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

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم: . .....

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمـــي

إعـــداد الطالبتين:

- دحماني آمنة
- بوشيبة نورالإيمان

دور القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

لجنة المناقشة:

د: . حريزي فاروق	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيســا
د. حوحو مصطفى	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا و مقررا
د: . لوافي رابح	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا في مشوارنا الدراسي، وأعاننا على إتمام هذا العمل كما ينبغي لجلال وجهه العظيم وسلطانه، مصداقا لقوله رسول الله ﷺ (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)، ومن باب العرفان بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور حوحو مصطفى الذي لم يبخل علينا بدعمه وتوجيهاته الدقيقة والمستمرة في سبيل انجاز هذا العمل، ونشكره على صبره ورحابة صدره نسال الله أن يجزيه خير الجزاء ويمنحه الصحة والعافية كما أتقدم بالشكر الخاص إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم ومناقشة هذا العمل، ولما سيقدمونه من ملاحظات علمية لتقويمه وإثرائه، وكذلك الأساتذة المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم الاستبيان الخاص بهذه الدراسة

وفي الأخير نشكر جميع إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر على مساعدتهم لنا في انجاز هذه المذكرة.

إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد ﷺ تسليما كثيرا .. اما بعد

الحمد الله رب العالمين الذي وفقنا وسدد خطانا و وهبنا الثبات والتوفيق واعاننا على كتابة هذه المذكرة فله الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاه.

وصلت رحلتي الجامعية الى نهايتها بهد تعب ومشقة ...وها انا ذا اختم بحث تخرجي بكل همة ونشاط.

وامتن لكل من كان له فضل في مسيرتي، الابوين الكريمين والاساتذة المبجلين، الاهل والاصدقاء...اهديكم بحث تخرجي..

الى صاحب الوجه الطيب، والافعال الحسنة الى من لم يبخل علي طيلة حياته الي سندي الاول في الحياة ..والدي العزيز.. الى من افضلها على نفسي ولما لا فلقد ضحت من اجلي ولم تدخر جهدا في سبيل اسعادي على الدوام ...امي الحبيبة

الى اخوتي ...اشرف، نور الهدى، نور الضحى، سهيلة

الى صديقاتي عائلتي الثانية ، الي جميع من وفقوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، والى جميع اساتذة وطلبة قسم علوم التسيير كل باسمه.

نور الايمان

إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا وحبيبنا محمد ﷺ ....أما بعد

عظم المراد فهان الطريق، فجاءت لذة الوصول....لتمحي مشقة السنين

الحمد لله الذي وفقنا وسدد خطانا وأعاننا على كتابة هذه المذكرة

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.... إلى من علمني العطاء

دون انتظار ...إلى من احمل اسمه بكل افتخار ...أرجو من الله

أن يمد في عمرك ..حفظك الله وأدامك لنا .. أبي الغالي ..إلى من

ركع العطاء تحت قدميها ...وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا..

أمي الغالية إلى أخواتي ...ملك وألاء

الى من كان بهجة البيت ونورها رحمك الله يا قطعة من القلب

فارقتني أخي أنور الى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء

الى من كانوا معي على طريق الخير والنجاح اغلى الصديقات.

حليمة، مريم الى كل الاحباب من هم في القلب ولم يذكرهم قلمي

الى الأساتذة الافاضل

امنة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة الإستراتيجية باعتبارها أحد أنماط القيادة الداعمة لإدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، وهذا من خلال تحديد الأثر بين أبعاد القيادة الإستراتيجية (الشخصية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية، القيادة الابتكارية) وإدارة التغيير، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث من خلال استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من 34عاملا في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة؛ أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة تتبنى وبدرجة عالية الأبعاد الأربعة للقيادة الإستراتيجية، وهو ما انعكس إيجابا على سيرورة إدارة التغيير بشكل عال على المؤسسة والعاملين بها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، القائد الاستراتيجي، ادارة التغيير، مقاومة التغيير.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of strategic leadership as one of the most supportive leadership for management change in the economic enterprise by identifying the impact among strategic leadership dimensions that are: Strategic Personality, Strategic Thinking, Strategic Decisions, Innovative Leadership, and Change Management, through the use of analytical descriptive approach. The information about the research was collected through a questionnaire distributed to the study community of 34 workers at the Algiers Communication Corporation in M'sila, where the questionnaire data were analysed using the SPSS statistical programme to test the study's hypotheses.

One of the study's most important findings of the study; the the Algeria Telecom Corporation in M'sila adopts, to a high degree, the four dimensions of strategic leadership, which reflected positively on the process of managemennt change in a high way on the institution and its employees.

Keywords: Strategic leadership, Strategic leader, Change management, Resistance to change.

قـــائـــمـــــة المـــحـــــتـــويـــــات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	–
الإهداء	–
ملخص الدراسة	I
قائمة المحتويات	II
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لدور القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير	
تمهيد	**06**
المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية	**07**
المطلب الأول: عموميات حول القيادة	**07**
المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية	**12**
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإستراتيجية	**17**
المبحث الثاني: عموميات حول إدارة التغيير	**19**
المطلب الأول: مفاهيم حول التغيير	**19**
المطلب الثاني: مدخل لإدارة التغيير	**22**
المطلب الثالث:مقاومة التغيير	**26**
المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة التغيير و عرض الدراسات السابقة	**28**
المطلب الأول: علاقة القيادة الإستراتيجية بنجاح التغيير	**28**
المطلب الثاني: دور القائد الإستراتيجي في إدارة التغيير	**30**
المطلب الثالث: دور القيادة الإستراتيجية في مقاومة التغيير	**32**
المطلب الرابع: عرض الدراسات السابقة	**34**
خلاصة الفصل	**41**
الفصل الثاني: دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	
تمهيد	**43**
المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة و الإجراءات المنهجية للدراسة	**44**

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها	**44**
المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**46**
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة، ومجتمع وعينة الدراسة	**48**
المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة	**50**
المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة	**56**
المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة	**56**
المطلب الثاني: عرض وتحليل محور أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	**61**
المطلب الثالث: عرض وتحليل محور إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	**66**
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**69**
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية	**69**
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى	**74**
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية	**78**
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	**81**
المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	**83**
خلاصة الفصل	**88**
الخاتمة	**90**
قائمة المراجع	**95**
الملاحق	**100**

قـــائـــمـــــة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية	13
02	أساليب خفض مقاومة التغيير	33
03	الدراسة الأولى	34
04	الدراسة الثانية	35
05	الدراسة الثالثة	35
06	الدراسة الرابعة	37
07	الدراسة الخامسة	38
08	مقياس ليكرت الخماسي	48
09	ثبات أداة الدراسة	50
10	صدق الاتساق الداخلي لمحور أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	52
11	صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	54
12	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	56
13	توزيع أفراد العينة حسب العمر	57
14	توزيع أفراد العينة حسبا لمؤهل العلمي	58
15	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	59
16	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	60

17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الشخصية الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	61
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التفكير الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	62
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القرارات الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	63
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الابتكارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	65
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	66
22	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	69
23	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	70
24	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الشخصية الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	75
25	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الشخصية الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	76
26	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	78

27	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	79
28	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القرارات الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	81
29	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القرارات الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	82
30	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة الابتكارية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	84
31	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الابتكارية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	85

قـــائـــــمـــــةالأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	جـ
02	النموذج النظري	4
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	46
04	النموذج التطبيقي	87

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم تغييرات كثيرة على جميع المستويات والأصعدة، ما يتوجب عليها التكيف معها والتطور المستمر لضمان بقائها واستمرارها في السوق، هذا ما يلزمها بتبني إدارة إستراتيجية تمكنها من مواجهة التحديات والتغييرات وكذا الاتصاف بالمرونة وسرعة تقبل الأوضاع الجديدة و مسايرتها.

حيث أن التغيير أصبح سمة العصر و أهم موضوع بالنسبة للمديرين وقادة المؤسسات، وأن المحرك الرئيسي لأي إدارة هو القيادة القوية القادرة على التأثير والتوجيه و التحفيز وهنا يكمن دور القيادة الإستراتيجية في إحداث التغيير وإدارته وإنجاحه، إذ أن وجود قيادة إستراتيجية في المؤسسة يعني وجود رؤية واضحة المعالم يمكنها قيادة وضع المؤسسة وإحداث التغييرات بطريقة مدروسة ومنظمة وباستخدام أفضل الأساليب التي تضمن نجاح المؤسسة من جهة و مصالح العاملين بها من جهة أخرى.

1-إشكالية الدراسة:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم الشركات وطنيا، ومن بين فروعها فرع ولاية المسيلة الذي تمحور حوله موضوع دراستنا، حيث أن المؤسسة شهدت عدت تغيرات في السنوات الأخيرة ومن بينها انفصالها عن فرع سطيف، وبناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

"ما هو دور القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة"؟

وحتى نستوفي الإجابة على هذه الإشكالية علينا الإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشخصية الإستراتيجية على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقرارات الإستراتيجية على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟

-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية على إدارة التغيير على في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟

2- فرضيات الدراسة:

استنادا على مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للشخصية الإستراتيجية على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للتفكير الاستراتيجي على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للقرارات الإستراتيجية على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الابتكارية على إدارة التغيير على في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

3- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية موضوعها ومعرفة طبيعة العلاقة ومدى تأثير "القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير" بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وهذا من خلال دراسة الاستراتيجيات و المناهج التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التغيير و الحد من مقاومته، وكذا عن مستوى القيادة فيها وطريقة تطبيقها ومساهمتها في إنجاح عملية التغيير، ومن جهة أخرى يمكن أن تساهم هذه الدراسة في لفت نظر أصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة للنتائج و المقترحات وتطبيقيها في الواقع.

4- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- معرفة واقع القيادة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؛
- التعرف على مستوى تطبيق التغيير وإدارته في المؤسسة محل الدارسة؛
- معرفة مستوى تأثير القيادة الإستراتيجية على إدارة التغيير؛
- التعرف على خصائص ومهارات القيادة الإستراتيجية الضرورية لإدارة التغيير بنجاح .

5- أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار الموضوع أهمها:

- الميول الشخصي لموضوع قيادة التغيير؛
- الرغبة في إبراز دور القيادة الإستراتيجية في نجاح عملية التغيير؛
- الرغبة في معرفة أسباب مقاومة التغيير؛
- الرغبة في معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و إدارة التغيير.

6- حدود الدراسة:

من أجل التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود الدراسة كالآتي:

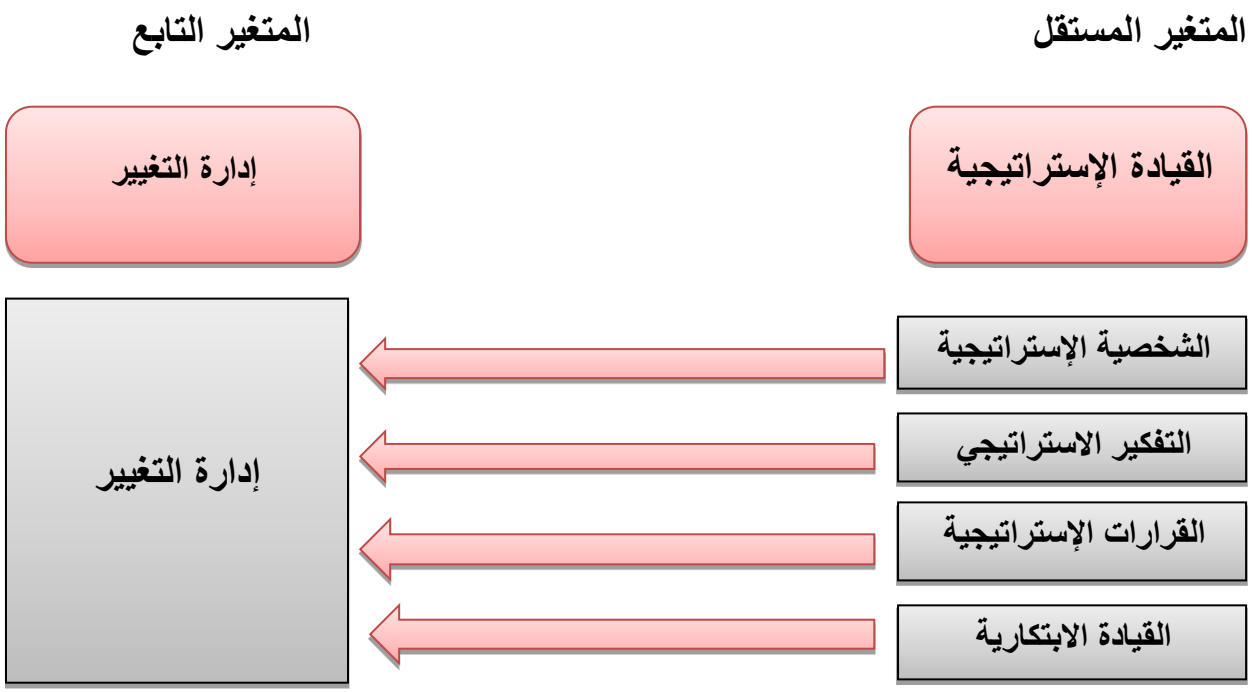
- **الحدود المكانية:** مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية في 13 فيفري إلى 05 مارس2023.
- **الحدود البشرية:** شملت تقريبا جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

7- المنهج المتبع:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم اعتمادنا على منهجين: "المنهج الوصفي والمنهج التحليلي"، المنهج الوصفي عند عرض الجانب النظري، حيث تمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة المتوفرة سواء: مذكرات ماستر، أطروحات دكتوراه، مجلات، كتب. والمنهج التحليلي على أداة الاستبانة مع استعمال التحليل ببرنامجSPSS .

8- نموذج الدراسة: يمكن بناء نموذج الدراسة من خلال ما يلي:

الشكل رقم (01):نموذج الدراسة



9- تقسيمات البحث:

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

الفصل الأول: وقد تطرقنا في الإطار النظري لـ "دور القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير"، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول تم فيه التطرق إلى الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية، المبحث الثاني كان حول عموميات حول إدارة التغيير، في حين أن المبحث الثالث خصص للعلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة التغيير والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وتم فيه التطرق إلى الدراسة الميدانية و التي تمت في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة، وهذا من خلال تقسيمنا للفصل إلى ثلاثة مباحث أيضا، حيث تم في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا الإجراءات المنهجية للدراسة، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تم فيه عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة، وأخيرا المبحث الثالث الذي تم فيه اختبار فرضيات الدراسة، وكان هذا من خلال الاعتماد على إعداد استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة وتحليل معطياته عن طريق برنامج التحليل الإحصائي.

الفصل الأول:

الإطار النظري لدور القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير

تمهيد:

مع التغيرات السريعة في مجال الأعمال زادت الحاجة إلى وجود إدارة تتولى متابعة هذه التغييرات وتوضح طريقة مسايرتها والتعامل معها، و لتوفير الموارد المادية والبشرية القادرة على تنفيذها يجب اعتماد قيادة إستراتيجية فعالة قادرة على تحديد متطلبات هذه العملية وتحديد رؤية واضحة وكذا تحديد الأهداف المطلوبة وبناء ثقافة تنظيمية مشجعة للتغيير، من خلال هذا الفصل سوف نحاول إيجاد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و إدارة التغيير، وسيتم في هذا الفصل تناول العناصر التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية.

المبحث الثاني:عموميات حول إدارة التغيير.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة التغيير والدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية.

تعد القيادة الإستراتيجية من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها أي مدير في المؤسسة، هذا لضمان الوصول للأهداف المعنية بطريقة واضحة لجميع العاملين في تلك المؤسسة، وفي هذا المبحث سنتناول كل النقاط المهمة التي تتعلق بها.

المطلب الأول: عموميات حول القيادة.

أولا: تعريف القيادة.

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد وجهات نظر الباحثين فنهاك من عرفها على أنها القدرة التي يؤثر بها القائد على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة تجعله يكسب طاعاتهم واحترامهم وولائهم في سبيل تحقيق أهداف معينة.[1]

وفيما يلي بعض التعاريف حول مفهوم القيادة:

التعريف الأول: هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة، بمعنى أن القيادة هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المؤسسة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين أفرادا، وجماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة بجهودهم المشتركة.[2]

التعريف الثاني: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار و الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.[3]

---

[1] بالخير محمد و بن قدور أشواق، "دور القيادة الإستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية"، **مجلة التمكين الاجتماعي**، مجلد3، العدد3، سبتمبر 2021 ، ص 22.

[2] صاحب عبد مرزوك الجنابي، **استراتيجيات القيادة والإشراف**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 23.

[3] عزات كريم العدوان، **العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات دراسة ميدانية**، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2013، ص57.

التعريف الثالث: هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدامها.[1]

ما يتم استخلاصه من خلال هذه التعريفات أن القيادة هي علاقة بين طرفين رئيس يوجه ويرشد و مرؤوس يطيع ويتقبل هذا التوجيه لأجل تحقيق أهداف معينة.

ثانيا: عناصر القيادة.

لكي تتحقق عملية القيادة لابد من توافر عدة عناصر هي:

1-الجماعة أو المرؤوسين: هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمؤسسة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد والقيام بالأعمال الموكلة إليهم بنجاح.

2-القائد: وهو من أهم عناصر العملية القيادية لما لخبراته و قدراته ومؤهلاته من أهمية في نجاح العملية القيادية والرقي بها إلى مصاف العمليات.

3-الموقف: لا بد من وجود موقف أو ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المؤسسة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، ويسعى القائد الناجح دائما أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل إيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية.

