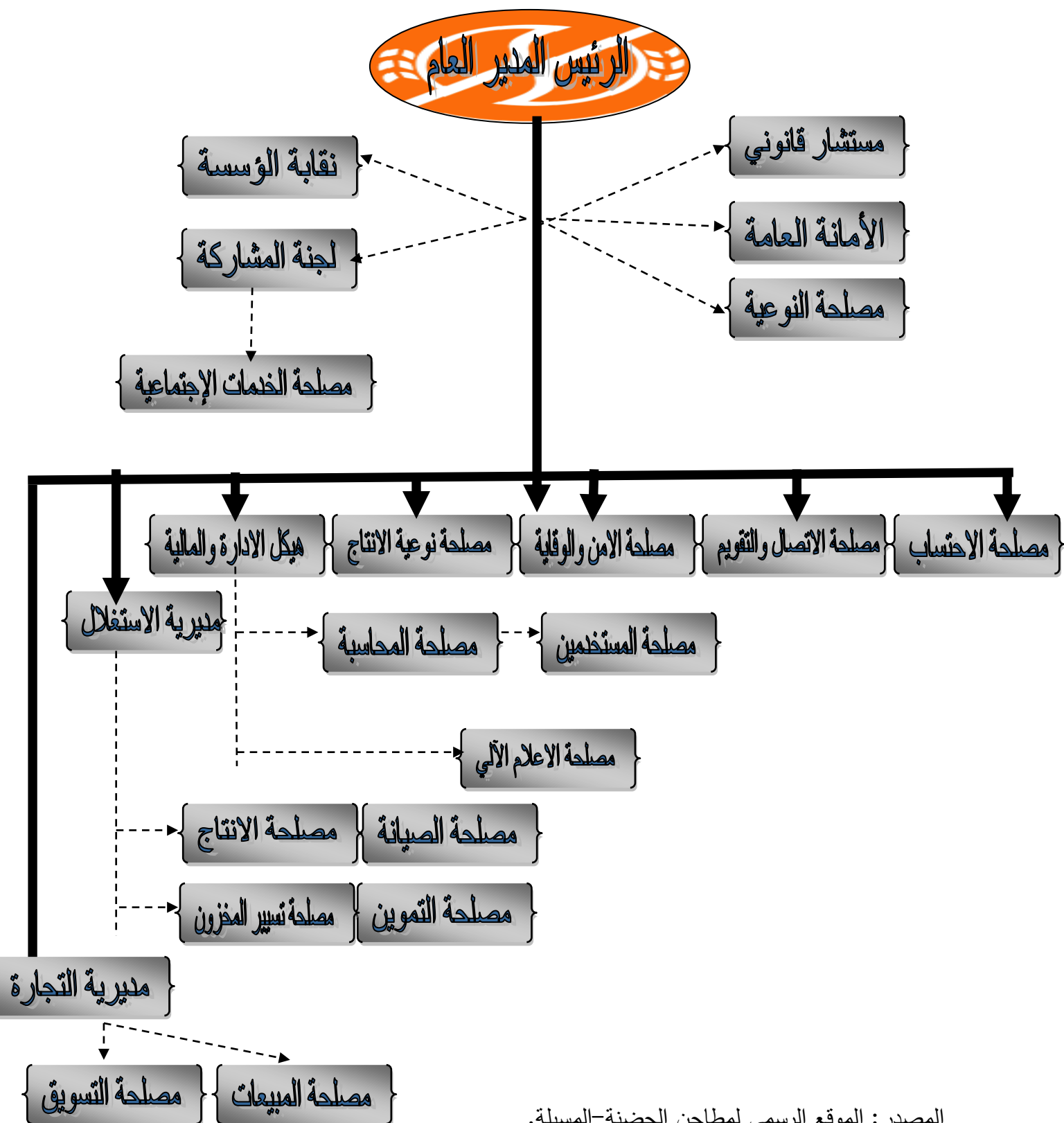
القسم الثاني:

- يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "Golfito" «قولفيطو» وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة:

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

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة



المطلب الثالث : أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها :

- تعظم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية .
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية .
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية .
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة .
- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه .
- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية .
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا : مشاكل الإنتاج ، التوزيع والاتصال ...
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها .

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني.

يختص هذا المبحث بمنهجية الحراسة واجراءاتها حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختبار العينة، كما سيعرض كيفية بناء أداة الدراسة والاجراءات التي تم اتباعها للتأكد من صدقها وثباتها، وأخيرا الأساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات.

المطلب الأول: منهج الدراسة

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة في اكتشاف الحقيقة، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، الذي يعرف على أنه المنهج الذي يعتمد على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة، أو موضوع دراسة أو مشكلة قيد الدراسة وصفا كميا أو وصفا نوعيا¹. والمنهج الوصفي يهدف أولا إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولا إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة، وهذا المنهج يعتمد في تحليله على طرق جمع البيانات من مقابلة شخصية أو وسائل الإتصال الأخرى واستخدام الإستمارة الإحصائية واعتماد مبدأ استخدام العينات التي تمثل جزءا من مرادفات الدراسة².

تتناسب هذه الدراسة مع الدراسات الوصفية المصممة لاستخلاص معلومات عن موضوع معين، ثم استخدام استبيان للحصول على البيانات والمعلومات التي تحقق أهداف الدراسة ولذلك وقع الاختيار على منهج المسح الاجتماعي وهو أحد مداخل المنهج الوصفي، وهو الأنسب للتعبير عن الظاهرة والظروف المحيطة بها وعن مراحل هذا المنهج فهما مرحلتان أساسيتان هما مرحلة الاستطلاع والتي تهدف لتكوين اطار واضح لمشكلة البحث ومرحلة الوصف الموضوعي والتي تمثل جميع العمليات التي تهدف للوصول الى النتائج³. ولما كان مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين الإداريين لعينة من مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، فقد اتجه الباحث الى تبني منهج المسح بالعينة.

وقد تم في عملية المسح مراعاة الخطوات الأساسية التي تمر بها المسوح العلمية وهي:

الفرع الأول: الخطوة التخطيطية

وتم فيها تحديد الهدف الأساسي من البحث والذي يتمثل في دور القيادة الإدارية في تحقيق التغيير التنظيمي، كما تم تجديد مجتمع البحث والمتمثل في الموظفين الإداريين بالمؤسسة، وقد تم اقتناء عينة منها.