4-الهدف: يسعى القائد دوما نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق المرؤوسين، وذلك بحثهم والتأثير في سلوكهم من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية.

5-الأنظمة والتعليمات والقواعد: فهي تمكن القائد من التأثير في سلوك المرؤوسين إيجابا عن طريق الثواب والعقاب بالإضافة إلى خصائصه الشخصية التي يتميز بها.[2]

---

[1] هبال عبد المالك، "اثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين"، **مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، جامعة سطيف1، الجزائر، العدد 16، 2016، ص263.

[2] فليون مراد، **القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018، ص ص 78 -77.

ثالثا: وظائف القيادة.

تتمثل في الوظائف التالية:

1. **التخطيط:** ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيقها.
2. **التنظيم:** ويعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة.[1]
3. **التنسيق:** العملية التي تتم بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للسير باتجاه هدف المؤسسة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.
4. **تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:** من أجل نقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجته ومتطلباته، إن مخزون المعلومات ضروري جدا للقائد ولمختلف الأفراد العاملين.
5. **التوجيه:** إن القادة هم من لديهم الحق في توجيه مرؤوسهم لكي يستطيع القائد أن يكون قادر على التوجيه فعليه أن يتمتع بأربع مهارات رئيسية: – القدرة على الدفع وتحميس مرؤوسيه نحو الأداء الأفضل– القدرة على الاتصال بهم – إثارة روح الفريق والعمل الجماعي – القيادة، ويمكن اعتبار التوجيه بمثابة المحرك للمؤسسة ولكافة الوظائف الإدارية.[2]

رابعا: أهمية القيادة.

يمكن إيجاز أهمية القيادة في النقاط التالية:

---

[1] خالد احمد علي محمود، **تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، 2019، ص 210.

[2] بن وهيبة نورة، هماش لمين، "أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة"، **مجلة الفكر القانوني والسياسي**، العدد 3، 2018، ص 354-355.

1- نشر المناخ الصحي والايجابي والحد من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم غير الرسمي وتوظيفه إيجابيا للاستفادة منه، فالأفراد يتخذون من القائد رمزا للعمل الايجابي الذي يخدم المؤسسة؛

2- تنمية قدرات الأفراد العاملين ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة وذلك من خلال الرؤية القيادية المتمثلة في مهارة توظيف أو استثمار الموارد البشرية؛

3- ضمان الاستخدام الأمثل لبرامج التحفيز والاتصال والتدريب؛

4- المساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات، وشحذ روح الإبداع، والحصول على دعم العاملين وولائهم المؤسسي؛[1]

5- إنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية؛

6- السيطرة على مشكلات العمل و حلها و حسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛[2]

7- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛

8- أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.[3]

خامسا: نظريات القيادة.

يمكن حصر أهم نظريات القيادة فيما يلي:

1ـ نظرية الرجل العظيم: الرجل العظيم هو إنسان لديه قدرات فردية وراثية، ويتمتع بشخصية كاريزماتية، تمكنه من التأثير الكبير على أعداد كبير من الناس و الآخرون ينقادون طوعا ويقدمون التضحيات من اجل تحقيق أهداف و انجازات كبيرة. هذه النظرية تبين بان القائد يولد ولا

---

[1] عايش مريم، دورا لقيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة ماجستير، في إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015- 2016، ص 5.

[2] خيري أسامة، **القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، 2012، ص21.

[3] محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص66.

يصنع وبالتالي فإن أساس فاعليته أمر لا يصبح بالإمكان اكتشافه من خلال دراسته هو أو دراسة طريقته في العمل.[1]

2- نظرية السمات: يرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها. ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي: الذكاء، سرعة البديهة، طلاقة اللسان، الثقة بالنفس، المهارات وحسن الأداء، السرعة في اختيار البدائل المناسبة، المهارات الإدارية، القدرة على فهم الأمور.. وكذا مهارات أخرى: فنية، إنسانية، ذهنية.

3- النظرية الموقفية: إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى، فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له.

4- النظرية التفاعلية: هي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يمتلكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارات الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة.[2]

---

[1] احمد يوسف عريقات وآخرون، **المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيقية**، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2011، ص 204.

[2] عاطف عبد الله المكاوي، **القيادة الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص21 -18.

المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية.

اولا: تعريف القيادة الإستراتيجية.

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا انه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى.

وفيما يلي بعض التعاريف حول مفهوم القيادة الإستراتيجية نذكر منها:

التعريف الأول: هي القدرة على توقع المستقبل وتصوره، والمحافظة على المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والمبادرة بالتغييرات التي من شانها أن تخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.[1]

التعريف الثاني: هي القيادة التي تحقق الطاقة والقدرة على التغيير الاستراتيجي المستمر والذي يحقق التجديدات التنظيمية المستقبلية، ومن المعروف أيضا أن التغيير يتحقق في حالة وجود قيادات إستراتيجية تسعى إلى الاستقرار واستشراف المستقبل مع التحليل الدقيق للتاريخ والماضي.[2]

التعريف الثالث: عرفها (Crow) أنها: "تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية وإيصالها إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراكها وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح".[3]

---

[1] احمد علي صالح، إبراهيم خليل إبراهيم، **القيادة الإستراتيجية**، أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص62.

[2] فريد النجار، **التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21**، الدار الجامعية، 2007، ص89.

[3] موفق سهام، "مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، **أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013، ص297.

واعتمادا على ما سبق ذكره فان القيادة الإستراتيجية هي علم وفن وتنفيذ وتقويم القرارات الإستراتيجية، وكذا القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة لتحقيق الأهداف المخطط لها على المدى الطويل.

ثانيا: الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية.

يمكن توضيح الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال	تسعى الى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة استنادا على المواءمة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى الى تحقيق الفاعلية والكفاءة المؤسسية المستندة الى العلاقة بين الاهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة.
التركيز	تركز على المواءمة الداخلية بين الوظائف والافعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	تركز على جانب المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الاحداث الانية فقط استنادا الى ما يمتلكه القائد من مهارات تقليدية.	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد الى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الاحداث الانية والمستقبلية.
القرارات	اتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفا بعيدا عن المخاطر وعدم التأكد من القرارات.	اتباع البديهة والحدس في اتخاذ القرارات سريعة ومفاجئة خصوصا في ظل الازمات بالاستناد الى الخبرات والمهارات التي يحملها القائد الاستراتيجي.

الثقافة التنظيمية	تميل الى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق امام الافكار الجديدة.	تميل الى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الافكار الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسة وتعزز قدراتها.
مرونة العمل	تميل الى الالتزام باتباع تعليمات واجراءات العمل	تميل الى المرونة في اتباع تعليمات واجراءات العمل.
التغيير	تميل للتغيير الجزئي ولتحسين المستمر.	تميل الى التغيير الجذري ويأتون بابتكارات جديدة.

المصدر: موفق سهام، نفس المرجع السابق.

ثالثا: أبعاد القيادة الإستراتيجية.

من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة التي تركزت على موضوع القيادة الإستراتيجية تبين ان هناك مجموعة من الأبعاد التي تقوم عليها هي :

1. **الشخصية الإستراتيجية:** تمثل الشخصية الإستراتيجية الهياكل والميول داخل عقول البشر والتي تفسر أنماطهم المختلفة في التفكير والعاطفة والسلوك وتتأثر بالبيئة والمواقف المحيطة، أما على مستوى المؤسسات فشخصيتها تتجلى بالشخصية الإستراتيجية لقائدها والإدارة العليا فيها من خلال قدرتها على الجمع بين الإفادة من التراكم المعرفي عن شخصية وما تمتع به هذه الشخصية من ملامح وتم تحديد تلك الملامح وفق منظور معرفي كالآتي:

. تؤمن بالمستقبل من حيث الأخطار والفرص والغموض والفجائية؛

. تمتلك مرونة التفكير الاستراتيجي؛

. اعتماد منظور وتصور متعدد الأبعاد حاضرا ومستقبلا متحققا ومتوقعا؛

. أن تكون شخصية قوية وذات رؤية وتمتلك القدرة على اتخاذ القرارات؛

. الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي وتميل إلى معالجة المعلومات الإستراتيجية؛

. تعتمد في تصميم الخيارات الإستراتيجية على الممازجة بين الحقائق ونتائج الحدس والخيال؛

. تسعى للبقاء والنجاح وتحقيق مستويات أداء متميز؛

. تستخدم الموارد الملموسة وغير الملموسة للوصول إلى موقع استراتيجي قيادي.[1]

2 . التفكير الاستراتيجي: يعد التفكير الاستراتيجي واحدا من أهم المهارات الأساسية التي يسعى كل قيادي لاكتسابها وتطويرها، حيث أنها عملية مستمرة ومتطورة تحدد الطريقة التي تلخص بها الاستنتاجات وتتخذ بها القرارات. وتعني أنها القدرة على التفكير خارج الصندوق وتصور حلول جديدة للمشكلات القديمة فضلا على أنها تمكن القادة من رؤية الفرص التي قد لا يلاحظها الآخرون، وامتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي سيكون بلا شك سلاحا مميزا في سوق العمل التنافسي، فهو عملية ذهنية يقوم بها القائد في سبيل تحقيق هدف أو مجموعة الأهداف المحددة.[2]

3. القرارات الإستراتيجية:

يمثل القرار الاستراتيجي في اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام الإدارة، وعادة ما تكون هذه القرارات مصيرية للمؤسسة، مما يستدعي دراسة معمقة لماهية هذا القرار كخطوة تجاه تدعيم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات إستراتيجية صحيحة ومناسبة، وكون هذه القرارات ذات اهمية كبيرة والسبب يعود الى خصائص تلك القرارات، من جانب اخر انها واسعة النطاق وتحمل في طياتها مخاطر كبيرة ويصعب تغييرها أو إلغاءها، وتبرز اهميتها في

[1] أمال منصور حسين، شهلاء علي اللامي، لينا إسماعيل، "تأثير القيادة الإستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات"، **مجلة ادارة المخاطر والأزمات**، العدد رقم 4، 30 سبتمبر 202، ص7.

[2] حمايتي حليمة، حنكة مسعود، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة ماما نونا لصناعة البسكويت والحلويات، مذكرة ماستر، جامعة حمه لخضر بالوادي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، السنة 2021/2020، ص9.

كونها تساهم في تمكين المؤسسات من مواصلة انشطتها وفعاليتها بكفاءة عالية، كذلك تسهم في رسم الاهداف المستقبلية للمؤسسة وقدرتها على تحقيقها من خلال استثمار قدراتها.[1]

4. القيادة الابتكارية:

هي الأكثر قدرة على الهام وتحريك الأفراد من أجل تغيير المؤسسة كلها الى مؤسسة ابتكارية وحسب الكثير من المفكرين تتميز هذه القيادة بخصائص منها: الايمان بقدرة الأفراد على الابتكار، السماح للأفراد بالتخيل ومن ثم التفكير واظهار القدرات والابداعات التي يتميزون بها حتى يستطيعوا تحقيقها.[2]

رابعا: أهمية القيادة الاستراتيجية.

يمكن أن نلمس أهمية القيادة الإستراتيجية في تحقيق المزايا التالية:

1. تطوير اداء المؤسسة خاصة في تحقيق الاسبقيات التنافسية، وفي ضوء متطلبات البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحديد اوليات التغيير المطلوب؛

2. تعمل على استقطاب الافراد ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم من خلال تهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل؛

3. تسهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق التلاؤم بين امكانيات المؤسسة وواقع المنافسة، بما ينسجم مع حياة المؤسسة كونها تعبر عن نمط تفكير يقوم على دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل انشطة المؤسسة، وتداخلها مع مختلف الانماط البيئية؛

4. تعد القيادة الاستراتيجية اداة لصناعة المستقبل، حيث ان التفكير الاستراتيجي للقيادة يساهم للتحضير للمستقبل؛

---

[1] أمال منصور حسين، شهلاء علي اللامي، لينا إسماعيل، نفس المرجع السابق.

[2] بن احمد دليلة، كاري نادية، القيادة الفعالة ودورها في ادارة التغيير التنظيمي، **مجلة مؤشر الدراسات الاستطلاعية**، 2020،ص204 .

5. كما ان للقيادة الاستراتيجية أهمية خاصة في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المؤسسة، بجانب العوامل والمتغيرات الاخرى، حيث أن القائد الاستراتيجي يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المؤسسة، واسلوبه الاداري وطريقته في تصميم الهياكل التنظيمية وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام، ما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية والقيم التي تنشا داخل المؤسسة؛

6. كما تساهم القيادة الإستراتيجية في تغيير نمط تفكير الادارة العليا نحو التفكير الاستراتيجي الذي يؤدي الى استيعاب وفهم الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية.[1]

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإستراتيجية.

من بين التحديات والعقبات التي تكبح تطبيق القيادة الإستراتيجية ما يلي:

1-نقص التركيز: القادة الإستراتيجيون الذين يقودون المؤسسات يحاولون في كثير من الأحيان القيام بكل المهام والأعمال بأنفسهم، وبسببها يفقدون التركيز المناسب وأهم ما في هذا الموضوع هو عدم قيام بعض المؤسسات في كثير من الأحيان بامتلاك مؤشرات إستراتيجية واضحة، ومن ثم يصبح من الصعب على قادتها الاستراتيجيين اتخاذ الخيار الاستراتيجي المناسب.

2- التكتيكات غير المحكمة: تبقى عملية تحويل الاستراتيجيات إلى تكتيكات هي العنصر الحاسم في النجاح أو عدمه، وقد يصعب تحقيق هذا الأمر لعدة أسباب من بينها: قد لا يكون هناك فهم للإستراتيجية المعتمدة بين الموظفين ومديري المستويات الدنيا حيث يصعب عليهم فهمها أو تطبيقها في العمل، وهذا ما يتطلب قيام القائد الاستراتيجي بإيصال الإستراتيجية لكل العاملين في المؤسسة وضمان فهمهم لها، وإلا فإن مصيره يكون الفشل المحتم.

[1] موفق سهام، "دراسات تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل، حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر . بسكرة"، **مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية**، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص274.

3 –الضغوط: يشعر الكثير من القادة الإستراتيجيون بضغوط كبيرة تقع على عاتقهم، لتحقيق أرقام متقدمة في مجال الأداء والعمل على تنفيذ ما هو مطلوب منهم في الأمد القصير، وحقيقة نالت هذه المشكلة أعلى نسبة من المشكلات التي يواجها القادة الإستراتيجيون، وهو التحدي الشخصي الأكبر الذي يواجهونه.

4–عدم الاستقرار الإداري: إن عدم استقرار القيادة والكوادر المتخصصة، وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات عديدة قد يحول دون إمكانية إعداد وتأهيل قيادة إستراتيجية تملك التفكير الاستراتيجي.

5–العولمة: زيادة التطور التكنولوجي والأجهزة التقنية المتطورة والتي تجعل القائد الاستراتيجي في سباق غير متكافئ مع التطور التكنولوجي ومن الصعب عليه نقل تلك التقنية والتكنولوجيا المتطورة بالسرعة الممكنة واللحاق بها الأمر الذي يجعل صعوبة العمل على هذه التقنيات لأنها تتطلب وحسب اعتقاد القادة تدريبا شاقا لاسيما في ظل عدم توفر الوقت اللازم.

6–أنماط السلوك الاجتماعي السائد: و المتمثل في بعض العادات والتقاليد، والأعراف، وآثارها السلبية على الإدارة عامة، وعلى القيادات بشكل خاص.[1]

[1] زابي صالح، تأثير القيادة الإستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2023/2022، ص ص 43– 44 .

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة التغيير.

تعمل المؤسسات في نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية تأثر وتتأثر بها وهذا ما ينتج عنه التغير المستمر، الذي يوجب أن تسايره المؤسسة وتتأقلم معه وكذا أن تتنبأ بالتغيرات المستقبلية ووضع خطط لإدارة هذا التغيير وهذا انطلاقا من أسس وقواعد وأساليب لتطبيقه بطرق فعالة.

المطلب الأول: مفاهيم حول التغيير.

اولا: تعريف التغيير.

التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان، كما ينظر لتغيير على انه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية.[1]

وتجدر الإشارة إلى تنوع التعاريف حول مفهوم التغيير نذكر منها:

التعريف الأول: هو تحول يطرأ على المحيط والهيكل والتكنولوجيا والأفراد بالمؤسسة بهدف إحداث تحسن ملحوظ في الأداء.[2]

التعريف الثاني: هو عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع.

التعريف الثالث: هو تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.[3]

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة التغيير**، كلية العلوم التربوية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص36.

[2] يبالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، دراسة حالة مؤسسة اويتيموم اتصالات الجزائر جازي، أطروحة دكتورا تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019/2018، ص79.

[3] بهاء الدين المنجى العسكري، إنعام الحيالي، **إدارة التغيير في منظمات الأعمال**، مركز الكتاب الأكاديمي، طبعة 2015، ص27-28.

وكخلاصة واعتمادا على ما سبق ذكره في تعريف التغيير نرى ان التغيير هو تحرك ديناميكي، أو الانتقال من موضع إلى أخر بهدف تحقيق وضع أفضل وأكثر إنتاجا وأداء في كل أبعاد المؤسسة.

ثانيا: عناصر التغيير.

وتتمثل في العناصر التالية:

الحاجة للتغيير: تظهر الحاجة للتغيير عندما لا يكون المديرون راضون عن الانجاز الحالي إذ تظهر مشاكل على شكل فجوة بين الانجاز الحقيقي والانجاز المرغوب فيه، وربما ينشأ عدم الرضا في شعور المديرين بشكوى المستهلكين حول نوعية السلع، وهذا يخلق عدم رضا عن الإجراءات الحالية ويعتبر عدم الرضا مهم لعدم تعود المديرون التخلي عن إتباع السبيل الجديد للقيام بالأعمال.

الفكرة: وهي طريقة جديدة لعمل الأشياء، وقد تكون الفكرة نموذجاً أو مفهوماً أو أسلوبا جديداً لإدارة الأفراد ويتم تشجيع الأفكار بواسطة الإبداع، وترتبط الفكرة بالحاجة قبل تبنيها كما يجب أن تحتوي الفكرة على احتمال تقليص عدم الرضا الذي يشعر به المديرون.

التبني: يحدث عندما يختار متخذ القرار الاستمرار بالفكرة المفترضة فقد تبرز الحاجة إلى قرار من مجلس الإدارة ولتبني حالة تتمثل بتغيير رئيسي في المؤسسة بينما تبرز الحاجة إلى تبني تغيير بسيط بصدور موافقة من الإدارة الوسطى.

التنفيذ: يحصل التغيير عندما يستخدم أعضاء المؤسسة فكرة جديدة أو سلوكاً جديداً مع توفير مستلزمات إحداث التغيير.

الموارد: لا يحدث التغيير ما لم تتوفر طاقات بشرية ونشاطات متعددة كما يتطلب الأمر تولد الحاجة إلى إدراك الحاجة للتغيير من قبل العاملين.[1]

ثالثا: أنواع التغيير.

للتغيير أنواع مختلفة لذلك يجب على قادة التغيير ان يفهموا التغيير وفهم انواعه فهما جيدا حتى تكون قيادتهم له وإدارته عملية ناجحة ومحققة للأهداف ولذلك تقسم انواع التغيير كالتالي:

1. **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** اذا اعتمدنا درجة شمولية التغيير معيارا لاستطعنا ان نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والاجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة والخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

2. **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** ويشمل التغيير المادي ذلك التغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والأدوات وإجراءات العمل في المؤسسة بعيدا عن العاملين، وأما المعنوي فيشمل تغيير سلوك العامل أو تحفيزه.

3. **التغيير السريع أو التغيير التدريجي:** التغيير التدريجي يحدث على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويبلغ فعاليته القصوى اذا أصبح عملية مستمرة، اما التغيير السريع لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة، وتطبقه المؤسسات نتيجة التطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلك.

4. **التغيير المخطط والتغيير العشوائي:** التغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد، ويكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير، ويرمي الى أهداف ملموسة، أما التغيير العشوائي فلا يتبع خطة ولا تبدو فيه محاولة لتوقع نتائجه أو أثاره.[1]

[1] إياد محمود عبد الكريم، "التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء و التكيف"، **مجلة التقني**، المجلد العشرون، العدد2، 2007، ص

رابعا: أهداف التغيير.

حسب هارفي وبراوند تتمثل أهداف التغيير في التالي:

1. التنافسية، حيث تزداد الرغبة في التغيير كلما زادت المنافسة؛
2. الرغبة في البقاء، فالمؤسسة التي لا تتغير ولا تستجيب لقوى التغيير تختفي؛
3. تحسين الأداء، فالمؤسسة التي تسعى إلى تحسين الأداء يتوجب عليها القيام ببعض التغييرات في طرق العمل والأداء.[2]

المطلب الثاني: مدخل لإدارة التغيير.

اولا: تعريف إدارة التغيير: تم تعريفها على أنها:

التعريف الأول: هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسات لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفاعلية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.[3]

التعريف الثاني: عرفها وندل فرنش Wendell French بأنها: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، وخلق علاقات متوازية بينه وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية، أو هي تلك العملية التي يتم فيها تحويل مؤسسة قائمة من وضع لأخر من أجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المؤسسة أهدافها".[4]

---

[1] منصور عبير، بوربعة نادية، دور القيادة الإدارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف، مذكرة ماستر، علوم التسيير، إدارة أعمال، 2021/2020 ، ص8.

[2] فرحان حسن بربخ، **إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012، ص20.

[3] ربحي مصطفي عليان، **مرجع سبق ذكره.**

[4] جمال عبد الله محمد، **التغيير والتطوير التنظيمي**، المناهل، 2014، ص47.

التعريف الثالث: عرفها ستيف سميث على أنها: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك، بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".[1]

التعريف الرابع: هي تحرك المؤسسة لإدارة مجموعة الأفعال والأنشطة المخططة والمدروسة من أجل التغيير، وذلك بهدف إعادة ترتيب الأمور والاستفادة من العوامل الإيجابية للتغيير، وتجنب أو تقليل الآثار السلبية له، وتهدف إدارة التغيير إلى الوصول إلى أفضل الطرق فعالية وأوفرها لتنفيذ التغيير والوصول للأهداف المنشودة منه.[2]

_ ومما سبق نستنتج أن إدارة التغيير هي عملية مستمرة تعني إجراء تعديلات وتبني أفكار جديدة من خلال خطوات مدروسة وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة وتفادي حدوث أي أخطاء أو فجوات.

ثانيا: أهداف إدارة التغيير.

لإدارة التغيير أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير، وتتلخص هذه الأهداف في التالي:

1- زيادة قدرات المؤسسة على التطور والبقاء والاستمرارية؛

2- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم؛

3- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبل للتغيير، وتنمية مهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار؛

4- تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها؛

---

[1] يبالة سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

[2] رجب عبد الحميد حسنين، **إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات**، العربي للنشر والتوزيع، 2020، ص27.

5- زيادة فهم عمليات الاتصال، وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات.[1]

ثالثا: خطوات إدارة التغيير.

قسم كيرت لوين عملية التغيير إلى ثلاث مراحل:

1- مرحلة التهيئة وإذابة الجليد: فتعود العاملين على نمط معين من العمل لن يجعل تقبل فكرة التغيير بالنسبة لهم سهلة فهم يخشون المفاجآت وحالات الفشل ولذلك كانت فكرة خلق الجو الملائم للتغيير تساهم في تخفيف موجة المقاومة وهو المقصود بإذابة الجليد، وتتضمن هذه المرحلة استبعاد وإلغاء الاتجاهات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الحالية.

2 - مرحلة التغيير: بعد عملية التشخيص تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى دعم فريق متجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهجه الإصلاحي، وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات الموظفين و مسؤولياتهم، أو تهدف إلى بث قيم جديدة أو تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل وذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح.

3- مرحلة التثبيت و التدعيم: تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على المكتسبات ومستوى الأداء الذي نشأ عن المراحل السابقة وذلك عن طريق حمايتها من أي عارض جديد عن طريق إنشاء لجنة رصد ومتابعة تقيم نتائج عملية التغيير، ولن يقف التغيير عند هذا الحد بل عليه أن يصبح ممارسة اعتيادية وثقافة وإبداع داخل المؤسسة ولذا أصبح من الضروري تشجيع التغيير وتعزيز دور المساهمين فيه، وذلك بتدريبهم ومنحهم العلاوات.[2]

---

[1] إبراهيم عز الدين الطقز، "إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية "، **المجلة العربية للنشر العلمي**، العدد26، 2 جانفي 2020، ص363.

[2] إنعام الحيالي وبهاء الدين المنجي العسكري، **مرجع سبق ذكره**، ص61-63.

رابعا: أساليب إدارة التغيير.

هي الأساليب التي يتم بها قيادة التغيير حيث يرى Ford,J,D أنه: "لا توجد طريقة وحيدة و فعالة في قيادة التغيير لكل المؤسسات في كل المواقف "، وهو ما يعرف بالأساليب ونختصرها في:

– **أسلوب التفويض:** يتمثل في إقناع العاملين بالحاجة لتغيير من خلال الإجماع بهم في مجموعات صغيرة لمناقشة وشرح ضرورته، الهدف هنا هو الحصول على دعمهم والتزامهم وتفهمهم ومن ثم تفويضهم مهمة إحداث التغيير ولهذا الأسلوب فوائد تتمثل في تنمية الدعم للتغيير وضمان تفهمه.

– **أسلوب التعاون:** هو إشراك تام وعام للعمال في تحديد ما يجب تغييره والطريقة اللازمة لتغيير، حيث تطلب من الأفراد المساهمة في اختيار أهداف التغيير والوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، يمكن أن يكون التعاون سببا في إثارة الوعي بضرورة التغيير بإعادة النظر بكل ما هو مألوف في المؤسسة، كما أن التعاون يقلل مقامة التغيير.

– **أسلوب المشاركة:** هو استشارة وتعاون محدود للعاملين في بعض أوجه التغيير لتحقيق التزامهم فالمشاركة هنا هي إشراك العامين في الطريقة التي تحقق التغيير المرغوب وليس في محتوى التغيير.

–**أسلوب التوجيه:** يتخذ قائد التغيير أغلبية القرارات المتعلقة بمحتوى التغيير والطريقة التي يتم بها باستعمال سلطته لإدارة وتوجيه التغيير، فهذا الأسلوب يفصل بين مصممي التغيير والمنفذين له حيث يناقش العاملون التغيير على مستواهم دون أن يساهموا في وضع أهداف التغيير ولا في اختيار الطريقة التي يتم بها.

– **أسلوب القوة والإكراه:** هو عملية إعداد وقيادة التغيير من طرف فرد واحد أو مجموعة صغيرة حيث تنعدم أي استشارة أو مشاركة لفاعلين الآخرين، التغيير هنا مفروض وغير قابل للنقاش وتستعمل السلطة لفرضه.[1]

المطلب الثالث: مقاومة التغيير.

اولا: مفهوم مقاومة التغيير.

تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي يمكن أن تواجه القائمين بعملية إعداد التغيير

ويمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها:

التعريف الأول: هو ردت فعل حتمية ضد أي تغيير رئيسي من قبل الأفراد للدفاع عن الوضع الراهن وذلك لإحساسهم بان أمنهم ومنزلتهم مهددة. [2]

التعريف الثاني: حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير.[3]

التعريف الثالث: كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.[4]

ومن خلال ما سبق يتضح أن مقاومة التغيير تعد من أهم المعضلات التي تواجه عملية التغيير، حيث أنها تعتبر ظاهرة متعددة الوجوه تسبب تأخيرات وتكاليف غير متوقعة.

---

[1] ربحي مصطفى عليان، **مرجع سبق ذكره**، ص174 –171.

[2] دميش اسماهن، بومهدي فاطمة، دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، جامعة المدية, مذكرة تخرج ماستر، جامعة يحي فارس بالمدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2021/2020، ص57.

[3] منصور عبير، **مرجع سبق ذكره**، ص45.

[4] ربحي مصطفى عليان، **مرجع سبق ذكره**، ص309.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير.

هناك أسباب وعوامل كثيرة تبرز ظاهرة مقاومة التغيير لعل أهمها:

1. **الخوف من المجهول:** فالموظف يشعر بالرضا والراحة في ظل الأوضاع المألوفة، ويخشون الأوضاع الجديدة التي سيجلبها التغيير؛

2. **تهديدات المصالح:** يعتقد معظم الأفراد أن التغيير يهدد مكانتهم ومصالحهم الشخصية فقد يؤدي إدخال تقنيات حديثة التي تسريح العمال، الجميع متأكد أن التغيير سيأتي بأشياء ايجابية إلا أنهم يتساءلون عما سيفقدون من جرائه، فعلى درجة التهديد تأتي قوة المقاومة؛

3. **تهديد علاقات القوة:** فإحداث التغيير على مستوى سلطات اتخاذ القرار مثلا، يمكن أن يمثل تهديدا لعلاقات القوة المستقرة داخل المؤسسة؛

4. **عدم وضوح أهداف وأسباب التغيير:** يولد عدم وضوح دواعي التغيير لدى الموظفين شعور أن التغيير شكلي وليس جوهري، ولعل السبب الرئيسي في عدم وضوح الأهداف راجع إلى نقص الاتصال، وبالتالي عدم تدفق المعلومات داخل التنظيم وانتشار الإشاعات. [1]

[1] زواميية عبد النور، قيرع سليم، "دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي"، **مجلة أنسنه للبحوث والدراسات**، العدد الثاني، جوان 2011، ص151.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و إدارة التغيير و عرض الدراسات السابقة.

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

وذلك من خلال تطرقنا إلى: علاقة القيادة بنجاح التغيير، ودور القائد الاستراتيجي في إدارة التغيير، ودور القيادة الاستراتيجي في مقاومة التغيير، وأخيرا عرض الدراسات السابقة.

المطلب الأول: علاقة القيادة الإستراتيجية بنجاح التغيير.

اولا: الخصائص الواجب توفرها في قيادة التغيير.

لنجاح التغيير يجب توفر مجموعة من العناصر في القيادة أهمها:

1-القدرة على تحديد الأهداف والإجراءات: يعتمد نجاح التغيير في قدرة الإدارة على تحديد أهداف التغيير ووضوحها ودراستها دراسة تعتمد على التحليل والمقارنة بحيث تكون أهداف قابلة للتحقيق.

2-القدرة على المبادرة والابتكار: يجب أن تتوفر لدى الأفراد القائمين على تنفيذ عملية التغيير، المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار.

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

4-القدرة على إحداث التغيير: يجب توافر الرغبة والقدرة المعرفية والعلمية لدى القيادة لأحداث التغيير المطلوب.

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

6-القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: الكفاءة والفعالية أمران متلازمان، فلابد من توافر القدرة والمهارة لدى القيادة من خلال قدرتها على تحديد الأهداف بوضوح والعمل على تحقيقها بأفضل الطرق الممكنة وأقلها مخاطر.

7- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: لابد من توافر أنظمة تقييم مناسبة وفعالة حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء.

8-القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يكون في التنظيم الناجح درجة عالية من المرونة وتفويض الصلاحيات، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا.[1]

ثانيا: العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير.

إن التغير السريع في السوق العالمية اليوم والذي يتميز بالتنافسية الشديدة، هو الثابت الوحيد، وللقيادة دور مهم للتنفيذ الناجح وإدارة التغيير، تتطلب التغييرات البيئية والصناعية المستمرة اتخاذ إجراءات تكتيكية للنجاح، وهذا هو المكان الذي تكون فيه القيادة الإستراتيجية ضرورية لتنفيذ وإدارة التغيير، لم يعد المستوى التنفيذي لمؤسسات اليوم في وضع يسمح له بمعرفة أفضل الحلول للمشكلات التي تظهر يوماً بعد يوم.

ويقول بيرنز (2004): "أن القادة يركزون على المستقبل ويخلقون التغيير، ويخلقون ثقافة قائمة على القيم المشتركة، ويقيمون رابطًا تنظيميًا مع التابعين ويستخدمون القوة الشخصية".

عملية التغيير هي وسيلة للقائد لتحويل المؤسسة، ولتحقيق رؤية جديدة للمؤسسة يتطلب هذا الانتقال عدة مراحل وتنفيذ مهام مختلفة، بما في ذلك إجراء تدقيق تنظيمي، والتخطيط ، وصياغة

[1] منصور عبير و بوربعة نادية، **مرجع سبق ذكره**، ص54 -53.

إستراتيجية التغيير، والتواصل، وإقناع الآخرين، وخلق فرص لهم للتعبير عن أفكارهم وكذا ترسيخ التغيير يتطلب قيادة تحويلية فعالة على الفرد و المجموعة، و هذا من خلال مختلف المستويات التنظيمية التي تساعد على إنجاز كل هذه الأنشطة.[1]

المطلب الثاني: دور القائد الإستراتيجي في إدارة التغيير.

إن مجهودات التغيير الفعال تحتاج إلى سمات معينة يجب توافرها في قادة التغيير، من منطلق اتجاهاتهم وسلوكهم تجاه قضايا العمل المختلفة، فيتم اختيار هؤلاء القادة بناء على إنجازاتهم الفعلية، وقدرتهم على مواكبة التغيير وإحداثه.[2]

اولا: تعريف القائد الإستراتيجي.

تم تعريفه على أنه:

التعريف الأول: هو القائد الذي يجعل من متابعة أداء مؤسسته وتحسينه مهمته الأولى، وذلك اعتمادا على أساليب وطرق معينة تمكنه من قياسه وإدارته.[3]

التعريف الثاني: هو القائد الذي يملك توجه طويل الأمد ورؤية إستراتيجية، وبإمكانه إيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء، و امتلاك القوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.[4]

---

[1]GACHARIAJ.G, **STRATEGIC LEADERSHIP AND CHANGE MANAGEMENT PRACTICES AT CHASE BANK KENYA LIMITED**,A RESEARCH PROJECT SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THEREQUIREMENTS FOR THE AWARD OF THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION, SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF NAIROBI, NOVEMBER, 2015, p20.

[2] المعتصم بالله الجورانة وديمة وصوص، **التربية وإدارة التغيير**، دار الخليج، عمان، 2008، ص 101.

[3]الزين عبد المجيد وسحيمي فايزة، "دور القائد الاستراتيجي في تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بولاية سيدي بلعباس بالجزائر"، **المجلة العربية للإدارة**، مج40،ع 2، يونيو 2020، ص 45.

[4]صالح سعيد علي و حسين وليد عباس، **الشخصية القيادية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، العراق، 2016، ص 69.

التعريف الثالث: هو القائد الذي يجب أن تجتمع فيه صفات كل قائد عادي وكونه إستراتيجي يتميز عن القائد العادي بأن لديه رؤية لغايات المؤسسة وأهدافها ويصر عليها ولديه إلمام بالبيئة وتأثره بها وتأثيره فيها ولديه علم وواقعية في اعترافه بنقاط الضعف قبل القوة في مؤسسته ولديه مرونة في تقبل أي خطة يمكن أن توصله للغايات التي يجمع عليها هو وطاقم الإدارة العليا لديه.[1]

ثانيا: دور القائد في تطوير إدارة التغيير.