¹ [WWW.MTESS.GOV.DZ\(CONSULTÉ LE 15/02/2016\)](http://WWW.MTESS.GOV.DZ(CONSULTÉ LE 15/02/2016)).

² دلال القاضي، محمود لبياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 66.

³ دلال القاضي، محمود البياتي، المرجع نفسه.

الفرع الثاني: الخطوة الميدانية

وفيها تم النزول الى الميدان والاتصال بالمبحوثين المعنيين لجمع البيانات المطلوبة

الفرع الثالث: الخطوة التحليلية

وتم فيها مراجعة البيانات التي جمع والعمل على تصنيفها ضمن مجموعات متجانسة، تمهيدا للتعامل معها احصائيا مع التأكد من الحصول على اجابات كاملة عند استرجاع الاستبيان.

الفرع الرابع: الخطوة النهائية

وهي معنية بتحليل البيانات ومعالجتها من خلال جدولتها وتحليلها ثم عرض ومناقشة نتائجها.

المطلب الثاني: مجتمع عينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

من أجل قياس دور القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحصنة، تم اختيار عينة من الموظفين كمجتمع للدراسة، كما تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 موظف من مؤسسة مطاحن الحصنة المختارة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الدراسية التطبيقية، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي⁴، وتم استعمال طريقة العينة لأن دراسة عدد قليل من المفردات أو الحالات يتيح للباحث فرصة جمع معلومات دقيقة، ويفضل استخدام اسلوب العينة عند دراسة خصائص ومعالج مجتمعات اللانهاية وفي كل الحالات يجب أن تكون العينة ممثلة تماما للمجتمع ولا تخضع للاختيار الشخصي وذلك اختصارا للوقت وتوفيرا للجهد والنفقات، وإتباع دراسات العينات يرفع مستوى العمل البحثي ويجعله أكثر دقة.

⁴ دلال القاضي، محمود البياني، مرجع سبق ذكره، ص 149.

وباعتبار أن مجتمع الدراسة كبير نوع ما وغير متجانس من حيث متغير الجنس والسن، حيث أنه يشمل جميع العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تم اختيار عينة عشوائية بشكل موضوعي.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

يعتبر جمع البيانات وسيلة علمية يلجأ إليها الباحث لجمع الحقائق والحصول على المعلومات التي يتطلبها بحثه، وقد تختلف ادوات البحث بحسب طبيعة الموضوع وهدفه.

ولأن مرحلة جمع البيانات هي أهم مراحل البحث، لابد من أن يحرص الباحث على اختيار الأداة التي سيستعملها لجمع المعطيات من الميدان ، وقد الاستبيان الأداة الرئيسية في جمع البيانات المطلوبة للدراسة.

أولاً: تصميم الاستبيان

وهو من أهم طرق جمع البيانات وأكثرها انتشاراً، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث، يتم اعدادها من قبل الباحث بعد تحديده لأهداف البحث وتساؤلاته أو فروضه، حيث تعتمد طريقة صياغة أسئلة الاستبيان بشكل كبير على مجموعة من المتغيرات، منها طبيعة الفروض وطبيعة المبحوثين وثقافتهم، وطريقة ملئ الاستبيان، والوقت المتاح للمبحوث، والامكانات المادية والتحليلية المتاحة. وفي العادة يحتوي الاستبيان على نوعين رئيسيين من البيانات، أولها مجموعة البيانات الشخصية للمبحوث، أما المجموعة الثانية فهي متعلقة بموضوع الدراسة، ومن اجل اعداد الاستبيان وصياغته. بقدر الامكان، تغطية جوانب الموضوع من خلال محاور الاستبيان، وكذا تسلسل وتناسق الأسئلة؛ فبناء استبيان علمي ليست بالعملية السهلة أو مجرد مجموعة من الأسئلة تشكل استبيان علمي حيث يتوجب أن تحقق شروط علمية أهمها الصدق والثبات، والمقصود بصدق الاستبيان هو "قابلية المقياس لقياس مايراد حقا قياسه"⁵.

والقيام بعملية توزيع الاستبيانات في المؤسسات، لجأ إلى قسم المستخدمين في المؤسسة لمساعدتنا باعتبار أنها الأكثر اتصالاً بالعمال والموظفين.

(11) استبياناً أي ما يمثل (27.5%) من العدد الموزع، لعدم التزامها بشروط البحث العلمي أي التي يكون فيها سؤال أو أكثر أو جزء كامل من قائمة الأسئلة لم يتم الاجابة عليه من طرف المستجوب، أو في حالة وضع علامتين امام اجابتين بديلتين في نفس الوقت أو في حالة الاجابات غير المتناسقة، ليصبح العدد

النهائي للاستبيانات التي استعملت في الدراسة للتحليل هو تسعة وعشرون (29) استبياناً أي ما يمثل (72.5%) وهي نسبة مقبولة وصالحة لإجراء التحليل والوصول إلى النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

- وقد تم تصميم الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تشمل (الجنس، السن، المستوى العلمي، الأقدمية).

القسم الثاني: ويتضمن 40 سؤال تعكس المؤشرات الخاصة بالقيادة الادارية والتغيير التنظيمي وهي موزعة كالآتي:

أ-المحور الأول: القيادة الادارية تحتوي على 20 عبارة.

ب-المحور الثاني: التغيير التنظيمي يتضمن 20 عبارة.

ثانيا: المعالجة الاحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الطالب باستخدام الأساليب الاحصائية التالية:

*اختبار ألفا كرومباخ: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

*معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق عبارات المقياس.

*اختبار الانحدار لقياس الأثر واختبار الفرضيات.

*المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

ثالثا: صدق و ثبات أداة الدراسة

• الخصائص السيكومترية لاستبيان القيادة الإدارية.

1- الصدق: تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

1-1- حساب معامل ارتباط عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه: حيث تم حساب

معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي.

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور الاشراف مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (3) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الاشراف مع الدرجة الكلية للمحور				
	الدرجة الكلية للمحور		الدرجة الكلية للمحور	
1	معامل الارتباط	5	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للمحور
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
	حجم العينة		حجم العينة	
2	معامل الارتباط	6	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للمحور
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
	حجم العينة		حجم العينة	
3	معامل الارتباط	7	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للمحور
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
	حجم العينة		حجم العينة	
4	معامل الارتباط	*الارتباط دال عند (0.05) **الارتباط دال عند (0.01)		الدرجة الكلية للمحور
	مستوى الدلالة			
	حجم العينة			

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الاشراف والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت بين (0,87/0.64)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس الاشراف.

الفصل التطبيقي: دور القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور بناء فرق العمل مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (4) مصفوفة ارتباطات عبارات محور بناء فرق العمل مع الدرجة الكلية للمحور					
		الدرجة الكلية المحور		الدرجة الكلية المحور	
8	معامل الارتباط	** ,834	11	معامل الارتباط	** ,867
	مستوى الدلالة	,000		مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	29		حجم العينة	29
9	معامل الارتباط	** ,837	12	معامل الارتباط	** ,888
	مستوى الدلالة	,000		مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	29		حجم العينة	29
10	معامل الارتباط	** ,882	13	معامل الارتباط	** ,911
	مستوى الدلالة	,000		مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	29		حجم العينة	29
*الارتباط دال عند (0.05)					
**الارتباط دال عند (0.01)					

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور بناء فرق العمل والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت بين (0,91/0.83)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس بناء فرق العمل.

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور التحفيز مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (5) مصفوفة ارتباطات عبارات محور التحفيز مع الدرجة الكلية للمحور				
	الدرجة الكلية للمحور		الدرجة الكلية للمحور	
14	معامل الارتباط	18	معامل الارتباط	18
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
	حجم العينة		حجم العينة	
15	معامل الارتباط	19	معامل الارتباط	19
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
	حجم العينة		حجم العينة	
16	معامل الارتباط	20	معامل الارتباط	20
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
	حجم العينة		حجم العينة	
17	معامل الارتباط		معامل الارتباط	
	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
	حجم العينة		حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور التحفيز والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت بين (0,91/0,61)، ماعدا العبارة رقم (18) جاءت دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور (0,42) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس التحفيز .

2-ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس:

والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمقياس وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم (6) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.

أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإشراف	,964**	0,01
بناء فرق العمل	,893**	0,01
التحفيز	,876**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان القيادة

الإدارية كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمها على التوالي (0,96) و

(0,89) و (0,87) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين

في قياس القيادة الإدارية

3- ثبات المقياس: تم التأكد من ثبات استبيان القيادة الإدارية بطريقة:

1-معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (7): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان القيادة الإدارية

أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الإشراف	,793	7
بناء فرق العمل	,810	6
التحفيز	,784	7
الدرجة الكلية للاستبيان	,866	20

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان القيادة الإدارية حيث بلغت

على التوالي (0,79) و (0,81) و (0,78) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبيان القيادة الإدارية ككل

(0,86) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان القيادة الادارية يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

• الخصائص السيكومترية لاستبيان التغيير التنظيمي

1-الصدق: تم حساب صدق الاستبيان عن طريق:

1-1-حساب معامل ارتباط عبارات البعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه: حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (8) مصفوفة ارتباطات العبارات مع الدرجة الكلية لاستبيان التغيير التنظيمي							
الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة	حجم العينة
15	15	8	8	9	9	10	10
16	16	9	9	10	10	11	11
17	17	10	10	11	11	12	12
18	18	11	11	12	12	13	13

5ع	معامل الارتباط	819**	12	معامل الارتباط	748**	18	معامل الارتباط	673**
	مستوى الدلالة	,000		مستوى الدلالة	,000		مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	29		حجم العينة	29		حجم العينة	29
6ع	معامل الارتباط	780**	13	معامل الارتباط	784**	20	معامل الارتباط	794**
	مستوى الدلالة	,000		مستوى الدلالة	,000		مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	29		حجم العينة	29		حجم العينة	29
7ع	معامل الارتباط	564**	14	معامل الارتباط	651**	** الارتباط دال عند (0.01) * الارتباط دال عند (0.05)		
	مستوى الدلالة	,001		مستوى الدلالة	,000			
	حجم العينة	29		حجم العينة	29			

المصدر : من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات استبيان التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للاستبيان جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت بين (0,81/0,52)، ماعدا العبارتين رقم (11/10) جاءتا دالتين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حيث بلغت قيم معامل ارتباطهما مع الدرجة الكلية للمحور (0,45/0,45) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس التغيير التنظيمي.

2-معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (9): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان التغيير التنظيمي

الدرجة الكلية للاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
التغيير التنظيمي	0,759	20

المصدر : من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لاستبيان التغيير التنظيمي ككل بلغ (0,75) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان التغيير التنظيمي يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج.

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية وتحليلها

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

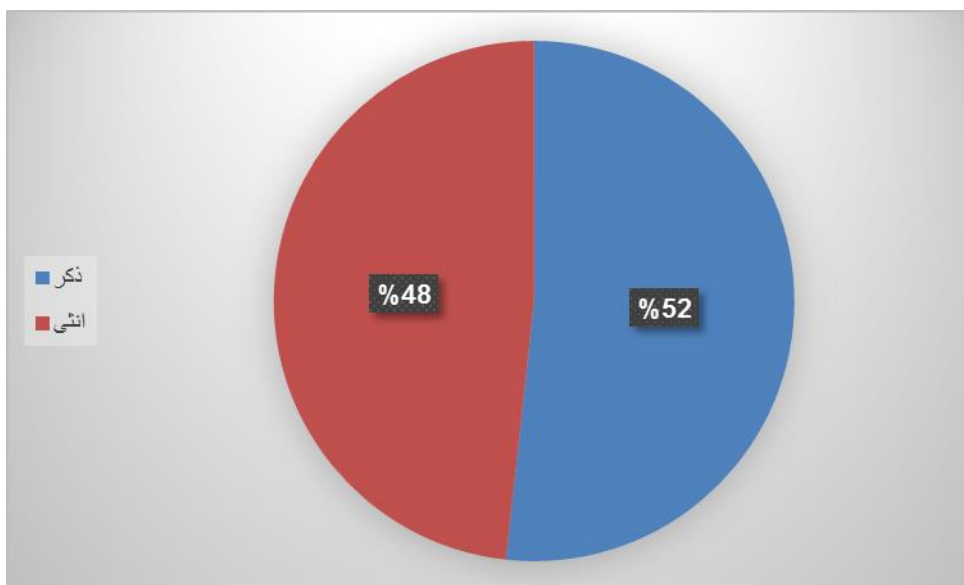
الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	15	51,7
أنثى	14	48,3
المجموع	29	%100

المصدر : من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (29) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (15) بنسبة 51.7%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (14) أنثى بنسبة قدرت بـ 48,3 %.

كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

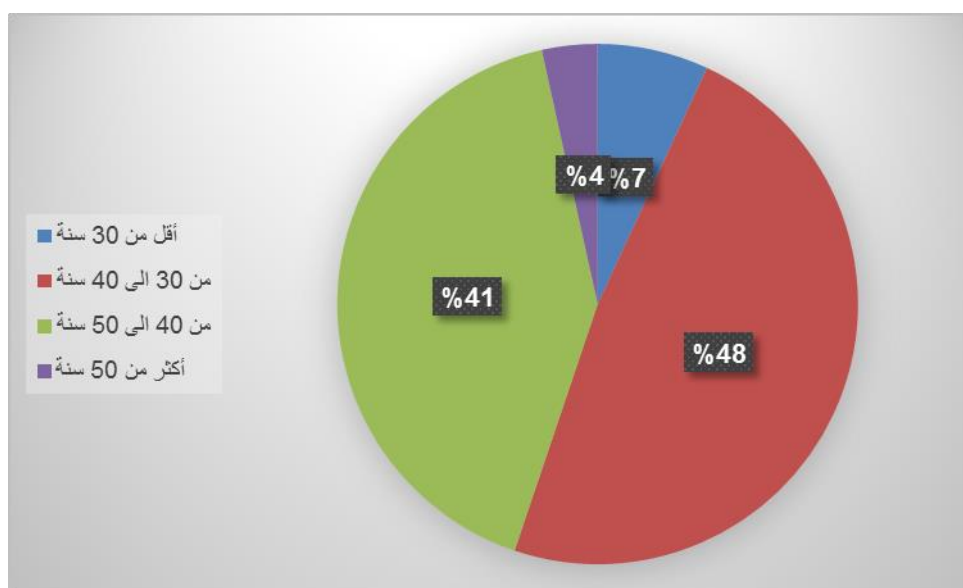
2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	6,9
من 30 الى 40 سنة	14	48,3
من 40 الى 50 سنة	12	41,4
أكثر من 50 سنة	1	3,4
الإجمالي	29	%100

المصدر : من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 29 فرداً، نلاحظ أن (2) أفراد يتراوح سنهم أقل من 30 سنة بنسبة بلغت 6,9%، أما الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة الى 40 سنة بنسبة بلغت 48,3%، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 40 الى 50 سنة فقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة قدرت بـ 41,4%، في حين بلغ عدد الذين تتراوح أكثر من 50 سنة بـ (1) بنسبة 3,4%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

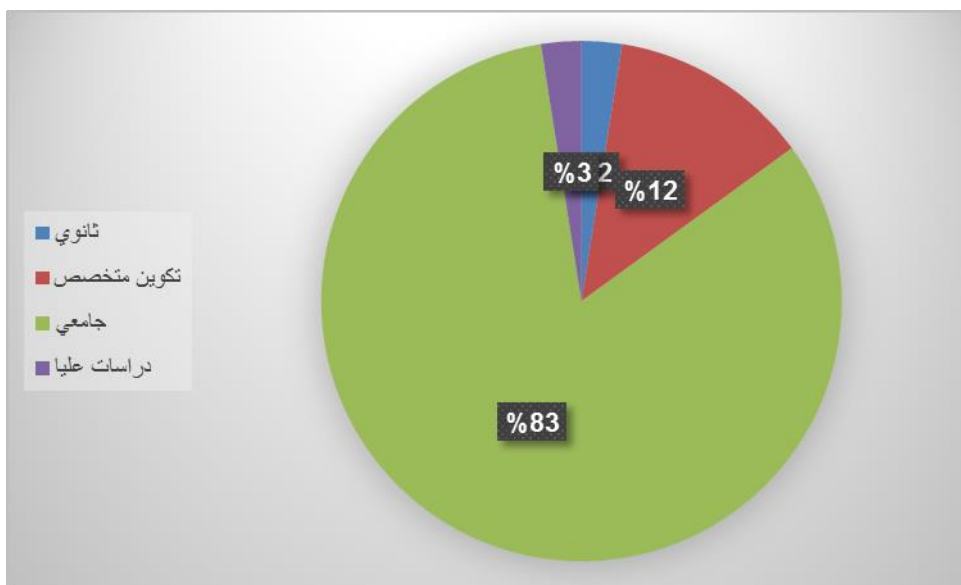
3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية %،
ثانوي	15	51,7
جامعي	11	37,9
ما بعد التدرج	3	10,3
المجموع	29	100

المصدر : من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (29 فرداً)، نلاحظ أن حجم الذين لديهم مستوى (ثانوي) يبلغ (15) بنسبة 51.7 %، أما الذين لديهم مستوى (جامعي) فبلغ عددهم (11) بنسبة 37,9 %، أما الذين لديهم مستوى (ما بعد التدرج) فبلغ عددهم (3) بنسبة 10.3 %، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

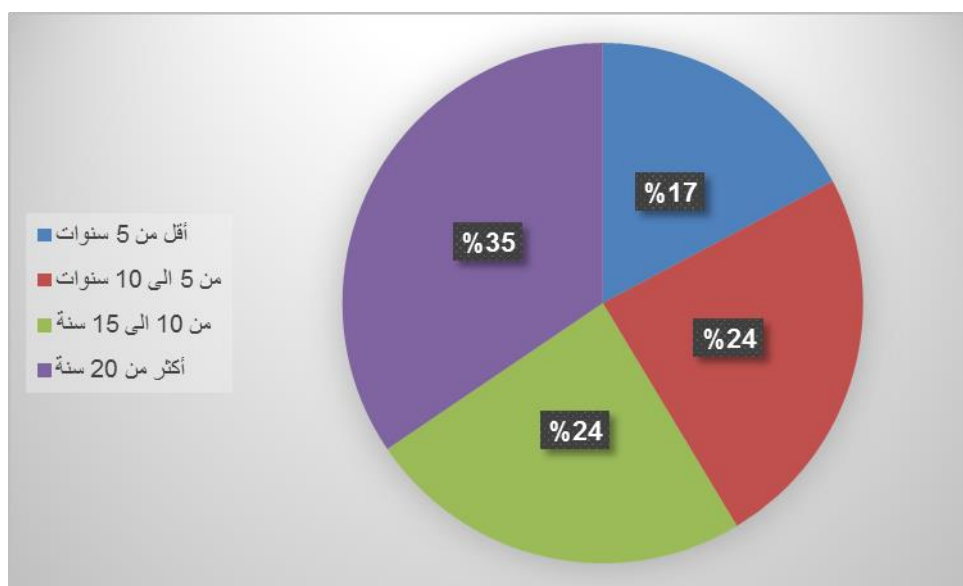
4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الاقدمية

الاقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	17,2
من 5 الى 10 سنة	7	24,1
من 10 الى 15 سنة	7	24,1
أكثر من 20 سنة	10	34,5
الإجمالي	29	100

المصدر : من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 29 فرداً، نلاحظ أن (5) أفراد لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 17,2%، أما الذين لديهم خبرة من 5 الى 10 سنة فقد بلغ عددهم (7) فرداً بنسبة قدرت بـ 24,1%، أما الذين لديهم خبرة تتراوح 10 الى 15 سنة فقد بلغ عددهم (7) فرداً بنسبة قدرت بـ 24,1%، في حين قدر عدد من لديهم خبرة أكثر من 20 سنة بـ (10) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 34.5%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (7) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً وقبل الانطلاق في الإجابة على فرضيات الدراسة، ونظراً لعدد العينة التي هي 29 وجب التأكد من اعتدالية التوزيع لاختيار الأسلوب الإحصائي المناسب وللتأكد من ذلك قمنا بحساب اختبار سميرونوف كالمجروف للمتغيرين وتحصلنا على النتائج التالية:

1- بالنسبة للمتغير المستقل

2- بالنسبة للمتغير التابع

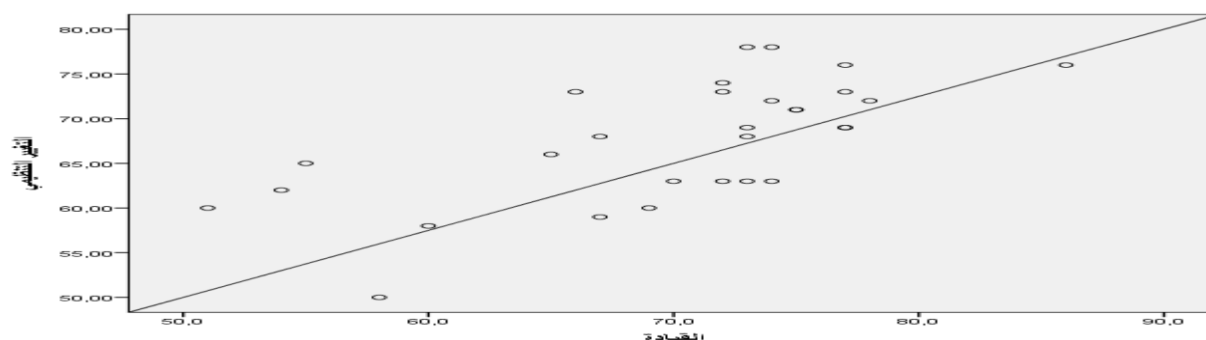
الجدول رقم (14) يوضح لوحة الانتشار لبيانات متغيري الدراسة

متغيري الدراسة	العدد	اختبار S K	الدلالة
المتغير المستقل	29	1,143	,146
المتغير التابع	29	,574	,897

المصدر : من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال قيمة اختبار S K البالغة بالنسبة للمتغير المستقل القيادة (1.143) وبدلالة (0.146) وبالنسبة للمتغير التابع التغيير التنظيمي (0.574) وبدلالة (0.897) وهي أكبر من (0.05) نستنتج ان التوزيع اعتدالي ويمكن استخدام الاساليب الاحصائية البارامترية.

ولمعالجة الفرضيات العلائقية وجب التحقق من شروط العلاقة الارتباطية لمتغيري الدراسة (القيادة/ التغيير التنظيمي) وأبرز هذه الشروط هو خطية العلاقة وللتأكد منها لجأ الباحث إلى رسم لوحة الانتشار كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (8) يوضح لوحة الانتشار لبيانات متغيري الدراسة

نلاحظ من خلال الشكل رقم (6) للوحة الانتشار لبيانات متغيري الدراسة وجود علاقة خطية بين متغيري الدراسة، مما يتيح للباحث استخدام معامل الارتباط بيرسون البسيط.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

- الفرضية العامة الأولى: يوجد أثر دال احصائياً للقيادة في تحقيق التغيير التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة.

وتتدرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

1-1- نصت الفرضية الجزئية الأولى على أنه: "يوجد تأثير دال احصائياً للإشراف في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة". وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (15) يوضح الانحدار بين الاشراف والتغيير التنظيمي				
الانحدار بين الاشراف والتغيير التنظيمي	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,458*	0,05	0,210	دال عند 0.01

المصدر : من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الاشراف والتغيير التنظيمي والتي بلغت $0,458^*$ ، هي قيمة ضعيفة وموجبة، أي أن العلاقة طردية ، بمعنى أنه كلما زاد مستوى الاشراف ارتفع معه مستوى التغيير التنظيمي، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الاشراف) على المتغير التابع التغيير التنظيمي نلاحظ أنه بلغ 0.210 أي 21% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الاشراف يلزمها زيادة في نسبة التغيير التنظيمي ب 21% وبالتالي فإن الاشراف يؤثر بنسبة 21% في التغيير التنظيمي ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد تأثير دال احصائياً للإشراف في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة. "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

1-2- نصت الفرضية الجزئية الثانية على أنه: "يوجد تأثير دال احصائياً بناء فرق العمل في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة". وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الفصل التطبيقي: دور القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة

الجدول رقم (16) يوضح الانحدار بين بناء فرق العمل والتغيير التنظيمي				
الانحدار بين بناء فرق العمل والتغيير التنظيمي	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	,577**	0.01	,332	دال عند 0.01

المصدر : من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين بناء فرق العمل والتغيير التنظيمي والتي بلغت $0,577^{**}$ ، هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى بناء فرق العمل ارتفع معه مستوى التغيير التنظيمي، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (بناء فرق العمل) على المتغير التابع التغيير التنظيمي نلاحظ أنه بلغ 0.332 أي 33,2% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة بناء فرق العمل يلزمها زيادة في نسبة التغيير التنظيمي بـ 33,2% وبالتالي فإن بناء فرق العمل يؤثر بنسبة 33,2% في التغيير التنظيمي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد تأثير دال احصائيا بناء فرق العمل في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة. "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