لفهم دور القائد أثناء عملية التغيير، نتطرق إلى نموذج كوتر، فعلى القادة أن يلعبوا دورهم بشكل مثالي لكل خطوة للوصول الى النجاح، فيما يلي بعض الخطوات:

1.**الخطوة الأولى اخلق إحساسا بالإلحاح:** يجب على قادة التغيير إبلاغ المديرين والموظفين بالأسباب والقوى الدافعة للمبادرة ومناقشة الوضع الحالي للمؤسسة، حيث يعد أمرا ضروري لمكافحة الرفض والمقاومة والخوف من المجهول.

2. الخطوة الثانية بناء الفريق التوجيهي: يجب على القائد تشكيل فريق من أصحاب المصلحة لديه ما يكفي من القوة لبدء التغيير وقيادته، ويجب ان يعمل الافراد كفريق واحد لتطوير رؤية واضحة.

3. **الخطوة الثالثة احصل على الرؤية الصحيحة:** كثيرا ما يخطئ الافراد في تصور ان الرؤية لا تتعلق بواقع الاعمال وانها مضيعة للوقت، حيث ان الرؤية هي التي توجههم نحو اتجاه جديد.

4. **الخطوة الرابعة التواصل:** يقاوم العديد من الافراد التغيير لمجرد انهم لا يفهمون الحاجة اليه، فمن الواجب على القادة الاستعداد لتنفيذ مبادرة التغيير من خلال سعيهم لتوصيل رؤية التغيير لجميع الأفراد، ومن خلال التغيير والمشاركة فيه يجب على القادة تقديم تذكيرات مستمرة لكل من الرؤية والأساس المنطقي للتغيير من حيث استخدام المنشورات وجداول الاجتماعات

[1] نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، **نماذج معاصرة في القيادة**، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2018، ص 43.

والجذب لتذكير الآخرين بالأهمية من التغيير، كما يجب تحديد الإستراتيجية أو الإجراءات التي يجب على الآخرين القيام بها لتسهيل عملية الانتقال.

إضافة إلى أهمية التصرف بطريقة تتفق مع الرسالة لان الافراد يكونون اكثر ميلا الى انتهاج اسلوب خاص بهم من اجل تغيير الرؤية عندما يرون قادتهم كأقوى مؤيدين واكثر اجتهاد.

5. **الخطوة الخامسة لا تستسلم وقم بأجراء التغيير:** تدور هذه الخطوة حول تمكين قاعدة عريضة من الناس لاتخاذ الاجراءات اللازمة بدلا من النظر الى النظام على انه توزيع السلطة، يجب أن ينظر إليه على انه عامل لإزالة الحواجز أمام أولئك الذين نريد مساعدتهم في دفع جهود التغيير.

6. **الخطوة السادسة إنشاء مكاسب قصيرة الأجل:** التغيير هو عملية مستمرة، ولضمان النجاح يجب ان تستمر في قياس تقدمك وتقييم أهدافك وإعادة تقييم اتجاه المؤسسة. [1]

المطلب الثالث: دور القيادة الإستراتيجية في مقاومة التغيير.

وللتعرف على كيفية التغلب على مقاومة التغيير نتطرق الى الخطوات التالية:

1. **التعليم والاتصال:** وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين واعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات بالتغييرات المراد إحداثها مبرراتها وأهدافها والمكاسب التي تنتج عنه.

2. **المشاركة:** وهي السماح للعاملين بالمشاركة في التخطيط والتصميم للتغيير وتنفيذه وتقديم اقتراحاتهم وافكارهم وذلك لكسب ولائهم.

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

[1] Ugurzel , **leadership in change management**, sacred heart university, june 2016, p279.

4. **التحكم والاستمالة:** وتشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويد الافراد بالمعلومات بصورة انتقالية.

5. **الاكراه الصريح والضمني:** استخدام السلطة لإجبار الاخرين على قبول التغيير وتهديد اي فرد يقاوم التغيير، كفقدان وظائفه ويكون اخر وسيلة تلجأ اليها الادارة.

الجدول رقم (2):أساليب خفض مقاومة التغيير

المراحل	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال للإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير	الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقتا طويلا إذا زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير
المشاركة في الادارة وفي صياغة خطط التغيير	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير و يكون الأفراد الآخرون قوة ملحوظة للمقاومة.	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات لتتكامل وهذا ما يصب في خطة التغيير.	يمكن ان يستغرق الأمر وقتا طويلا إذ يمكن أن يضغط المشاركون نحو تصميم تغيير غير مناسب.
الوعد بالدعم المساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير لجدية الوعد وكفاية الدعم، تتلاشى أو تقل مقاومتهم.	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير.
التفاوض	حيث سيخسر فرد أو مجموعة من الأفراد من جراء التغيير. ويكون أوليا وقوة ملحوظة للمقاومة	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن.	قد يكون ذلك مكلفا ان اتجه المستهدف بالتغيير للمساومة وطلب مقابل للموافقة على التغيير أو مسايرته.
المناورة	إذا تعذر استخدام مداخل أخرى أو كانت مكلفة للغاية.	قد يكون حلا سريعا وغير مكلف نسبيا إزاء مشكلات المقاومة.	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إذا أحس الأفراد أنهم مستهدفون بالمناورة
الالزام الضمني	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو	حل سريع ويمكن ان يتغلب	قد يمثل مخاطر إن تم ترك

والصريح	حتمية، وتكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	على صور المقاومة.	الأفراد خائفين من مخطط التغيير.
النقل أو الفصل	حيث يكون الرفض من شخص ذو مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام.	التخلص من مقاومة مؤثرة وخلق مقاومين آخرين.	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي, قد تفقد كفاءات بشرية.

المصدر:منصور عبير و بوربعة نادية، نفس المرجع السابق.

المطلب الرابع: عرض الدراسات السابقة.

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (القيادة الإستراتيجية، إدارة التغيير) وقد تمثلت هذه الدراسات فيما يلي:

الجدول رقم (3): الدراسة الأولى:

هبال عبد المالك -2016	
عنوان الدراسة	اثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين-دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية بالمسيلة- (مقال)
أهداف الدراسة	- التعرف على طبيعة نمط القيادة المستخدم من قبل المديرين في المؤسسة محل الدراسة؛ - التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة في إدارة مراحل عملية التغيير؛
الأدوات	تم استخدام استمارة استبيان تشمل 185 فراد من المؤسسة ، وتحليل النتائج عن طريق برنامج spss
نتائج الدراسة	-تعتمد المؤسسة على نمط القيادة المتسلط -من خلال تحليل نتائج العينة تم استخلاص أن نمط القيادة المتسلط لا يساهم في إدارة التغيير التنظيمي.

نقاط التشابه والاختلاف	–تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تدرس نفس المتغيرات –و تختلف معها في النتائج المتحصل عليها هذا أن دراستنا توصلت لوجود علاقة ايجابية بين متغيرات الدراسة
الفائدة من هذه الدراسة	–الاستفادة من الجانب النظري للدراسة.

الجدول رقم (4): الدراسة الثانية:

	موفق سهام 2016
عنوان الدراسة	دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فعالية فرق العمل . حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة مقال
أهداف الدراسة	. تشخيص واقع العمل الفرقي ببعديها سلوك التعاون سلوك المشاركة بالمؤسسة محل الدراسة ؛ . التعرف على واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ؛ . تحديد مدى تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل .
الأدوات	تم استخدام استبيان كأداة للقياس.
نتائج الدراسة	. وجود مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الإستراتيجية من المؤسسة محل الدراسة؛ . إدراك أهمية العمل الفرقي من قبل المؤسسة محل الدراسة . اهتمام المؤسسة بجودة الخدمات التي تقدمها.
نقاط التشابه والاختلاف	–تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تدرس متغير القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل وأيضا في النتائج المتحصل عليها حيث أن للقيادة الإستراتيجية تأثير كبير في تحسين فعالية فرق العمل – وتختلف مع دراستنا في نوع المتغير التابع وكذا الهدف من الدراسة

الفائدة من هذه الدراسة	**تم استخدامها في تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية ومعرفة الفرق بينها وبين التقليدية وكذا تحديد أهمية القيادة الإستراتيجية.**

الجدول رقم (5): الدراسة الثالثة:

يبالة سميرة 2019/2018	
عنوان الدراسة	مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية–دراسة حالة مؤسسة اوبتيموم اتصالات الجزائر جازي (أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر3)
أهداف الدراسة	– التعرف على خصائص ومهارات القيادة الإدارية الضرورية لإدارة التغيير الناجح بالمنظمة؛ – معرفة العوامل والأسباب التي تجعل العاملين يقاومون أي تغيير في المنظمة للحد أو التقليل منها ما أمكن؛– الكشف عن أهم الأساليب و الاستراتيجيات التي تستعملها القيادة الإدارية لإحداث التغيير الناجح بالمنظمة.
الأدوات	تم استخدام استمارة استبيان تشمل 102 فردا من القيادات الإدارية في مؤسسة اوبتيموم اتصالات الجزائر جازي, وتحليل النتائج عن طريق برنامج spss
نتائج الدراسة	–وجود علاقة قوية جدا بين إدارة التغيير و القيادة الإدارية و الحد من مقاومة التغيير؛ –كلما زاد تمتع القيادات بالمهارات القيادية زاد استعمال الأساليب و الاستراتيجيات في إحداث التغيير بالمؤسسة محل الدراسة وينتج عنه الحد من مقاومة العاملين للتغيير ومن ثم قبول التحول الرقمي الذي شرعت فيه مؤسسة جيزي منذ2015.
نقاط التشابه والاختلاف	–تتفق مع دراستنا في النتائج المتوصل إليها حيث كانت هناك علاقة

	قوية جدا بين إدارة التغيير و القيادة الإدارية – وتختلف مع دراستنا في كونها اعتمدت على علاقة بين ثلاثة متغيرات وأيضا دراستها للقيادة الإدارية بدل القيادة الإستراتيجية
الفائدة من هذه الدراسة	تم استخدامها في تعريف التغيير و إدارة التغيير.

الجدول (6): الدراسة الرابعة:

أمال منصور حسين,شهلاء علي اللامي,لينا عمران إسماعيل 2022	
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات –استطلاعية في وزارة الصحة العراقية–مقال
أهداف الدراسة	-تسليط الضوء على المفاهيم المعرفية المتعلقة بمتغيري البحث -القيادة الإستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات- -تحديد إمكانية وجود علاقة الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات في وزارة الصحة العراقية . -تحديد فيما إذا كان امتلاك قيادة إستراتيجية في وزارة الصحة العراقية يؤثر على فاعلية إدارة الأزمات في الوزارة ذاتها.
الأدوات	تم استخدام استبيان كأداة للقياس وتوزيعه على عينة 56 فردا من رؤساء الأقسام بالمؤسسة
نتائج الدراسة	-هناك ارتباط كبير بين القيادة الإستراتيجية و فاعلية إدارة الأزمات في الوزارة -أظهر نموذج الانحدار بأن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني القيادة الإستراتيجية بأبعادها في فاعلية إدارة الأزمات - تبين أن التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الوزارة لم يكن بالمستوى المقبول في التأثير بمراحل إدارة الأزمة في تعزيز فرصة تحسين سرعة قرار الاستجابة. -لم تتمكن قيادة الوزارة من تفعيل إمكانية اتخاذ قرار للاستجابة نتيجة لعدم كفاية المعلومات عن حجم الموارد في كل دوائر الوزارة .
نقاط التشابه والاختلاف	–تتفق مع دراستنا في النتائج المتوصل إليها حيث كانت هناك علاقة قوية جدا بين القيادة الإستراتيجية و إدارة الأزمات

	– وتختلف مع دراستنا في طبيعة المتغير المستقل, وأيضا في مدى تأثير التفكير الاستراتيجي على المتغير المستقل حيث أنها كانت عكس النتائج التي توصلنا إليها
الفائدة من هذه الدراسة	. تم استخدامها في تحديد أبعاد الدراسة .

الجدول رقم (7): الدراسة الخامسة :

زابي صالح 2023/2022	
عنوان الدراسة	تأثير القيادة الإستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي . دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر lafargeholcimأطروحة دكتوراه جامعة المسيلة.
أهداف الدراسة	. التعرف على مستوى تطبيق القيادة الإستراتيجية في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر. . التعرف على مستوى تطبيق آليات التغيير التنظيمي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر. . التعريف على مستوى جاهزية مجموعة لافارج هولسيم الجزائر لمواجهة التغيير بأنواعه. . تقديم اقتراحات وتوصيات إلى متخذي القرار على ضوء النتائج التي ستصل إليها الدراسة فيما يتعلق بأثير القيادة الإستراتيجية على الجاهزية للتغيير.
الأدوات	تم استخدام مقابلة مع مدير الإدارة والموارد البشرية و الاستبيان الذي وزع على إطارات المجموعة بالاعتماد على spss في التحليل الوصفي للبيانات وبرنامج smsrt PLS لدراسة علاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات للوصول إلي استنتاجات واقتراحات.
نتائج الدراسة	. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإستراتيجية تمثل أسلوبا راقيا.للتفكير

	الاستراتيجي في مجموعة لافارج هولسيم الجزائر. . تعتمد مجموعة لافارج هولسيم على أربع استراتيجيات أساسية لتحقيق أهدافها المسطرة وهي : الابتكار كمحرك رئيسي للنمو ,التميز في التكلفة ,نموذج اقل رأسمالية , التنمية المستدامة . ممارسة قادة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر لأبعاد القيادة الإستراتيجية جاءت بدرجة الموافقة تميل إلى الموافقة بشدة مثل ما توضيحه
نقاط التشابه والاختلاف	-تتفق مع دراستنا في النتائج المتوصل إليها حيث كانت هناك علاقة قوية جدا بين أبعاد القيادة الإستراتيجية إدارة التغيير - وتختلف مع دراستنا في اعتمادها على أكثر من أداة لقياس متغيرات الدراسة, وأيضا اختلاف محل إجراء الدراسة الميدانية
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من الجانب النظري للدراسة.

صياغة الفرضيات: تمت صياغتها بالشكل التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للشخصية الإستراتيجية على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

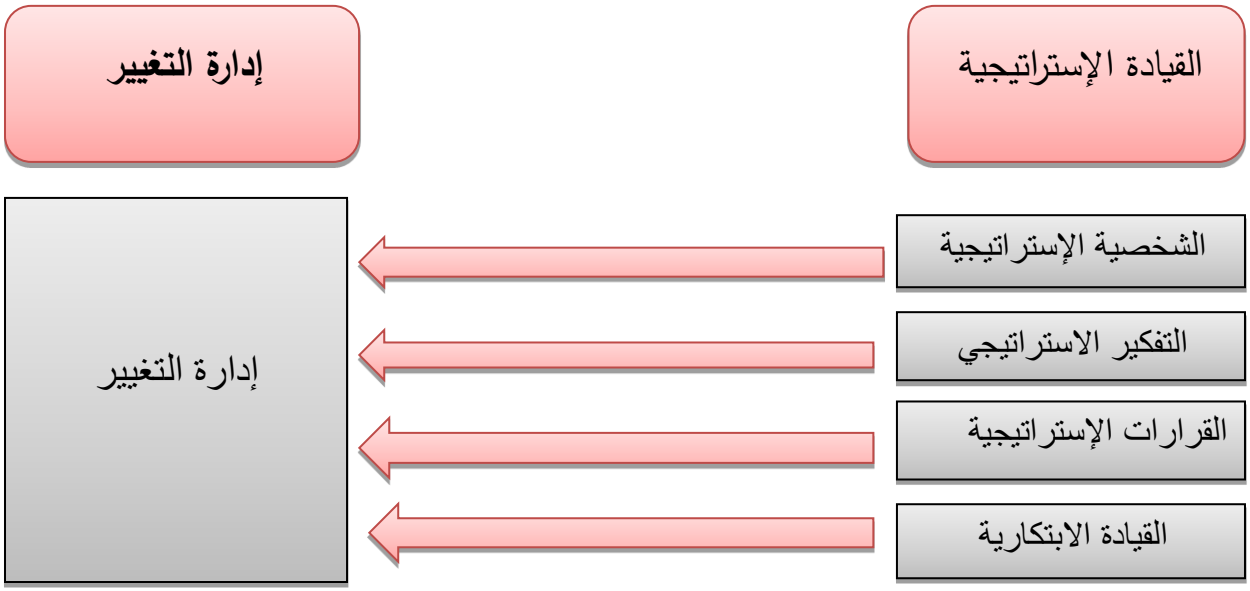
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للتفكير الاستراتيجي على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للقرارات الإستراتيجية على إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الابتكارية على إدارة التغيير على في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الشكل رقم(02): النموذج النظري

المتغير المستقل **المتغير التابع**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من خلال هذا الفصل أنه لنجاح وتميز أي مؤسسة يجب توفر أمرين مهمين: هما القيادة ذات الكفاءة والفاعلية والقدرة على إحداث التغيير ومواكبته.

إذ أن عنصر التغيير هو ضرورة حتمية في المؤسسات خصوصا مع التطورات السريعة في بيئة الأعمال، وهذا الأمر لا يحدث تلقائيا بل عن طريق وجود ما يحفزه ويحركه ويسيره وهذا من خلال وجود قيادة فعالة، والتي تتميز برؤية إستراتيجية لما ستؤول إليه الأمور وبتصور وتوقع ما سيحدث مستقبلا ووضع البدائل المناسبة لكل التغييرات وما سينجم عنها، وكذا دفع العاملين للإيمان بضرورة التغيير وتقبله.

الفصل الثانـي:

دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

تمهيد:

بعدما تم استعراض الجانب النظري لموضوع الدراسة من خلال الفصل الأول الذي تطرقنا من خلاله لدراسة الجوانب الأساسية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل وإدارة التغيير كمتغير تابع، سنتطرق في هذا الفصل لإعداد الإطار الميداني والذي تم فيه دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة" وهذا من اجل معرفة مساهمة كل بعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية في إحداث التغيير في المؤسسة وإنجاحه، ومن اجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم اللجوء إلى إعداد استبيان وتوزيعه وتحليل معلوماته عن طريق "برنامج spss"

وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم واكبر المؤسسات الاقتصادية في البلاد حيث توفر العديد من خدمات الاتصال المتنوعة للأفراد والشركات، وهي من المؤسسات التي تتطور وتتغير بشكل دائم، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها.

اولا: بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

نص قانون2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكات الاتصالات في الجزائر، لتصبح بعد ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، وفي 01 جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لاتصالات الجزائر وأصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في العالم والمنافسة.

وقد بلغ عدد المشتركين في الهاتف الثابت في ولاية المسيلة 62909 منها 48453 مشترك في الهاتف الثابت الخطي و14456 في الهاتف الثابت اللاسلكي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

ثانيا: أهداف ومهام المؤسسة.

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي:

المردودية–الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة المسطرة من طرف المؤسسة ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

تتمثل مهام المؤسسة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %؛

- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت الخطي بنوعية الخطي و اللاسلكيي؛

-زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفقADSL؛

- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة المحلية انترنت. وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات؛

- تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات المؤسسة

ثالثا: منتجات المؤسسة.

إن من أهم المنتجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي:

- الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي WIL؛

- خدمة الانترنت ADSL ذو التدفق العالي؛

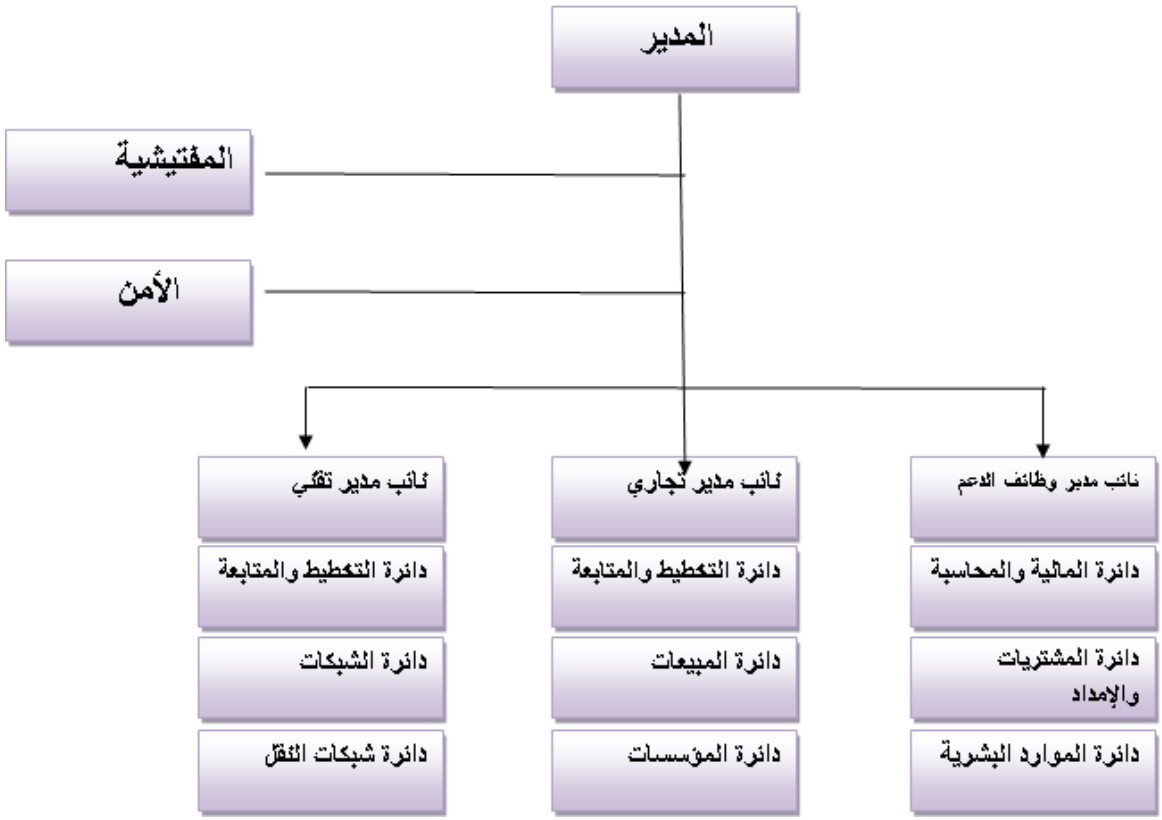
- خدمة الخطوط الخاصة وخدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها؛

-زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منه كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاورة الثلاثية تحويل النداء، الفاتورة المفصلة والأصدقاء الخمس.

رابعا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر.

بعد شهر جوان 2010 أصبح مؤسسة الاتصالات مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف، وتم تغيير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح:

الشكل رقم (3):الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

خصص هذا المبحث لتحليل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بالاعتماد على اربعة مطالب والتي تضمنت منهج الدراسة الميدانية وأداة قياسها، والأساليب الإحصائية وعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى بيان ثبات أداة قياس الدراسة ومدى صدق الاتساق الداخلي بها.

اولا: منهج الدراسة وأداتها.

سيتم في هذا المطلب شرح المنهج المستعمل في هذه الدراسة، بالإضافة إلى عرض الأداة المستخدمة في قياس الدراسة الميدانية.

1: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد في جانبها التطبيقي على المنهج التحليلي لبيان دور القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، إذ يستخدم هذا المنهج لدراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة في ذلك، فهو لا يهدف فقط إلى جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل إنه يشمل كذلك على تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها من أجل استخلاص الحقائق والتعميمات الجديدة، والتي تسهم في تراكم وتقدم المعرفة الإنسانية للمجتمع المحلي والخارجي.

2: أداة قياس الدارسة

تم استخدام أداة الاستبيان في هذه الدراسة لجمع البيانات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات، فضلا عن سهولة فرزها وعرضها، حيث تم تصميم الاستبيان من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة حول موضوع البحث، وعرضه في شكله الأولى على الأستاذ المشرف، ثم عرضه على مجموعة من المحكمين من أجل ضبط صدقه الظاهري (قائمة المحكمين في الملحق رقم.01.)، وبناءً على الملاحظات والتعديلات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على الصورة النهائية لأداة قياس

الدراسة المتمثلة في الاستبيان (الاستبيان في شكله النهائي في الملحق رقم.02.)، حيث تضمن ثلاثة محاور رئيسية، والتي يمكن توضحها في الآتي:

-**المحور الأول:** معلومات عامة حول أفراد عينة الدراسة المبحوثة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي).

-**المحور الثاني:** أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، والذي تضمن بدوره أربعة أبعاد:

-**البعد الأول:** الشخصية الإستراتيجية، ويتكون من 05 عبارات.

-**البعد الثاني:** التفكير الاستراتيجي، ويتكون 05 عبارات.

-**البعد الثالث:** القرارات الإستراتيجية، ويتكون 04 عبارات.

-**البعد الرابع:** القيادة الإبتكارية، ويتكون من 05 عبارات.

-**المحور الثالث:** إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ويتكون من 15 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة درجات، لقياس إجابات المستجوبين لعبارات محاور استبيان الدراسة، ذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجات	5	4	3	2	1
الفئة	[4.2-5]	[3.4-4.2]	[2 .6-3 .4]	[1.8-2.6]	[1-1 .8]
الاتجاه	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة، ومجتمع وعينة الدراسة.

تضمن هذا المطلب الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية، بالإضافة بيان مجتمع وعينة الدراسة.

اولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

بغرض عرض وتحليل أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان تم استخدام برنامج التحليل "الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS" طبعة 26، وفي سبيل ذلك، سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:

- **معامل الارتباط بيرسون:** من أجل قياس صدق المحتوى "الاتساق الداخلي" للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بهدف معرفة الصدق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان).

- **معامل ألفا كرونباخ:** لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

- **التكرارات والنسب المئوية:** لبيان ووصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.

- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها الحسابية، كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.

- **اختبار شبيرو ويلك:** لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة ومدى معلميتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50 مفردة، حيث تبين أن محاور استبيان الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** من أجل قياس أثر أكثر من متغير مستقل على متغير تابع.

- **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** من أجل قياس أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع.

ثانيا: مجتمع الدراسة.

يعتبر تحديد مجتمع وعينة الدراسة نقطة الانطلاق في إجراء الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا، حيث تكون مجتمع هذه الدراسة من كل الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة.

ثالثا: عينة الدراسة.

تم اختيار عينة الدراسة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث تكونت العينة من 34 موظف، إذ تم توزيع 40 استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 34 استبيان أي ما نسبته 85% من الاستبيانات الموزعة، وبعد فحصها لم يتم استبعاد أي منها، أي عدد الاستبيانات الفعلية الصالحة للتحليل الإحصائي 34 استبيان وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة، وكانت فترة توزيع الاستبيانات من 20 فيفري 2023 إلى 05 مارس 2023.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة.

سيتم في هذا المطلب بيان ثبات أداة قياس الدراسة، ومدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور أداة الدراسة.

اولا: ثبات أداة الدراسة.

يقصد بالثبات، قدرة أداة قياس الدراسة على قياس ما وضعت من أجله بشكل ثابت ومتكرر، والحصول على نفس النتائج في حالة إعادة استخدام أداة القياس مرة ثانية، وقد تم الاعتماد على

معامل كرونباخ ألفا للتحقق من مستوى الثبات الذي تتمتع به أداة قياس الدراسة، إذ أنه إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا أكبر 0.6 فهو قيمة جيدة تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وعليه كانت نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة قياس هذه الدراسة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (9): ثبات أداة الدراسة

	محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
02	**أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة**	19	0.967
03	**إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة**	15	0.883
	إجمالي محاور أداة الدراسة	**34**	**0.963**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه تمتع أداة قياس الدراسة (الاستبيان) ومحاورها بنسبة ثبات عالية جدا جدا، حيث بلغ معامل الثبات لإجمال محاور أداة الدراسة 0.963، وبالنسبة للمحور الأول الخاص بأبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة معامل كرونباخ ألفا بلغ 0.967، ويساوي 0.883 في محور إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، ما يزيد ويعزز من قدرة أداة قياس الدراسة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

بغية التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة قياس الدراسة مع المجال الذي تنتمي إليه العبارة، سيتم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك لكل محاور الدراسة.

1: صدق الاتساق الداخلي لمحور أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات الدلالة الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني الخاص بأبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لمحور أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالبعد	
		معامل ارتباط بيرسون	Sig
الشخصية الإستراتيجية			
01	يحفز القائد المرؤوسين ويرفع معنوياتهم.	0.883	0.000
02	يشجع القائد مرؤوسيه على الإبداع المستمر.	0.829	0.000
03	يسمح القائد لمرؤوسيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	0.836	0.000
04	يتملك القائد القدرة على اتخاذ قرارات الإستراتيجية وموضوعية.	0.700	0.000
05	يتمتع القائد بمهارات الإقناع والتفاوض.	0.783	0.000
التفكير الاستراتيجي			
06	يتصف القائد بالمرونة وسرعة التكيف.	0.830	0.000
07	يقوم القائد بتوضيح الرؤية لجميع العاملين.	0.831	0.000
08	يقوم القائد بالموازنة بين موارد المنظمة وتوجهاتها.	0.869	0.000
09	يمتلك القائد مهارات اتصال عالية.	0.912	0.000
10	يمتلك القائد القدرة على المبادرة والتجديد.	0.904	0.000
القرارات الإستراتيجية			
11	يقوم القائد بتشجيع الموظفين للعمل بروح الفريق.	0.873	0.000
12	يقوم القائد بوضع عديد من البدائل الممكنة.	0.774	0.000
13	يستطيع القائد التعامل مع التغيرات.	0.842	0.000
14	يقوم القائد باتخاذ قرارات تتوافق مع أهداف المنظمة.	0.874	0.000
القيادة الابتكارية			
15	يشجع القائد التجريب والتعلم على نطاق واسع.	0.912	0.000
16	يخلق القائد مساحة للابتكار.	0.918	0.000
17	يقوم القائد بصياغة استراتيجيات داعمة للابتكار.	0.885	0.000
18	يقوم القائد بمشاركة العاملين في حوار حول الابتكار.	0.824	0.000
19	يتبنى القائد إستراتيجية تنويع في الأعمال.	0.933	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وبناء على البيانات والأرقام الواردة في الجدول أعلاه، يمكن أن نقدم التحليلات التالية حسب كل بعد:

- **بعد الشخصية الإستراتيجية:** نلاحظ بأن جميع معاملات ارتباط عبارات البعد الأول من المحور الثاني مع الدرجة الكلية للبعد الأول كانت دالة إحصائيا عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغت نسبة الارتباط 70% في حدها الأدنى للعبارة (04) الخاصة ب "يتملك القائد القدرة على اتخاذ قرارات الإستراتيجية وموضوعية"، و88.30% في حدها الأعلى للعبارة (01) الخاصة بـ "يحفز القائد المرؤوسين ويرفع معنوياتهم"، وهذا ما يعني وجود ارتباط عالي ذو إشارة موجبة بين العبارات والبعد الأول.

- **بعد التفكير الاستراتيجي:** يتضح بأن معاملات ارتباط عبارات البعد الثاني من المحور الثاني مع الدرجة الكلية للبعد الثاني كانت دالة إحصائيا عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ذات إشارة موجبة، حيث بلغت نسبة الارتباط 83% في حدها الأدنى للعبارة (06) الخاصة بـ "يتصف القائد بالمرونة وسرعة التكيف"، و91.20% في حدها الأعلى للعبارة (09) الخاصة بـ "يمتلك القائد مهارات اتصال عالية"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي جدا بين العبارات والبعد الثاني.

- **بعد القرارات الإستراتيجية:** نلاحظ بأن جميع معاملات ارتباط عبارات البعد الثالث من المحور الثاني مع الدرجة الكلية للبعد الثالث كانت دالة إحصائيا عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغت نسبة الارتباط 77.40% في حدها الأدنى للعبارة (12) الخاصة بـ "يقوم القائد بوضع عديد من البدائل الممكنة"، و87.40% في حدها الأعلى للعبارة (14) الخاصة بـ "يقوم القائد باتخاذ قرارات تتوافق مع أهداف المنظمة"، وهذا ما يعني وجود ارتباط عالي جدا ذو إشارة موجبة بين العبارات والبعد الثالث.

- **بعد القيادة الابتكارية:** يتضح بأن معاملات ارتباط عبارات البعد الرابع من المحور الثاني مع الدرجة الكلية للبعد الرابع كانت دالة إحصائيا عند معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ذات إشارة موجبة، حيث

بلغت نسبة الارتباط 82.40% في حدها الأدنى للعبارة (18) الخاصة بـ "يقوم القائد بمشاركة العاملين في حوار حول الابتكار"، و93.30% في حدها الأعلى للعبارة (19) الخاصة "يتبنى القائد إستراتيجية تنويع في الأعمال"، وهذا ما يدل عل وجود ارتباط قوي جدا بين العبارات والبعد الرابع.

2: صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث الخاص بإدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11):صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالبعد	
		معامل ارتباط بيرسون	Sig
20	تقوم المنظمة بتنفيذ التغيير تدريجيا	0.726	0.000
21	تمتلك المنظمة القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية	0.573	0.000
22	تستشير المنظمة العاملين قبل تنفيذ التغيير	0.571	0.000
23	يعتبر العمال التغيير عامل محفز لهم	0.391	0.022
24	تشجع المنظمة العاملين على تقديم اقتراحات للتغير داخل المؤسسة	0.670	0.000
25	يلعب العاملين دورا مهما في تحقيق التغيير	0.502	0.002
26	تخصص المنظمة ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث والتطور داخلها	0.619	0.000
27	تقوم المنظمة بإشراك العاملين في عملية التغيير	0.706	0.000
28	تقوم المنظمة بدعم مؤيدي التغيير	0.730	0.000
29	تقوم المنظمة بإقناع العاملين بضرورة التغيير وقبوله	0.689	0.000
30	تقوم المنظمة باحتواء العاملين المقاومين للتغير	0.714	0.000

31	تقوم المنظمة بتوضيح أسباب التغيير للعاملين	0.612	0.000
32	توفر المؤسسة كل الموارد اللازمة من أجل إنجاح عملية التغيير	0.786	0.000
33	يؤدي التغيير إلى تحسين ظروف العمل في المنظمة	0.436	0.010
34	يقاوم العاملين التغيير خوفا على مصالحهم الشخصية	0.545	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه يتضح بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الثالث كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أنا نسبة الارتباط بلغت 39.10% بقيمة احتمالية 0.022 في حدها الأدنى للعبارة (23) الخاصة بـ: "يعتبر العمال التغيير عامل محفز لهم"، والعبارة (06) الخاصة بـ: "يتصف القائد بالمرونة وسرعة التكيف "، وفي حدها الأعلى بنسبة 78.60% بقيمة احتمالية 0.000 للعبارة (32) الخاصة بـ: "توفر المؤسسة كل الموارد اللازمة من أجل إنجاح عملية التغيير"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي ذات إشارة موجبة بين العبارات والمحور الثالث.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة.