1-3- نصت الفرضية الجزئية الثالثة على أنه: " يوجد تأثير دال احصائيا التحفيز في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة". وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (17) يوضح الانحدار بين التحفيز والتغيير التنظيمي				
الانحدار بين التحفيز والتغيير التنظيمي	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	,497**	0,01	0,247	دال عند 0.01

المصدر : من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين التحفيز والتغيير التنظيمي والتي بلغت $0,497^{**}$ هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى التحفيز ارتفع معه مستوى التغيير التنظيمي، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (التحفيز) على المتغير التابع التغيير التنظيمي نلاحظ أنه بلغ 0.247 أي 24,7% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة التحفيز يلزمها زيادة في

نسبة التغيير التنظيمي بـ 24,7% وبالتالي فإن التحفيز يؤثر بنسبة 24,7% في التغيير التنظيمي ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد تأثير دال احصائيا التحفيز في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة. "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.

1-1- نصت الفرضية العامة على أنه: " يوجد تأثير دال احصائيا القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة. وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (18) يوضح الانحدار بين القيادة والتغيير التنظيمي				
الدالة	حجم الأثر	مستوى الدلالة	R	الانحدار بين القيادة والتغيير التنظيمي
دال عند 0.01	0,432	0.01	0,657**	

المصدر : من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين القيادة والتغيير التنظيمي والتي بلغت $0,657^{**}$ ، هي قيمة مرتفعة وموجبة، أي أن العلاقة طردية وقوية، بمعنى أن كلما زاد مستوى القيادة ارتفع معه مستوى التغيير التنظيمي، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة) على المتغير التابع التغيير التنظيمي نلاحظ أنه بلغ 0.432 أي 43,2% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة القيادة يلزمها زيادة في نسبة التغيير التنظيمي بـ 43,2% وبالتالي فإن القيادة يؤثر بنسبة 43,2% في التغيير التنظيمي ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد تأثير دال احصائيا القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة. "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ثالثا : مناقشة عامة لنتائج الدراسة:

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة حيث تتفق مع دراسة

(paglis and green) (2002) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين أحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير و كسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة و بين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث و توجيه التغيير و قد وجد أيضا تفاعلا بين كسب تأييد الآخرين و بين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، و وجدت أيضا علاقة ارتباطيه دالة بين الأبعاد الثلاثة و بعض صفات الشخصية مثل احترام و تقدير الذات و القدرات و طبيعة العمل، كما تتفق مع دراسة أبو الغنم، شروق أحمد سالم،(2013).

وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيرا في مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل و أقلهم تأثيرا هو النمط الأوتوقراطي كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير و فرضها عليهم و الطلب منهم التنفيذ فقط.

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة القيادات الديمقراطية و اشتراك المرؤوسين في مراحل صنع قرارات التغيير كافة. وأيضا تتفق مع تم الإشارة إليه في التراث النظري حيث تأكد أن التغيير في المؤسسات يمكن أن يكون تطوريا أو جذريا و من مسؤولية القيادة في التنظيم أن تتوقع التغيير باستمرار وتعمل على تحديد المشكلات، أو الفرص التي قد تكون ضرورية لإجراء تغييرات معينة ومن ثم تشخيصها و تحليلها بشكل مناسب.

خلاصة الفصل:

تم إعطاء في هذا الفصل لمحة حول مؤسسة محل الدراسة مطاحن الحضنة -المسيلة- ، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية و أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل وتفسير و تحقيق علمي، من خلال تحليل الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الإدارية التي تقيس ثلاث أبعاد هي: الإشراف بناء فرق العمل، التحفيز، وكذلك مستويات القيادة الإدارية من أجل معرفة درجة تواجد كل مستوى في المؤسسة، أما المتغير الثاني فهو التغيير التنظيمي.

بعدها تم التأكد من ثبات و صدق اداة الدراسة و اختبار قوة نموذج الدراسة ثم عرض و تفسير نتائج الدراسة باستخدام جملة من الاساليب الاحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS ولقد توصلت الدراسة الى :

- وجود تأثير ذو دلالة ($\alpha=0.05$) وبمعامل الارتباط $R(0.458)$.ومنه اثبات صحة الفرضية الجزئية الأولى.
- وجود تأثير ذو دلالة ($\alpha=0.01$) وبمعامل الارتباط $R(577)$.ومنه اثبات صحة الفرضية الجزئية الثانية.
- وجود تأثير ذو دلالة ($\alpha=0.01$) وبمعامل الارتباط $R(497)$.ومنه اثبات صحة الفرضية الجزئية الثالثة.

الخاتمة

الخاتمة :

في ختام هذه الدراسة تشير إلى أن القيادة الإدارية تلعب دورا هاما واستراتيجيا في تثمين وإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من خلال الدور الفعال والديناميكي للقائد، ولهذا لا يجب إهمال قضية القيادة أو تجاهلها بأي شكل من الأشكال داخل البيئة التنظيمية، ومن جهة أخرى المنظمات الاقتصادية مطالبة بتجديد فلسفتها عقليتها الإدارية، فكرها التنظيمي الاستراتيجي، انفتاحها الخارجي، وذلك في إطار الحراك نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي القائم إلى حد كبير على الاقتصاد الفكري .