خصص هذا المبحث لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور استبيان الدراسة، من خلال وصف خصائص أفراد عينة الدراسة وعرض وتحليل بيانات المحور الثاني والثالث، ذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المذكورة سابقا.

المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف وتحليل أفراد عينة الدراسة حسب بياناتهم العامة والتي تم توزيعها إلى "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب الوظيفي"، والتي يمكن تحليلها وفق الآتي:

اولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	21	%61.80
أنثى	13	%38.20
المجموع	**34**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور والتي كانت نسبتهم بـ61.80%، في حين جاءت نسبة الإناث من عينة الدراسة بـ 38.20%، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه، نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تحاول أن توازن في التوظيف ما بين الجنسين،

مما يضمن سهولة توزيع المناصب القيادية، إضافة إلى تحقيق فرص التغيير، كون المؤسسة تتمتع بالتنوع في موظفيها.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر.

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر، في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
من 20-30	03	%08.80
من 31-40	21	%61.80
من 41-50	10	%29.40
المجموع	**34**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر الشرائح العمرية في عينة الدراسة من ذوي الفئة من 31-40 سنة والمقدرة بنسبة 61.80%، أما ما نسبته 29.40%من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 41-50 سنة، في حين أن الفئة 20-30 سنة من أفراد عينة الدراسة جاءت بنسبة 08.80%.

ومن خلال نتائج الجدول نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تتمتع بطاقة شبانية من 31_40سنة، هذا ما يساعدها على خلق أفكار تغيير إبداعية، ويليها الفئة من 41_50سنة والتي تمثل الفئة الناضجة سنا التي تعتبر كمرجع للفئات الأخرى، هذا ما يساعدها على قيادة التغيير وتقبله ومواجهته.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسبا لمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي فأقل	04	%11.80
جامعي	21	%61.80
دراسات عليا	09	%26.50
المجموع	**34**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته 61.80%من أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي، أما ما نسبته 26.50%من عينة الدراسة فمستواهم دراسات عليا، في حين أن ما نسبته 11.80% ذوي مستوى الثانوي وأقل.

ومن خلال نتائج الجدول نستنتج أن اكبر فئة من موظفي عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي، وهذا ما يدل أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تعطي الأولوية في التوظيف للأفراد ذوي المستوى الجامعي لكونهم يتمتعون بكفاءات مقبولة تسمح لهم بتقلد مناصب قيادية بما يدعم أفكارهم ويطورها، وهذا ما يعزز قدرة المؤسسة على خلق قيادة تقدم أفكار ابتكارية وإبداعية، والقدرة على إنجاح التغيير ومواكبته.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة، في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	03	%08.80
من 05-10 سنوات	19	%55.90
من 11-15 سنوات	06	%17.60
15 فما فوق	06	%17.60
المجموع	**34**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة 05 إلى 10 سنوات والتي جاءت نسبتهم 55.90% وهي نسبة مرتفعة تمكنهم من الإجابة على عبارات الاستبيان بدقة وكفاءة، في حين أن ما نسبته 17.60% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم من 11سنة إلى 15سنوات و15 سنة فما فوق، أما ما نسبته 08.80% من العينة المدروسة تقل خبرتهم في مجال العمل بالمؤسسة عن 05 سنوات.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة هم من أصحاب الخبرة المتوسطة للفئة من 05 الى10 سنوات كأكبر نسبة، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة أفراد متنوعي الخبرة وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج أفراد ذوي خبرة متفاوتة الكل حسب درجته بنسب متقاربة جدا، وهذا يمكن استغلاله في معرفة أهم النقائص

بالمؤسسة والتي يمكن تغييرها وكذا طرق التعامل مع رفض العاملين ومقاومتهم، كما أن هذا التنوع من شأنه دعم قدرات المؤسسة على إدارة التغيير.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي، في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
عامل	09	%26.50
مكلف	09	%26.50
رئيس مصلحة	11	%32.40
رئيس قسم	04	%11.80
مدير فرعي	01	%02.90
المجموع	**34**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 32.40% من عينة الدراسة يشغلون منصب رئيس مصلحة بالمؤسسة محل الدراسة، في حين أن ما نسبته 26.50% من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة عامل ومكلف بالدراسات بالمؤسسة، أما 11.80% و02.90% من أفراد عينة الدراسة فنصبهم الوظيفي كان رئيس قسم ومدير فرعي على التوالي.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن المستوى الوظيفي السائد لدى المستجوبين انحصر بشكل كبير في فئة "رئيس مصلحة"، وهذا ما يجعل المؤسسة قادرة على التحكم في مختلف المستويات الإدارية بما يضمن سلاسة تنفيذ القرارات وبالتالي الحد من مقاومة التغيير.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محور أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS التي تمثل إجابات أفراد العينة على المحور الثاني، سيتم عرض وتحليل بيانات أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وهذا من خلال المتوسطات الحسابية للإجابات والانحراف المعياري الخاص بها.

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الشخصية الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
الشخصية الإستراتيجية		**3.71**	**0.734**	**-**	**عالي**
01	يحفز القائد المرؤوسين ويرفع معنوياتهم.	3.74	0.898	**3**	**عالي**
02	يشجع القائد مرؤوسيه على الإبداع المستمر.	3.62	1.129	**5**	**عالي**
03	يسمح القائد لمرؤوسيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.74	0.790	**2**	**عالي**
04	يتملك القائد القدرة على اتخاذ قرارات الإستراتيجية وموضوعية.	3.76	0.855	**1**	**عالي**
05	يتمتع القائد بمهارات الإقناع والتفاوض.	3.71	0.871	**4**	**عالي**

- **البعد الأول الخاص بالشخصية الإستراتيجية:** حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الأول من المحور الثاني نلاحظ أن أكبر متوسط كان للعبارة (04) قدره 3.76 بانحراف معياري 0.855، وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، ما يفسر على أن القائد

بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يمتلك وبدرجة عالية القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية وموضوعية ذات أهمية كبيرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الأول من المحور الثاني 3.71، ما يفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة تستخدم وبدرجة عالية الشخصية الإستراتيجية كبعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية.

_نستنتج من خلال ما سبق أن المستوى الخاص بالشخصية الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عالي، مما يدل على أن القائد في المؤسسة محل الدراسة يحفز المرؤوسين ويرفع معنوياتهم، ويشجعهم على الإبداع المستمر و كذا امتلاك القائد القدرة على اتخاذ القرارات و تمتعه بمهارات الإقناع والتفاوض.

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التفكير الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
التفكير الاستراتيجي		**3.60**	**0.829**	–	**عالي**
06	يتصف القائد بالمرونة وسرعة التكيف.	3.62	0.985	**2**	**عالي**
07	يقوم القائد بتوضيح الرؤية لجميع العاملين.	3.65	0.950	**1**	**عالي**
08	يقوم القائد بالموازنة بين موارد المنظمة وتوجهاتها.	3.59	0.925	**4**	**عالي**
09	يمتلك القائد مهارات اتصال عالية.	3.62	0.985	**3**	**عالي**
10	يمتلك القائد القدرة على المبادرة والتجديد.	3.53	0.929	**5**	**عالي**

- **البعد الثاني الخاص بالتفكير الاستراتيجي:** من خلال ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثاني من المحور الثاني نلاحظ أن أكبر متوسط كان للعبارة (07) قدره 3.65 بانحراف معياري 0.950، ما يفسر بأن القائد بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يوضح وبدرجة عالية الرؤية لجميع الموظفين بالمؤسسة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثاني 3.60، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق وبدرجة عالية التفكير الاستراتيجي كبعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية.

- نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عالي، مما يدل على أن المؤسسة تتمتع بقيادة تتصف بالمرونة و القدرة العالية على الاتصال وكذا القدرة على التجديد المستمر والمبادرة.

الجدول (19) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القرارات الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
القرارات الإستراتيجية		**3.80**	**0.667**	-	**عالي**
11	يقوم القائد بتشجيع الموظفين للعمل بروح الفريق.	3.85	0.857	**1**	**عالي**
12	يقوم القائد بوضع عديد من البدائل الممكنة.	3.71	0.719	**4**	**عالي**
13	يستطيع القائد التعامل مع التغيرات.	3.82	0.758	**2**	**عالي**
14	يقوم القائد باتخاذ قرارات تتوافق مع أهداف المنظمة.	3.82	0.834	**3**	**عالي**

- **البعد الثالث الخاص بالقرارات الإستراتيجية:** وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثالث من المحور الثاني نلاحظ أن أكبر متوسط كان للعبارة (11) قدره 3.85 بانحراف معياري 0.857،

وهذا يعني أن الأغلبية من المستجوبين موافقون على هذه العبارة، ما يفسر بأن القائد بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يشجع وبدرجة عالية الموظفين بالمؤسسة للعمل بروح الفريق.

وقد بلغ أدنى متوسط حسابي من حيث ترتيب عبارات البعد الثالث بـ 3.71 والذي كان من نصيب العبارة 12، ما يفسر بأن القائد بالمؤسسة محل الدراسة يقوم بوضع عدد من البدائل الممكن لموجهة أي طارئ.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث 3.80، ما يفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة تستخدم وبدرجة عالية القرارات الإستراتيجية كبعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية.

– نستنتج من خلال ما سبق أن المستوى الخاص بالقرارات الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عالية، مما يدل على أن القائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة لديه القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية تتماشى مع أهداف المؤسسة وكذا القدرة على التعامل مع المتغيرات ووضع البدائل وأيضا تشجيع العمل الفرقي.

الجدول رقم (20):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الابتكارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
	القيادة الابتكارية	**3.47**	**0.906**	-	**عالي**
15	يشجع القائد التجريب والتعلم على نطاق واسع.	3.59	1.048	**1**	**عالي**
16	يخلق القائد مساحة للابتكار.	3.38	1.015	**4**	**متوسط**
17	يقوم القائد بصياغة استراتيجيات داعمة للابتكار.	3.38	1.015	**5**	**متوسط**
18	يقوم القائد بمشاركة العاملين في حوار حول الابتكار.	3.47	0.961	**3**	**عالي**
19	يتبنى القائد إستراتيجية تنويع في الأعمال.	3.53	1.022	**2**	**عالي**
	المتوسط الكلي للمحور الثاني	**3.64**	**0.734**	-	**عالي**

- **البعد الرابع الخاص بالقيادة الابتكارية:** من خلال ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الرابع من المحور الثاني نلاحظ أن أكبر متوسط كان للعبارة (15) قدره 3.59 بانحراف معياري 1.048، ما يفسر بأن القائد بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يشجع بشكل عالية على التجريب والتعلم على نطاق واسع بالمؤسسة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثاني 3.47، ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة تطبق وبدرجة عالية القيادة الابتكارية كبعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية.

وبالنسبة للمحور الثاني ككل بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.64 وهو يقع في مجال الدرجة العالية (3.4-4.2) بانحراف معياري 0.734، ما يدل بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة تطبق وبدرجة عالية لأبعاد القيادة الإستراتيجية.

_ نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى القيادة الابتكارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عالي، هذا ما يدل على أن القائد في المؤسسة محل الدراسة يقوم بتشجع التجريب والتعلم على نطاق واسع وكذا بدعم الابتكار و خلق مساحة له وأيضا اعتماده على إستراتيجية تنويع في الأعمال.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: عرض وتحليل محور إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS التي تمثل إجابات أفراد العينة على المحور الثالث، سيتم عرض وتحليل بيانات إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وهذا من خلال المتوسطات الحسابية للإجابات والانحراف المعياري الخاص بها.

الجدول رقم (21):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
20	تقوم المنظمة بتنفيذ التغيير تدريجيا.	3.41	0.925	**14**	**عالي**
21	تمتلك المنظمة القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.	3.65	0.849	**9**	**عالي**
22	تستشير المنظمة العاملين قبل تنفيذ التغيير.	3.00	0.953	**15**	**متوسط**
23	يعتبر العمال التغيير عامل محفز لهم.	3.74	0.618	**6**	**عالي**

24	تشجع المنظمة العاملين على تقديم اقتراحات للتغير داخل المؤسسة.	3.47	0.929	**11**	**عالي**
25	يلعب العاملين دورا مهما في تحقيق التغيير.	4.00	0.696	**1**	**عالي**
26	تخصص المنظمة ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث والتطور داخلها.	3.76	0.781	**4**	**عالي**
27	تقوم المنظمة بإشراك العاملين في عملية التغيير.	3.71	0.676	**7**	**عالي**
28	تقوم المنظمة بدعم مؤيدي التغيير.	3.44	0.860	**12**	**عالي**
29	تقوم المنظمة بإقناع العاملين بضرورة التغيير وقبوله.	3.59	0.743	**10**	**عالي**
30	تقوم المنظمة باحتواء العاملين المقاومين للتغير.	3.41	0.857	**13**	**عالي**
31	تقوم المنظمة بتوضيح أسباب التغيير للعاملين.	3.68	0.806	**8**	**عالي**
32	توفر المؤسسة كل الموارد اللازمة من أجل إنجاح عملية التغيير.	3.79	0.770	**2**	**عالي**
33	يؤدي التغيير إلى تحسين ظروف العمل في المنظمة.	3.79	0.770	**3**	**عالي**
34	يقاوم العاملين التغيير خوفا على مصالحهم الشخصية.	3.76	1.046	**5**	**عالي**
المتوسط الكلي للمحور الثالث		3.61	0.508	-	**عالي**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية للمحور الثالث الخاص بإدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وحسب ترتيب عبارات المحور نلاحظ أن أكبر متوسط كان للعبارة (25) قدره 4.00 بانحراف معياري 0.696، وهذا

يعني أن الأغلبية من المستجوبين موافقون على هذه العبارة، ما يدل بأن العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يلعبون وبدرجة كبيرة دورا مهما في تحقيق التغيير بالمؤسسة.

وقد بلغ أدنى متوسط حسابي من حيث ترتيب عبارات المحور الثالث قدره 3.00 كانت من نصيب العبارة 22 ما تشير إلى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تستشير العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير.

وبالنسبة للمحور الثالث ككل بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.61 وهو يقع في مجال الدرجة العالية (3.4-4.2) بانحراف معياري 0.508، ما يدل بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة تقوم بعملية إدارة التغيير بدرجة عالية.

_نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عالي، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تولي اهتمام كبير للعاملين وتعتبرهم من أهم أولوياتها في عملية التغيير حيث أن القائد يقوم بإيضاح أسباب التغيير وإقناع العاملين به قبل البدء فيه وكذا إشراكهم فيه ومحاولة تحسين أوضاعهم من خلاله وفي الأخير احتواء العاملين الرافضين له، وأيضا من جهة أخرى نجد أن من العوامل المساعدة على التغيير في المؤسسة أنها تقوم بتخصيص ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث والتطوير وتوفير كل الموارد اللازمة من أجل إنجاح عملية التغيير وكذا امتلاكها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

خصص هذا المبحث لاختبار فرضيات الدراسة الخاصة بأثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تساهم من خلاله أبعاد القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية، سنقوم بتحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (22): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	4.643	4	1.161	8.636	0.000
البواقي	3.897	29	0.134		
الكلي	8.540	33			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، ونلاحظ من خلاله أن متوسط المربعات للبواقي بلغت 0.134 وهي قيمة صغيرة جدا تدل على

صغر الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة F المحسوبة 8.636 وكانت القيمة الاحتمالية Sig المتعلقة بها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05،ما يدل على أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وعليه يستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية للتنبؤ بالتغير في إدارة التغيير كمتغير تابع، من خلال تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة.

الجدول رقم (23): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

النموذج	(R)	(R^2)	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig
			B	الخطأ المعياري	Beta		
الحد الثابت	0.737	0.544	1.681	0.396	-	4.247	0.000
الشخصية الإستراتيجية			0.057	0.172	0.082	0.330	0.043
التفكير الاستراتيجي			0.087	0.164	0.142	0.529	0.001
القرارات الإستراتيجية			0.248	0.200	0.325	1.239	0.025
القيادة الابتكارية			0.135	0.140	0.240	0.962	0.044
المتغير التابع: إدارة التغيير							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، ونلاحظ من خلاله أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.737 مما يدل على الارتباط القوي الايجابي بين تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية وإدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، في حين بلغ معامل التحديد () 0.544 وهو قوة تفسيرية جيدة تدل على تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر يفسر ما نسبته 54.40% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة.

ويلاحظ أيضا من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت 1.681 وهي قيمة إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة عند عدم تطبيقها لأبعاد القيادة الإستراتيجية، ونلاحظ كذلك من المعاملات غير المعيارية للفرضية الرئيسية أن البعد الثالث للقيادة الإستراتيجية كان له الأثر الأكبر على إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، ذلك أن القرار الاستراتيجي يعتبر أهم بعد لتنفيذ القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة، حيث بلغت معلمة الميل الحدي للبعد 0.248 ما يدل على وجود أثر إيجابي، حيث أن أي زيادة في القرارات الإستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وما يؤكد هذا الأثر t المحسوبة التي كانت تساوي 1.239 والقيمة الاحتمالية Sig التي بلغت 0.025 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما تفسر معنوية هذا الأثر الإيجابي، وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأثر على على إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بعد القيادة الابتكارية والذي يمثل البعد الرابع من أبعاد القيادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي لهذا البعد 0.135 ما يشير إلى أن هناك أثر ايجابي، إذ أن أي زيادة أو تحسين في استخدام القيادة الابتكارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الإيجابية في إدارة التغيير بالمؤسسة، وما يؤكد هذا الأثر الإيجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 0.962 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها تساوي 0.044 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 والتي تشير على معنوية هذا الأثر، في حين جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر على إدارة

التغيير بالمؤسسة محل الدراسة بعد التفكير الاستراتيجي والذي يمثل البعد الثاني من أبعاد القيادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي لهذا البعد 0.087 ما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي، أي أن الزيادة في التفكير الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، وما يؤكد هذا الأثر الإيجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 0.529 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما تدل على معنوية هذا الأثر الإيجابي، وجاء في المرتبة الرابعة البعد الأول للقيادة الإستراتيجية المتمثل في الشخصية الإستراتيجية من حيث التأثير على إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي لهذا البعد 0.057 ما يشير إلى أن هناك أثر، أي أن الزيادة في الشخصية الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، وما يؤكد هذا الأثر الإيجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 0.330 والقيمة الاحتمالية Sig المرافقة لها تساوي 0.043 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما تشير على معنوية هذا الأثر الإيجابي، ومما سبق يمكن صياغة العلاقة الرياضية لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية، من الشكل التالي:

$$MC=1.681+0.057(SP)+0.087(ST)+0.248(SD)+0.135(II)$$

حيث أن:

- **SP:** الشخصية الإستراتيجية.
- **ST:** التفكير الاستراتيجي.
- **SD:** القرارات الإستراتيجية.
- **II:** القيادة الابتكارية.
- **MC:** إدارة التغيير.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجي على إدارة التغيير مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، هذا ما يدل أن تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يساهم بشكل كبير في التغييرات الحاصلة بالمؤسسة.

_هذا من خلال أن الشخصية القيادية تلعب دور كبير في التخطيط للتغيير وتوجيه العمال وهذا ما نجده مطبق بنسبة عالية في المؤسسة محل الدراسة.

–وكذلك نجد أن التفكير الاستراتيجي كان مرتفع من وجهة نظر الأفراد العاملين، مما يدل على مساهمة القيادة المرنة التي تسمح بالتجديد والاتصال مع العاملين لها دور كبير في تنفيذ التغيير وإنجاحه.

– وأيضا نجد أن للقائد الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة دورا هاما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي توجه المؤسسة نحو التغيير الأنسب لها من حيث إمكانياتها وأهدافها، وهذا ما كان له الدور الأكبر لأثر إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة.

–وأخيرا بُعد القيادة الابتكارية والذي صنف في المرتبة الثانية لأسباب نجاح التغيير من وجهة نظر العامليين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة هذا ما يؤكد أن المؤسسة تسمح بالتعليم والتجريب للعاملين وإشراكهم من طرف القائد. حيث كان له الدور الاكبر في إحداث التغييرات المرجوة، وهذا ما نجده مطبق بنسبة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ أن النتائج المتحصل عليها تتوافق و الطرح الذي تم تقديمه في الجزء النظري حول علاقة القيادة الإستراتيجية بنجاح التغيير، حيث توصلنا من خلاله أن أهم عنصر لخلق التغيير هو القائد نفسه هذا من خلال رؤيته المستقبلية وكذا شخصيته وقدرته على اتخاذ القرارات.

وبناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تساهم من خلاله أبعاد القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة "، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية.

وهذا ما يتوافق مع دراسة"هند كرامة الله مخدوم حول:دور القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير– دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية–".

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تساهم من خلاله الشخصية الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الشخصية الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (24): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الشخصية الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	3.602	1	3.602	23.336	0.000
البواقي	4.939	32	0.154		
الكلي	8.540	33			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث نلاحظ من خلاله أن متوسط المربعات لفروق البواقي تساوي 0.154 وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة F المحسوبة 23.336 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر الشخصية الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وبناءً عليه يستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للتمكن من التنبؤ بإدارة التغير من خلال تأثير الشخصية الإستراتيجية عليه.

الجدول رقم (25): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الشخصية الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

النموذج	(R)	(R^2)	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig
			B	الخطأ المعياري	Beta		
الحد الثابت	0.649	0.422	1.943	0.352	-	5.514	0.000
الشخصية الإستراتيجية			0.450	0.093	0.649	4.831	0.000
المتغير التابع: إدارة التغيير							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الشخصية الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث يظهر من خلاله أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.649 الذي يؤشر على الارتباط العالي الايجابي بين الشخصية الإستراتيجية وإدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد (R^2) 0.422 وهو قوة تفسيرية عالية تدل على أن تطبيق الشخصية الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يفسر ما نسبته 42.20% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير بالمؤسسة.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (1.943) وهي القيمة المقدرة لإدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة عند عدم تطبيقها للشخصية الإستراتيجية كبعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي للشخصية الإستراتيجية

0.450 والتي تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في تطبيق الشخصية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بمقدار 0.450 درجة، وما يعزز هذا الأثر قيمة t المحسوبة والتي بلغت 4.831 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 والتي تشير على معنوية هذا الأثر الإيجابي، وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$MC=1.943+0.450(ST)$$

حيث تمثل:

- **ST**: الشخصية الاستراتيجية.

-**MC**: إدارة التغيير.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن تأثير الشخصية الإستراتيجية على إدارة التغيير مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، هذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بقيادة ذات شخصية إدارية قوية تساعدها على إدارة التغيير بالشكل اللازم.

حيث نجد أنها تتوافق مع ما تم التوصل فالجانب النظري أن الشخصية الإستراتيجية تعني امتلاك مرونة عالية و قدرة كبيرة على اتخاذ القرارات وكذا دراسة عميقة للمستقبل وكافة المخاطر الممكنة.

وبناءً على النتائج السابقة، تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تساهم من خلاله الشخصية الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الأولى، وهذا

ما يتوافق مع دراسة" فرح حسين علي وسناء عبد الرحيم سعيد حول: دور أبعاد السمات الشخصية للقائد في تعزيز المرونة الإستراتيجية"

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يساهم من خلاله التفكير الاستراتيجي في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية سنقوم باستخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

الجدول رقم (26): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	3.878	1	3.878	26.618	0.000
البواقي	4.662	32	0.146		
الكلي	8.540	33			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثانية، نلاحظ من خلاله أن متوسط المربعات البواقي تساوي 0.146 وهي قيمة ضعيفة جدا تدل على صغر الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة F المحسوبة 26.618 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig)

المتعلقة بها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر التفكير الاستراتيجي في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وبناءً عليه يستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للتمكن من التنبؤ بإدارة التغير من خلال تأثير التفكير الاستراتيجي كبعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية عليه.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

النموذج	(R)	(R^2)	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig
			B	الخطأ المعياري	Beta		
الحد الثابت	0.674	0.454	2.126	0.296	-	7.193	0.000
التفكير الاستراتيجي			0.413	0.080	0.674	5.159	0.000
المتغير التابع: إدارة التغيير							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التفكير الاستراتيجي في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث يظهر من خلاله أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.674 والذي يؤشر على الارتباط العالي الايجابي بين التفكير الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وإدارة التغيير بالمؤسسة، في حين بلغ معامل التحديد (R^2) 0.454 وهو قوة

تفسيرية عالية تدل على أن تطبيق التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته 45.40% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير بالمؤسسة.

ويتضح أيضا من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج تساوي (2.126) وهي قيمة إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة عند عدم تطبيقها للتفكير الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معلمة الميل الحدي للتفكير الاستراتيجي 0.413 التي تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة في تطبيق التفكير الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، وما يعزز هذا الأثر الايجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 5.159 والقيمة الاحتمالية (Sig) الخاصة بها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 والتي تفسر معنوية هذا الأثر الإيجابي، ومما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$MC=2.126+0.413(SP)$$

حيث تمثل:

-**SP**:التفكير الإستراتيجي.

-**MC**:إدارة التغيير.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن تأثير التفكير الاستراتيجي على إدارة التغيير مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن قيادة مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك مؤهلات عملية التغيير وهذا من خلال اتصاف القائد بالمرونة وسرعة التكيف، وكذا قدرته على الاتصال وإيضاح الرؤية للعاملين، بما يضمن سيرورة عملية التغيير في المؤسسة والحد من مقاومته.

هذا ما يتفق مع ما ورد حول التفكير الاستراتيجي في الجانب النظري الذي يجعل القائد قادرا على تصور حلول جديدة للمشكلات القديمة، وكذا امتلاكه رؤية للفرص التي قد لا يلاحظها الآخرون، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة أو إي مسعى أخر.

وبناءً على النتائج السابقة، تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) يساهم من خلاله التفكير الاستراتيجي في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثانية. وهذا ما يتوافق مع دراسة "بلال احمد مثاني و نضال فواز القضاة وخالد محمد ذيابات حول: دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في–شركة كهرباء محافظة اربد–"

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تساهم من خلاله القرارات الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القرارات الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (28):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القرارات الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	4.267	1	4.267	31.954	0.000
البواقي	4.273	32	0.134		
الكلي	8.540	33			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث نلاحظ من خلاله أن متوسط المربعات لفروق البواقي تساوي 0.134 وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة F المحسوبة 31.954 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر القرارات الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وبناءً عليه يستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للتمكن من التنبؤ بإدارة التغير من خلال تأثير القرارات الإستراتيجية عليه.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القرارات الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

النموذج	(R)	(R^2)	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig
			B	الخطأ المعياري	Beta		
الحد الثابت	0.707	0.500	1.567	0.367	-	4.265	0.000
القراراتالإستراتيجية			0.538	0.095	0.707	5.653	0.000
المتغير التابع: إدارة التغيير							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القرارات الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث يظهر من خلاله أن معامل الارتباط (R) يساوي

0.707 الذي يؤشر على الارتباط القوي جدا الايجابي بين القرارات الإستراتيجية وإدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد (R^2) 0.500 وهو قوة تفسيرية عالية تدل على أن تطبيق القرارات الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تفسر ما نسبته 50% من التغيرات الحاصلة بإدارة التغيير بالمؤسسة.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (1.567) وهي القيمة المقدرة لإدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة عند عدم تطبيقها للقرارات الإستراتيجية كبعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي للقرارات الإستراتيجية 0.538 والتي تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في تطبيق القرار الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بمقدار 0.538 درجة، وما يعزز هذا الأثر الايجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 5.653 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 والتي تشير على معنوية هذا الأثر الإيجابي، وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$MC=1.567+0.538(SD)$$

حيث تمثل:

-**SD**: القرارات الإستراتيجية.

-**MC**:إدارة التغيير.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن تأثير القرارات الإستراتيجية على إدارة التغيير مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن القرارات المتخذة من طرف القائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تساهم في نجاح التغيير بشكل كبير، وهذا من خلال قدرته على التعامل مع المتغيرات ووضع بدائل مناسبة وتشجيعه للعمل الجماعي بالمؤسسة.

حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية تسمح للقائد باختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام الإدارة، وتساهم في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها وفعاليتها بكفاءة عالية، وأيضا تساهم في رسم الأهداف المستقبلية ورفع قدرتها على تحقيقها من خلال استثمار قدراتها.

وبناءً على النتائج السابقة، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تساهم من خلاله القرارات الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وهذا ما يتوافق مع دراسة "تهاني فيصل أبو معمر حول: دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية–دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة–"

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تساهم من خلاله القيادة الابتكارية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة سنقوم باستخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الابتكارية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (30):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة الابتكارية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	4.046	1	4.046	28.813	0.000
البواقي	4.494	32	0.140		
الكلي	8.540	33			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية الفرعية الرابعة، ونلاحظ من خلاله أن متوسط المربعات البواقي تساوي 0.140 وهي قيمة ضعيفة جدا تدل على صغر الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة F المحسوبة 28.813 وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) المتعلقة بها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة الابتكارية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وبناءً عليه يستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للتمكن من التنبؤ بإدارة التغير من خلال تأثير القيادة الابتكارية كبعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية عليه.

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الابتكارية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

النموذج	(R)	(R^2)	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig
			B	الخطأ المعياري	Beta		
الحد الثابت	0.688	0.474	2.273	0.258	-	8.812	0.000
القيادة الابتكارية			0.386	0.072	0.688	5.368	0.000
المتغير التابع: إدارة التغيير							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة الابتكارية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث يظهر من خلاله أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.688 والذي يؤشر على الارتباط العالي الايجابي بين القيادة الابتكارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وإدارة التغيير بالمؤسسة، في حين بلغ معامل التحديد (R^2) 0.474

وهو قوة تفسيرية عالية تدل على أن تطبيق القيادة الابتكارية بالمؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته 47.40% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير بالمؤسسة.

ويتضح أيضا من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج تساوي (2.273) وهي قيمة إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة عند عدم تطبيقها للقيادة الابتكارية، إذ بلغت قيمة معلمة الميل الحدي للقيادة الابتكارية 0.386 التي تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة في تطبيق القيادة الابتكارية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، وما يعزز هذا الأثر الايجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 5.368 والقيمة الاحتمالية (Sig) الخاصة بها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 والتي تفسر معنوية هذا الأثر الإيجابي، ومما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$MC=2.273+0.386(II)$$

حيث تمثل:

II-: القيادة الابتكارية.

MC-:إدارة التغيير

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن تأثير القيادة الابتكارية على إدارة التغيير مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تمتلك قيادة ابتكاريه تشجع على التجريب و التعلم ووضع استراتيجيات تدعم الابتكار و التنويع.

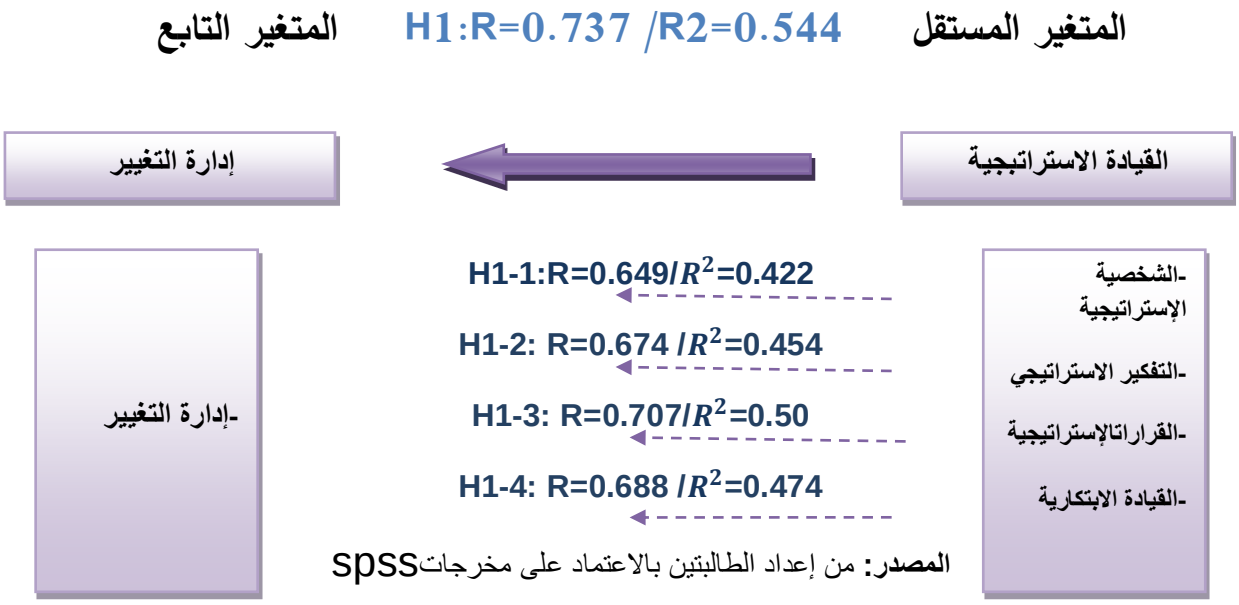
هذا ما تم تقديمه سابقا على أن القائد هو ذلك الشخص الذي يقوم بصياغة إستراتيجية التغيير، والتواصل مع الآخرين وإقناعهم وخلق فرص لهم للتطوير، كل هذا يتطلب قيادة تحويلية وابتكاريه فعالة على الفرد والمجموعة، وعلى مختلف المستويات التنظيمية التي تساعد المؤسسة على انجاز كل هذه الأنشطة، هذا ما نجده مطبق في المؤسسة محل الدراسة.

وبناءً على النتائج السابقة، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تساهم من خلاله القيادة الابتكارية في إدارة

التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وهذا ما يتوافق مع دراسة" حدة بسكر: حول القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك مدينة المسيلة–"

الشكل رقم (4) : النموذج التطبيقي

يمكن توضيح النموذج التطبيقي للدراسة من خلال ما يلي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتspss

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم دراسة دور القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، باستخدام أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان وعينة متكونة من 34 موظف بالمؤسسة محل الدراسة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة تطبق وبدرجة عالية الأبعاد الأربعة للقيادة الإستراتيجية، وأنها تقوم بعملية إدارة التغيير بشكل عالي ملائم لإدارة المؤسسة والعاملين بها، بالإضافة إلى ذلك تبين أن هناك أثر لأبعاد القيادة الإستراتيجية سواء كانت مجتمعة أو منفصلة تساهم من خلاله بشكل إيجابي على إدارة التغيير بمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وذلك من خلال تركيزنا على دور أبعاد القيادة الإستراتيجية المتمثلة في: (الشخصية الإستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، القرارات الإستراتيجية، القيادة الابتكارية) في إحداث التغيير وكيفية إدارته، حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بالجانب النظري والجانب التطبيقي، وكذا بعض التوصيات لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وأيضا بعض أفاق الدراسة التي يمكن الاستفادة منها مستقبلا.