وبناء على اعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يدخل في علاقات مباشرة وتبادلية مع البيئة المحيطة، وتعايش المؤسسة مع البيئة جنبا إلى جنب، فإنه أصبح لزاما على كل منظمة مهما كان نوع نشاطها وطبيعة انشغالها أن تضع في الحسبان ما يحدث خارج أسوار المنظمة، وذلك بسبب التعقيدات المتزايدة وتعدد الجهات الفاعلة، هذا وتسمح القراءة البيئية التي تقوم بها القيادة الإدارية بتوسيع الإطار التفسيري داخل النسق التنظيمي، وتوفير الحلول والبدائل الممكنة للمشكلات المطروحة، ورغم كل الجهود التنظيمية الرامية إلى إدراك عالم المنظمات وبيئتها المضطربة، إلا أنه في بعض الأحيان وبسبب القراءة البيئية الضيقة تحدث إخفاقات وتشوهات واختلالات في تبني البرامج والسياسات التنظيمية، وبالمقابل يمكن إحداث المزيد من النمو والتقدم التنظيمي إذا توفرت أدوات التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها وبناءا على اعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يدخل في علاقات مباشرة وتبادلية مع البيئة المحيطة، وتعايش المنظمة مع البيئة جنبا جنب، فإنه أصبح لزاما على كل منظمة مهما كان نوع نشاطها وطبيعة انشغالها أن تضع في الحسبان ما يحدث وما سيحدث خارج أسوار المنظمة، وذلك بسبب التعقيدات المتزايدة وتعدد الجهات الفاعلة، هذا وتسمح القراءة البيئية التي تقوم بها القيادة الإدارية بتوسيع الإطار التفسيري داخل النسق التنظيمي، وتوفير الحلول والبدائل الممكنة للمشكلات المطروحة، ورغم كل الجهود التنظيمية الرامية إلى إدراك عالم المؤسسات وبيئتها المضطربة، إلا أنه في بعض الأحيان وبسبب القراءة البيئية الضيقة تحدث إخفاقات وتشوهات واختلالات في تبني البرامج والسياسات التنظيمية.

❖ النتائج النظرية:

من خلال اسقاط الدراسة النظرية توصلنا الى مجموعة من النتائج المتمثلة:

- لإحداث التغيير لا بد من توفر أدوات التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها القيادة.
- تتطلب عملية التغيير توفر مناخ تنظيمي صحي و مشجع للتطوير.
- مهارات القائد الإداري و تكوينه النفسي و سلطته المعرفية و الأدوات و هيكل تنظيمي مرن هي عوامل موضوعية كفيلة لإحداث عملية التغيير.
- إن الشيء الثابت و الوحيد هو التغيير.

❖ نتائج اختبار الفرضيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها تمثلت نتائج اختبار الفرضيات في الآتي

أ- الفرضية الأولى: توصلنا الى قبول هذه الفرضية القائلة ب: يوجد تأثير دال احصائيا للإشراف في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة و نسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% من احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1 %.

ب-الفرضية الثانية: توصلنا الى قبول هذه الفرضية القائلة ب" يوجد تأثير دال احصائيا بناء فرق العمل في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة" و نسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1 %.

ت-الفرضية الثالثة: توصلنا الى قبول هذه الفرضية القائلة ب"يوجد تأثير دال احصائيا التحفيزي في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة، و نسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1 %.

❖ توصيات الدراسة:

بعد الوقوف على دور القيادة الادارية في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة لمطاحن الحضنة فإننا نقترح مايلي :

- الحفاظ على رجال المؤسسة والهويات الاجتماعية.
- ارضاء أطراف أصحاب المنظمة كلها رهانا وتحديات تقع على عاتق القيادة الادارية.

- تعميم الايمان الجماعي بضرورة التغيير التنظيمي و تعزيزه وتنميته بمثابة "أمال باهظة" تقود المنظمة الى طليعة المنافس والريادة والاستحواذ على الأسواق.
 - على المنظمة اشراك العاملين في أي عملية لإحداث التغيير التنظيمي.
- ❖ آفاق الدراسة :
- إعادة الهندسة كآلية لإحداث التغيير التنظيمي بالمنظمة .
 - إعادة التنوع البشري كآلية لإحداث التغيير التنظيمي بالمنظمة.

قائمة المراجع

-الكتب بالعربية:

- 1- إحسان دهش جلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 2- بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط1، عمان، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- 3- جمال الدين مرسى: الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 4- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2005 .
- 5- دلال القاضي، محمود لبياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 6- رابية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 7- رعد الصرن: إدارة الإبداع و الابتكار، الجزء 1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000.
- 8- زكرياء الدوري، نجم العزاوي وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010.
- 9- زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2006.
- 10- ظاهر سعود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران لنشر والتوزيع، 1997.

- 11- عامر الكبيسي ، التصميم التنظيمي:التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، ج3، 1998
- 12- عبد السلام أبو قحف: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 200.
- 13- عبد الله بن عبد الغني و آخرون :السلوك التنظيمي:المفاهيم،النظريات و التطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، 1995،.
- 14- عثمان فاروق السيد :قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000.
- 15- علي السلمي :تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، د ت.
- 16- علي محند منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
- 17- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 18- عمر محمود غبايين: القيادة الفاعلة والقائد الفعال،الأردن، دار إثراء لنشر وتوزيع، 2009.
- 19- مأمون الداركة ، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر ، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2002.
- 20- محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير: مدخل للسلوكية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والإمتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى.
- 21- محمد الصيرفي،التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،2007،
- 22- محمد حسين العميد: الاتجاهات الحديثة في القياد الإدارية، عمان، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، 2008.

- 23- محمد قاسم القيروتي، دراسة السلوك الإنساني: الفردي و المجتمعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2000.
- 24- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
- 25- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
- 26- نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، القاهرة، المنظمة العربية الإدارية، 2005.
- 27- نخبة من العلماء و الباحثين: توثيق مركز القرار للاستشارات، إدارة التغيير و مواجهة الأزمات، دار الأمين لطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2005.
- مراجع أجنبية:
1. بيرنيس ، 1989.
2. دافيد ويلسون : إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
3. Huse, F. Edgar: Organization Development And Change, St.Paul: Wes Publishing Company, 1975.
4. Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d'organisation, 3ème tirage, 2000.
5. John shermerhon,jr,james hunt,and richard osborn,managing organization behavior,5th ED,N,Y:john willey and sons,1994.

6. كار هارد تراهننت، 1996.

7. كارنال، 1995

8. كونور و لأك 1988.

9. كيشمان و كينغ، 1995.

10. ليندل و روسنكيفست 1992.

11. Robert heller, gérer le changement, mangopretique, Italie, 1999.

12. سينيور، 2002.

13. ياكل، 1989.

- المواقع :

- ¹ [WWW.MTESS.GOV.DZ\(CONSULTÉ LE 15/02/2016\).](http://WWW.MTESS.GOV.DZ(CONSULTÉ LE 15/02/2016).)

- الأطروحات والمذكرات:

1. حسن محمود حسن ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية،

نظرة العاملين، غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص، إدارة الموارد البشرية، جامعة

الإسلامية، 2010.

2. حيدر لمونس: دور القيادة في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور،

ببرج بوعرييج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة

وحكامه محلية، جامعة المسيلة، 2015/2016.

3. ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، كلية

الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، 2004.

4. سامية بن يونس: اثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية - دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجر، وكالة المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، جامعة المسيلة، 2016/2015.
5. شهيناز ديروش: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة لولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير، في تسيير موارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2012/2011.
6. طاهر بن ناعة: دور قيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بلدية عين الحجل _، 2015/2014، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في الإدارة وحكمة محلية، جامعة المسيلة، 2015.
7. عيسى غانم: دور القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات - دراسة حالة مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة - مشروع سونلغاز - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة وحكامه محلية، جامعة المسيلة، 2015/2014.
8. فيصل بغدادي: دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة وحكامه محلية، جامعة المسيلة، 2014/2013.
9. كبرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة آكلي محند الحاج، البويرة، 2015/2014.
10. لمياء بطاط : القيادة وفعاليتها في تحقيق التنمية المحلية في جزائر، دراسة حالة بلدية المسيلة 2014-2010، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم السياسية، جامعة لمسيلة، 2014/2013.

11. وفاء لوقاسي هناء لوقاسي: القيادة بالمكتب وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة

السويدي للكابلات- عين الأول-مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة لبنانية، 2004/2005.

الملتقيات والمؤتمرات:

1. بلعور سليمان ،"دور التدريب في تعزيز القدرة على تغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية " ، ملتقى

دولي حول : الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2010.

المجلات:

1. احمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على نفس الاجتماعي والثقافي، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات

الجامعية، 2012.

2. الساعدي علاء ، " أسباب تأييد و مقاومة التغيير التنظيمي "، مجلة الإداري و ريع سنوية ،معهد الإدارة

العامة ، مسقط عمان ، 1996 .

3. رحي الحسن: التخطيط للتغيير-مدخل للتنمية الإدارية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 27، الرياض،

السعودية.

4. لبنان:شركة ألفا:فن القيادة الإدارية،2005.

5. محمد إسماعيل بلال :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ج م العربية، 2004.

6. نوال بوعلاق ويحيى سعيدي :دمج ثقافة و تغيير تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية

والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 11/2014.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير

معهد: علوم التسيير.

تخصص: إدارة إستراتيجية

إستبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية تحت عنوان:

دور القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة.

لذا نرجوا منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة

في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات ستتسم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الدكتور المشرف:

بركاتي حسين

الطالب الباحث:

مقدر وليد

المحور الأول: المعلومات الشخصية و الوظيفية

ملاحظة:

- يرجى وضع التأشير أمام الإجابة المختارة، أو ملأ الفراغ الموجود

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

السن :

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 40 إلى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

الأقدمية في الوظيفة :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ ما بعد التدرج ☐ آخر ☐

المحور الثاني: القيادة الإدارية.

الرقم		العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	الأشراف	يقبل و يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب					
2		يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم					
3		يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها					
4		يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين					
5		يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين					
6		يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته					
7		يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة					
8	بعد بناء فرق العمل	يثمن المدير أداء الجماعة					
9		المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء					
10		يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة					
11		يتلقى أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل					
12		يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة					
13		يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم					
14	التحفيز	كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الإضاءة، التهوية...) جيدة					
15		فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة					
16		احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي					
17		أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به					
18		علاوة و تعويض مخاطر العمل مرضية					
19		يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره					
20		بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي ببني وبين زملائي في					

المحور الثالث: التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يتم القيام بعملية تقييم لحاجة المنظمة للتغيير ومدى ضرورته لها					
2	لقد أجريت بعض التعديلات الهامة في المنظمة، ولكنها ليست جذرية ، وذلك استعداد لتطوير المنظمة					
3	يتم مراجعة النظريات العلمية والبحوث حول إدارة التغيير قبل الإقدام عليه					
4	إن القوة التي يخطى بها العاملون في تحديد أهداف التغيير وطرائق تطبيقية في المنظمة هي قوة جوهرية					
5	تعتمد الإدارة عند نشوء نزاع بين العاملين بسبب التغيير إلى أفضل الطرفين المتنازعين عن العمل					
6	نتجنب عادة المناقشات الصريحة مع العاملين عند الاختلاف معهم بسبب التغيير					
7	أدت التغييرات الجديدة إلى زيادة إنتاجية المنظمة					
8	يعتبر التغيير حافزا لي على زيادة إتقان العمل					
9	يتم تحديد هدف واضح من قبل المنظمة وتعريف جميع العاملين به					
10	يتم تجديد المشكلات التي قد تنشأ بسبب مقاومة العاملين للتغيير					
11	يتم الاستعانة باستشارات خارجية قبل إجراء التغيير					
12	لقد تم إدخال تغييرات في عمل وحدة أو وحدتين ليتمشى ذلك مع التطوير والتحديث المرتقبين					
13	لقد تم إحداث تحويل جذري في إستراتيجية العمل يستهدف التطوير والتحديث					
14	لا أرى جدوى من معرفة العاملين لتطورات المنظمة المستقبلية					
15	يتقبل العاملون التغييرات بشكل جيد وان لم يؤخذ رأيهم فيها					
16	اشعر أن العاملين يثقون بقدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الملائمة فيما يخص التغيير					
17	لقد حدثت تغييرات هامة في المنظمة فأصبح هناك أهمية أكبر للأفراد القائمين على إدارة التغيير في الوحدات					
18	عادة ما يتم التخفيف أو التخلص معوقات التغيير					
19	يتم حشد الطاقة والاستعداد بشكل كامل لعملية التغيير					
20	أدخلت تقنيات اتصال حديثة بهدف تسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في منظماتها					



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الملخص:

تحاول هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة وتأثير القيادة الادارية على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، من خلال الدور الفعال والديناميكي لقائد التغيير، إضافة الى جهود القيادة الادارية في التصدي لمقاومة العمال في قرارات التغيير.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الادارية - مقاومة التغيير لأهداف المؤسسة- تغيرات المحيط- التغيير التنظيمي.

Abstract:

This study attempts find out the extent of the contribution and the administrative on the organizational change in the economic institution through the effective and dynamic role of the leader of the, change in addition to the efforts of the administrative leadership in case of any resistance to the change decisions' from the working people.

Key words:

Administrative leadership - change resistance - the institutions' goals - contextual change of the organizational change.