أولا: النتائج

1-على المستوى النظري:

من أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- نجد أن من أهم عناصر القيادة: الجماعة المرؤوسين، القائد، والهدف؛
- أن للقيادة الإستراتيجية أربعة أبعاد هي: (الشخصية الإستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، القرارات الإستراتيجية، القيادة الابتكارية)؛
- تناولت هذه الدراسة التأثير المباشر لأبعاد القيادة الإستراتيجية على إدارة التغيير؛
- أن إدارة التغيير تزيد قدرات المؤسسة على التطور والبقاء و الاستمرارية؛
- أن القيادة الإستراتيجية ترتكز على قدرة القائد على التأثير على العاملين ودوره في تطوير إدارة التغيير؛
- ان لنجاح القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير يجب توفر عدة خصائص في القادة؛
- أن أهم عنصر لنجاح التغيير هو القائد؛

– أن لنجاح أي تغيير يجب أن تتوفر في القائد القدرة على تحديد الأهداف والمبادرة في إحداث التغيير و كذا مواجهة المواقف المتغيرة؛

– إن تمتع القائد بالقدرة على اتخاذ قرارات موضوعية تجعله يدير التغيير بشكل جيد.

2– على المستوى التطبيقي:

من أهم النتائج التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي نجد:

– تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة الأبعاد الأربعة للقيادة الإستراتيجية بدرجة عالية؛

– تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وبدرجة عالية بعملية إدارة التغيير بشكل ملائم للمؤسسة وللعاملين بها؛

– يوجد أثر إيجابي لأبعاد القيادة الإستراتيجية المجتمعة على إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وهذا ما يعني قبل الفرضية الرئيسية للدراسة؛

– أن لشخصية لقائد دور رئيسي في إدارة التغيير والتأثير على العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؛

– تم التوصل إلى أن بعد الشخصية الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يؤثر بشكل ايجابي في إدارة التغيير، وهذا ما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى؛

– أن مشاركة العاملين في عملية التغيير تأثر إيجابا في إدارة التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؛

– تم التوصل إلى أن المؤسسة تطبق بعد التفكير الإستراتيجي بشكل ايجابي في إدارة التغيير, وهذا ما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية؛

– أن أهم عنصر لإنجاح التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة هو اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة من قبل القائد؛

– أي أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تطبق بعد القرارات الإستراتيجية بشكل ايجابي في إدارة التغيير، وهذا ما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة؛

– يشجع القائد في مؤسسة اتصالات الجزائر العاملين على الابتكار و التعلم؛

– تم التوصل إلى إن المؤسسة تطبق بعد القيادة الابتكارية بشكل ايجابي في إدارة التغيير، وهذا ما يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة؛

– أن الأفراد بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يقاومون التغيير خوفا على مصالحهم الشخصية.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات:

إن النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة قادتنا إلى طرح مجموعة من الاقتراحات التي نأمل أن تساهم في إفادة قيادات مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسلية حول طريقة إدارة التغييرات وإنجاحها من أهمها:

– ضرورة امتلاك القائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية وموضوعية؛

– يجب على القائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة أن يتصف بالمرونة وسرعة التكيف؛

–على القائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة أن يقوم بوضع عديد من البدائل الممكنة؛

– ضرورة قيام القائد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بمشاركة العاملين في حوار حول الابتكار؛

– يجب على العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة أن يعتبروا التغيير عامل محفز لهم؛

– ضرورة توضيح أسباب التغيير للعاملين بالمؤسسة والأهداف التي سوف يحققها؛

– ضرورة قيام المؤسسة بتشجيع مؤيدي عملية التغيير وفي نفس الوقت احتواء المقاومين له.

ثالثا: أفاق الدراسة

هناك بعض المواضيع المقترحة من طرفنا يمكن أن تصلح لتكون دراسات مستقبلية:

– دور الشخصية الإستراتيجية في إدارة التغيير؛

– دور القرارات الإستراتيجية في إدارة التغيير؛

– دور القيادة الابتكارية في إدارة التغيير؛

– دور أساليب إدارة التغيير في نجاح التغيير.

قائمة المرجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1. احمد علي صالح، إبراهيم خليل إبراهيم، **القيادة الإستراتيجية أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.

2. احمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

3. احمد يوسف عريقات وآخرون، **المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيقية**، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

4. أسامة خيري، **القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

5. إنعام الحيالي و بهاء الدين المنجي العسكري، **إدارة التغيير في منظمات الإعمال**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.

6. جمال عبد الله محمد، **التغيير والتطوير التنظيمي**، المناهل، 2014.

7. خالد احمد علي محمود، **تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، 2019.

8. ربحي مصطفى عليان، **إدارة التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

9. رجب عبد الحميد حسنين، **إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات**، العربي للنشر والتوزيع، 2020.

10. صاحب عبد مرزوك الجنابي، **استراتيجيات القيادة والإشراف**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.

11. صالح سعيد علي و حسين وليد عباس، **الشخصية القيادية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، العراق، 2016.

12. عاطف عبد الله المكاوي، **القيادة الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.

13. عزات كريم العدوان، **العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات دراسة ميدانية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.

14. فرحان حسن بربخ، **إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.

15. فريد النجار، **التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21**، الدار الجامعية، 2007.

16. فليون مراد، **القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.

17. محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، شركة الجلال للطباعة، العامرية، الطبعة الأولى، 2006، ص13.

18. محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

19. المعتصم بالله الجورانة وديمة وصوص، **التربية وإدارة التغيير**، دار الخليج ، عمان، 2008.

20. نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، **نماذج معاصرة في القيادة**، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2018.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. اسماهن دميش، بومهدي فاطمة، دور القيادة التحويلية في الحد من مقاومة التغيير – دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، جامعة المدية، مذكرة تخرج ماستر، جامعة يحي فارس بالمدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، سنة 2021/2020.

2. حليمة حمايتي وحنكة مسعود، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة ماما نونا لصناعة البسكويت والحلويات، مذكرة ماستر، جامعة حمه لخضر بالوادي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، السنة 2021/2020.

3. سميرة يبالة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018- 2019 .

4. صالح زابي، تأثير القيادة الإستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022-2023.

5. عبير منصور و بوربعة نادية، دور القيادة الإدارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2021-2020.

6. مريم عايش، دورا لقيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015-2016 .

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

1. إبراهيم عز الدين الطقز، "إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية"، **المجلة العربية للنشر العلمي**، العدد26، 2جانفي 2020.

2. أمال منصور حسين وشهلاء علي اللامي ولينا إسماعيل، "تأثير القيادة الإستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات"، **مجلة إدارة المخاطر والأزمات**، العدد4، 30سبتمبر 2022.

3. إياد محمود عبد الكريم، "التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء و التكيف"، **مجلة التقني**، المجلد العشرون، العدد2، 2007.

4. دليلة بن احمد وكاري نادية، "القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي"، **مجلة مؤشر الدراسات الاستطلاعية**، 27 ديسمبر2020.

5. سهام موفق، "مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، **أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013.

6. سهام موفق، "دراسات تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل، حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر، بسكرة، **مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية**، العدد السادس، ديسمبر 2016.

7. عبد المالك هبال، "اثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين"، **مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، جامعة سطيف1، الجزائر، العدد 16 ،2016.

8. عبد المجيد الزين وسحيمي فايزة، "دور القائد الاستراتيجي في تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بولاية سيدي بلعباس بالجزائر"، **المجلة العربية للإدارة**، مج40، ع 2، جوان 2020.

9. عبد النور زوامبية، قيرع سليم، دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي، **مجلة أنسنة للبحوث والدراسات**، العدد الثاني، جوان 2011.

10. محمد بالخير وبن قدور أشواق، "دور القيادة الإستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية"، **مجلة التمكين الاجتماعي**، مجلد3، العدد3، سبتمبر 2021 .

11. نورة بن وهيبة وهماش لمين، "أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة"، **مجلة الفكر القانوني والسياسي**، العدد3، 2018.

المراجع الأجنبية:

1. Gachariaj, g, **Strategic leadership and change management practices at chase bank kenya limited**, a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, school of business, University of nairobi, november, 2015.

2. Ugurzel, **leadership-in-change-management**, sacred heart university, june 2016.

الملاحق

الملاحق

الملحق الأول: قائمة المحكمين

تم تحكيم الاستمارة قبل توزيعها على عينة الدراسة من قبل هؤلاء الأساتذة الأفاضل، الذين قدموا الملاحظات اللازمة لإخراجها في شكلها النهائي.

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
حسين بركاتي	أستاذ	جامعة محمد بوضياف المسيلة
نادية براهيمي	أستاذ محاضر. أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة

الملحق الثاني: الاستبيان

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

استبيان

تحية طيبة وبعد

في إطار تحضيرنا لمذكرة تخرج ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت عنوان: **دور القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة** "

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آرائكم حول ما تضمنه من فقرات،

نرجو من سيادتكم الإجابة بدقة وموضوعية على الأسئلة وهذا لنأخذها بعين الاعتبار، علما أنها تمثل خطوة هامة لإثراء الموضوع، بوركتم على حسن تعاونكم.

وفي الأخير نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتكم في هذه المذكرة

من إعداد **تحت إشراف**

دحماني أمنة **د.حوحو مصطفى**

بوشيبة نور الإيمان

السنة الجامعية :2023/2022

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

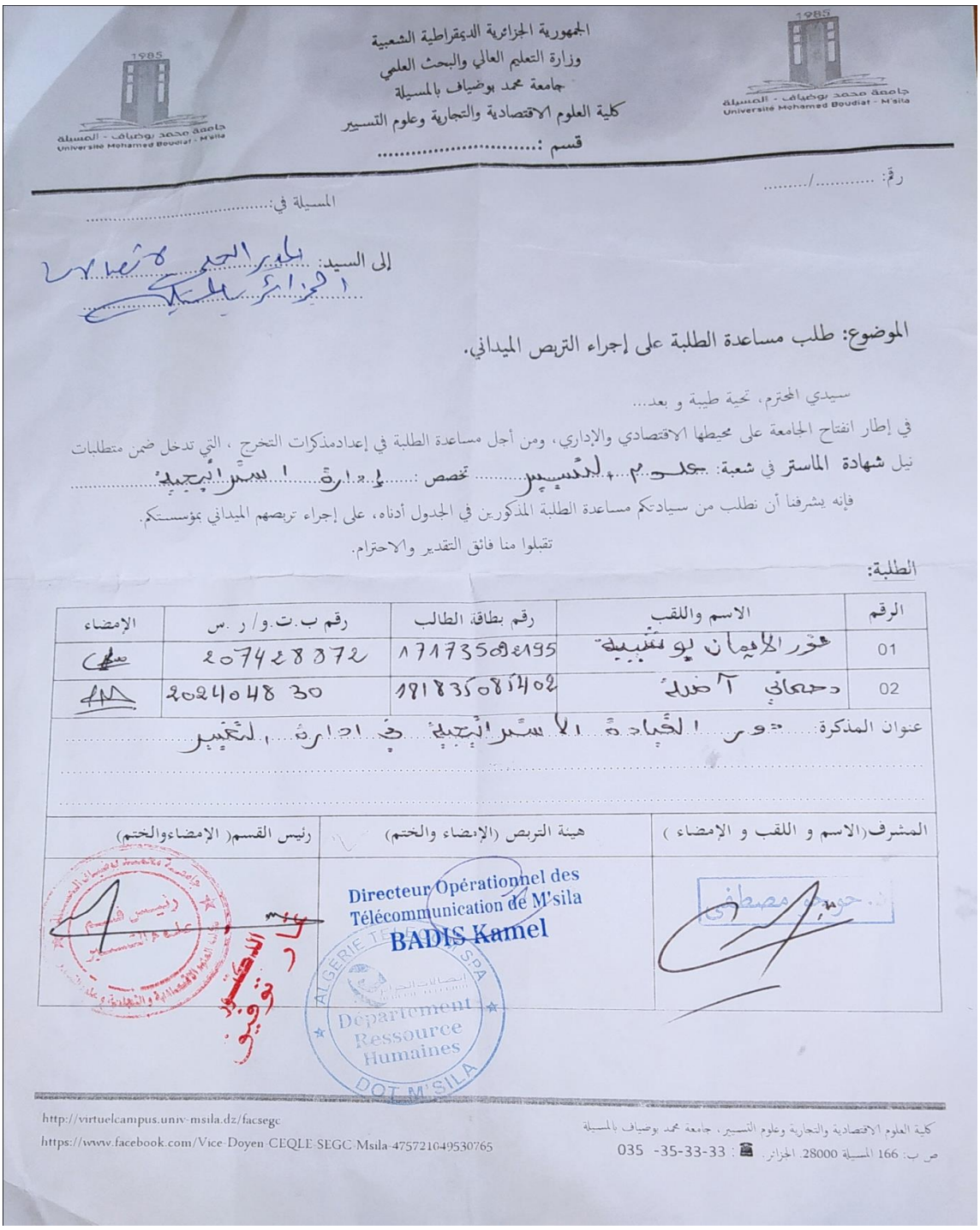
المحور الأول: معلومات عامة						
الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐						
العمر: من 20-30 ☐ من31-40 ☐ من41-50 ☐ من 50 فما فوق ☐						
المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐						
الخبرة: أقل من 05سنوات ☐ من 05-10سنوات ☐ من11-15سنوات ☐ 15فما فوق ☐						
المنصب الوظيفي: عامل ☐ مكلف ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ مدير فرعي ☐						
الرقم	**العبارات**	**غير موافق تماما**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
المحور الثاني :أبعاد القيادة الإستراتيجية						
الشخصية الإستراتيجية						
01	يحفز القائد المرؤوسين ويرفع معنوياتهم					
02	يشجع القائد مرؤوسيه على الإبداع المستمر					
03	يسمح القائد لمرؤوسيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية					

04	يتملك القائد القدرة على اتخاذ قرارات الإستراتيجية وموضوعية					
05	يتمتع القائد بمهارات الإقناع والتفاوض					
التفكير الاستراتيجي						
06	يتصف القائد بالمرونة وسرعة التكيف					
07	يقوم القائد بتوضيح الرؤية لجميع العاملين					
08	يقوم القائد بالموازنة بين موارد المنظمة وتوجهاتها					
09	يمتلك القائد مهارات اتصال عالية					
10	يمتلك القائد القدرة على المبادرة و التجديد					
القرارات الإستراتيجية						
11	يقوم القائد بتشجيع الموظفين للعمل بروح الفريق					
12	يقوم القائد بوضع عديد من البدائل الممكنة					
13	يستطيع القائد التعامل مع التغيرات					
14	يقوم القائد باتخاذ قرارات تتوافق مع أهداف المنظمة					
القيادة الابتكارية						
15	يشجع القائد التجريب والتعلم على نطاق واسع					

16	يخلق القائد مساحة للابتكار					
17	يقوم القائد بصياغة استراتيجيات داعمة للابتكار					
18	يقوم القائد بمشاركة العاملين في حوار حول الابتكار					
19	يتبنى القائد إستراتيجية تنويع في الأعمال					
المحور الثالث : إدارة التغيير						
20	تقوم المنظمة بتنفيذ التغيير تدريجيا					
21	تمتلك المنظمة القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية					
22	تستشير المنظمة العاملين قبل تنفيذ التغيير					
23	يعتبر العمال التغيير عامل محفز لهم					
24	تشجع المنظمة العاملين على تقديم اقتراحات للتغير داخل المؤسسة					
25	يلعب العاملين دورا مهما في تحقيق التغيير					
26	تخصص المنظمة ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث و التطور داخلها					
27	تقوم المنظمة بإشراك العاملين في عملية التغيير					
28	تقوم المنظمة بدعم مؤيدي التغيير					

29	تقوم المنظمة بإقناع العاملين بضرورة التغيير وقبوله					
30	تقوم المنظمة باحتواء العاملين المقاومين للتغير					
31	تقوم المنظمة بتوضيح أسباب التغيير للعاملين					
32	توفر المؤسسة كل الموارد اللازمة من أجل إنجاح عملية التغيير					
33	يؤدي التغيير إلى تحسين ظروف العمل في المنظمة					
34	يقاوم العاملين التغيير خوفا على مصالحهم الشخصية					

الملحق الثالث: وثيقة طلب تربص:



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

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

رقم: ...../.....

المسيلة في:.....

إلى السيد: بلوم الحبيب رئيس
الجزائر

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج ، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أسر إنجيد

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	فخر الايمان بوشنبية	171735089195	20742872	
02	دحماني آمنة	181835081402	20240448 30	

عنوان المذكرة: دور القيادة الأسر إنجيد في إدارة التغيير

المشرف(الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التربص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم(الإمضاءوالختم)
	Directeur Opérationnel des Télécommunication de M'sila BADIS Kamel	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf à M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: .....

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

انا الممضي اسفله:

الطالب (ة) بوشنبة نور الايمان المولود(ة) بتاريخ 2000/02/28 بـ حمام الضلعة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (او ر س) رقم 207428872 الصادرة بتاريخ 2022/02/01 عن بلدية وتوغة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية خلال السنة الجامعية 2023/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر المسيلة

أصرح بشرفي أني التزمت بمراعاة معايير الامانة والنزاهة العلمية المطلوبة في انجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/05/01

التوقيع و البصمة

.....

*حرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة اعداد المذكرة من طرف اكثر من طالب(ة) واحد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf'n M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département: .....

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): دحماني آمنة المولود(ة) بتاريخ: 2000/07/02 بـ: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم 200819216992 الصادرة بتاريخ 2023/22/13 عن: بلدية وتوغة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجية خلال السنة الجامعية: 2023/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان": دور الحيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

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

حرر بتاريخ: 2023/جوان/01

التوقيع و البصمة

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة اعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.
**يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة