

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت -القليعة-



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص المناجمنت الموارد البشرية

دور القيادة في تسيير التغيير التنظيمي و تحسين منظومة العمل حسب نموذج Kurt Lewin

- دراسة حالة شركة فيريطال -

إشراف الدكتور:

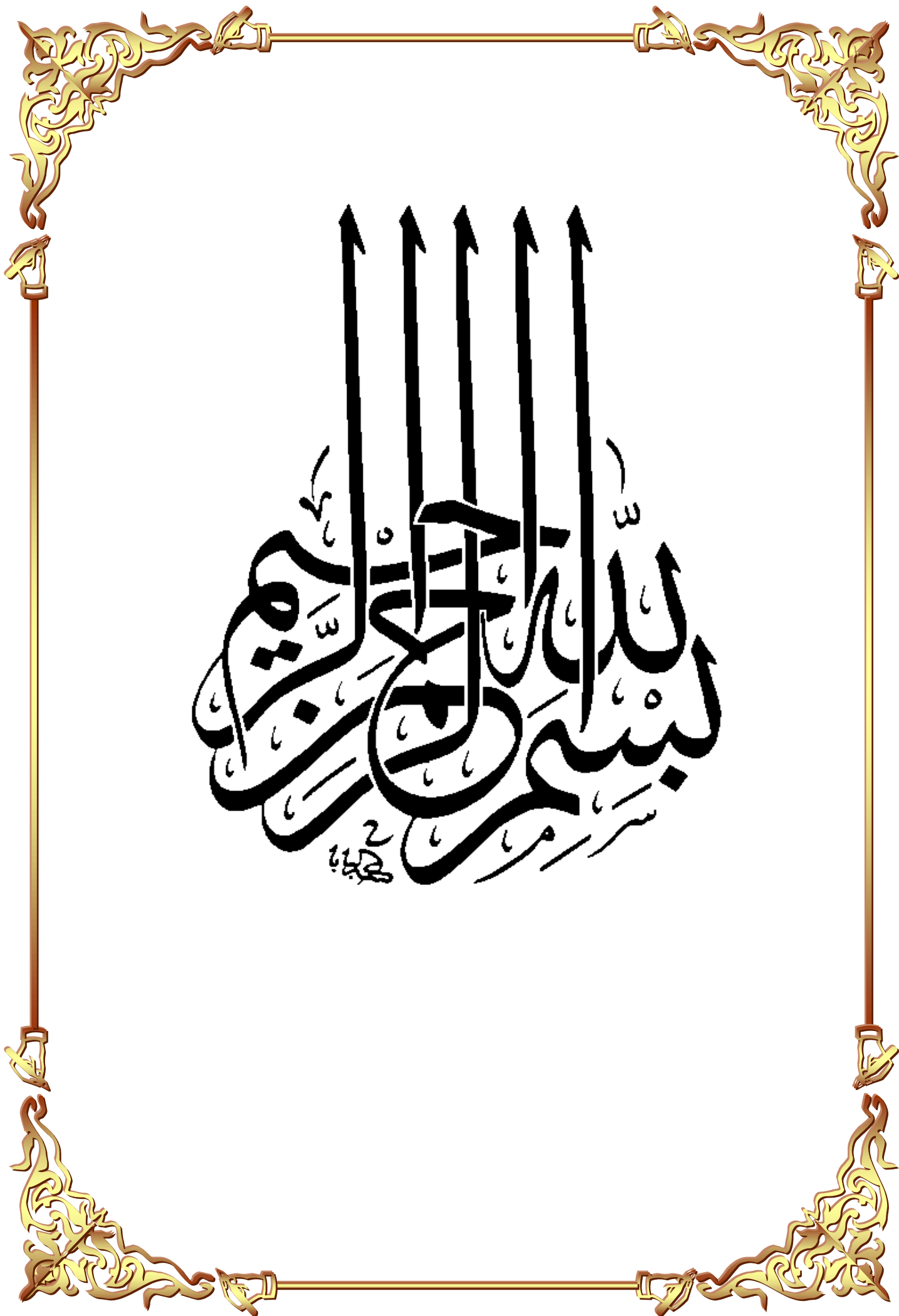
مزعاش يزيد

من إعداد الطالب:

نفاف عبد الكريم

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

أما بعد أهدي عملي إلى:

الوالدين الكريمين أمّ الله في عمرهما في الخير وحفظهما

زوجتي الغالية ورفيقة الدرب التي ما كان لينجز هذا العمل من دون دعمها

بوركت أينما حللت؛ وجزاك الله عنّي خير الجزاء؛

إلى ابني الغالي: محمد يحيى

إلى إخوتي: توفيق، فيصل، كمال وعبد الحميد

إلى أخواتي العزيزات: فوزية، رحمة، حسية، لطيفة وزينوبة

إلى عائلة نفاف، خليفوي وخليفى

إلى أحبائي وأصدقائي

إلى كل أساتذتي ومعلمي في جميع الأطوار

إلى كل طالب علم وباحث

إليكم عملي.

عبد الكريم نفاف

# الشكر و العرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد النبي الأمي الذي أرسل رحمة للعالمين القائل: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

وبعد:

فإنني أشكر أولاً قبل كل شيء، الأول الذي لا شيء قبله ولا بعده، الواحد الأحد الفرد الصمد، الذي لم يلد ولم يولد ولم يكن له كفواً أحد، الذي ما كانت هذه المذكرة لتنجز لولا توفيقه لي جل جلاله، فاللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

و أشكر أفضل الخلق جميعاً، إمام المرسلين وسيد الأولين والآخرين نبينا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم، على أداؤه للأمانة وإيصاله للرسالة دون تغيير أو تحريف أو تبديل، الذي لولا من الله علينا به ما كنا من المسلمين.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى المدرسة العليا للمناجزة .

وأتقدم بالشكر الخالص الوفي لأساتذتنا الذين أناروا دروبنا بمفاتيح العلم في تخصصنا.

وأتقدم بشكر وتقدير خاص لأستاذي المشرف الدكتور: **يزيد مزعاش**، فله مني جزيل الشكر و التقدير و العرفان على ما أبداه لي من ملاحظات وتصويبات،

وأتقدم بالشكر الخالص لمدير مؤسسة فيريطال السيد **هرماطي منير** على الثقة و الفرصة التي منحني إياها بالتربص و إنجاز مذكرتي، كما أشكر كل من السيد **تويجح سفيان** و السيدة **خطاب إسمهان** وكل عمال المؤسسة على كل الخدمات التي أسدوها إلي خلال فترة التربص.

وأتقدم بالشكر إلى كل من أعانني في إنجاز مذكرتي من قريب أو بعيد فجزاكم الله عني خيرا الجزاء.

# المخلص

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه كل من النمط القيادي والكفاءات القيادية على سيرورة وتطبيق "نموذج كارت لوين" التغيير في شركة "فيريطال" بالجزائر وفق منهج كمي نوعي، من خلال عينة تكونت من 48 موظفا ممن يشغلون مناصب عليا وإطارات بالشركة، حيث تم تقسيم الأسئلة لثلاث محاور: المحورين الأولين لمعرفة الأنماط القيادية المطبقة والكفاءات القيادية المتبعة في الشركة والمحور الثالث لمعرفة مدى نجاح وسيرورة التغيير على مستوى الشركة، ومن بين ما تم التوصل إليه هو أن القيادة على مستوى شركة فيريطال تتحلّى بكفاءة عالية مع إتباع محكم لخطوات "نموذج كارت لوين" التغيير، ما أدى للوصول إلى نتائج ممتازة على مستوى الشركة، وهو الشيء الذي دفعنا لتثمين الجهود المبذولة والتوصية بمواصلة العمل بالسياسة الحالية لما فيها من نتائج مُرضية.

## Abstract

This study aimed to know the role played by the leadership style and leadership competencies on the process and application of the Kurt Lewin's model of change in Verital company in Algeria according to a quantitative and qualitative approach, through a sample of 48 employees who occupy high positions and tires in the company, where the questions were divided into three axes: the first two axes to know the applied leadership styles and leadership competencies used in the company, and the third axis to find out the success of change process at the company. Among the findings that the leadership in Verital company have a high efficiency with a tight follow-up to the steps of the Kurt Lewin's model of change, which led to excellent results in the company, that what prompted us to value these efforts and recommend continuing to work with the current policy because of its satisfactory results.

## Résumé

Cette étude visait à connaître le rôle joué par le style de leadership et les compétences de leadership sur l'application et la marche de model de Kurt Lewin de changement au niveaux de l'entreprise de Verital à Alger selon une approche quantitative qualitative, a travers un échantillon de 48 cadres de l'entreprise. Les questions étaient divisées en trois thèmes : les deux premiers pour connaître les styles de leadership qui a été appliqué a l'entreprise et le troisième thème est pour connaître le niveau de la marche et de succès de model de Kurt Lewin de changement à l'entreprise. Parmi ce qui a été atteint, c'est que le leadership de Verital a des hautes compétences avec une poursuivre de model de Kurt Lewin de changement étape par étape, ce qui a conduit à obtenir d'excellents résultats au niveau de l'entreprise, c'est ce qui nous a poussé à apprécier les efforts déployés et de conseiller de poursuivre avec cette politique de travaille a cause de ses résultats satisfaisants.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتوى
	الإهداء الشكر والتقدير الملخص فهرس المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال
أ	المقدمة
أ	- الإشكالية
أ	- أسئلة الدراسة
ب	- الفرضيات
ب	- أسباب إختيار الدراسة
ب	- أهمية الدراسة
ج	- أهداف الدراسة
ج	- صعوبات الدراسة
<b>الفصل الأول : الجانب النظري</b>	
5	الدراسات السابقة
6	موقع الدراسة
7	<b>المبحث 1: القيادة</b>
7	<b>I. تعريف القيادة</b>
7	1- المفهوم اللغوي
8	2- المفهوم الإصطلاحي
9	3 الفرق بين القيادة والإدارة
10	<b>II. أنماط القيادة</b>
10	1- النمط الديموقراطي
11	2- النمط الأوتوقراطي
11	3- النمط المتساهل/ الحر
12	<b>III. أهمية القيادة</b>
12	<b>IV. متطلبات القيادة</b>
13	1- الكفاءات القيادية
15	2- الفنون القيادية
17	<b>V. آثار القيادة</b>
18	<b>المبحث 2: التغيير التنظيمي الإداري</b>
19	<b>I. تعريف التغيير التنظيمي الإداري</b>
19	1- المفهوم اللغوي
19	2- المفهوم الإصطلاحي
20	<b>II. أهمية التغيير التنظيمي الإداري</b>
20	<b>III. أنواع التغيير التنظيمي</b>
20	1- حسب حجم التغيير
21	2- حسب معيار التخطيط
21	3- حسب المضمون
22	<b>IV. رواكز التغيير التنظيمي</b>
22	1- خصائص التغيير التنظيمي
22	2- أسباب التغيير التنظيمي
24	3- أهداف التغيير التنظيمي
24	<b>V. مراحل تقدم التغيير التنظيمي</b>
24	1- نماذج للتغيير التنظيمي

25	1- نموذج كارت لوين
26	2- نموذج جون كوتر
28	2- مقاومة التغيير
29	1- مسببات مقاومة التغيير
30	2- إيجابيات مقاومة التغيير
31	خلاصة الجانب النظري
<b>الفصل الثاني : الجانب التطبيقي</b>	
33	<b>المبحث الأول : مؤسسة فيريطال</b>
33	<b>I. نبذة تاريخية عن الشركة</b>
33	1. نشأة الشركة
34	2. التغييرات التي حصلت على مؤسسة فيريطال
36	<b>II. نشاطات وهيكل مؤسسة فيريطال</b>
36	1. مهام شركة فيريطال
40	2. الهيكل التنظيمي لشركة فيريطال
40	1.2. الهيكل التنظيمي المعمول به قديما
41	2.2. الهيكل التنظيمي المعمول به حاليا ( من سنة 2018)
42	<b>المبحث الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة</b>
42	<b>I. عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات</b>
42	1. مجتمع الدراسة
42	2. أدوات جمع البيانات
44	<b>II. الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات</b>
44	1. التحليل الاحصائي الوصفي
45	2. مصفوفة الارتباط بيرسون
45	3. معامل التحديد
45	4. معامل الثبات ألفا كرونباخ
47	<b>المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج</b>
47	<b>I. المقابلات</b>
55	<b>II. الإستقصاء</b>
55	1. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
59	2. تحليل وتفسير محاور الدراسة
59	أ. قياس ثبات الاستبيان
	ب. تحليل محاور الدراسة
69	<b>III. تحليل الارتباط واختبار فرضيات الدراسة</b>
69	1. تحليل معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة
70	2. اختبار فرضيات الدراسة
73	خلاصة الجانب التطبيقي
<b>الخاتمة</b>	
75	<b>خاتمة</b>
75	<b>نتائج البحث</b>
75	1. النتائج النظرية

76	2. النتائج التطبيقية
76	توصيات الدراسة
77	المصادر والمراجع
81	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

**قائمة الجداول:**

الصفحة	عنوان الجدول
34	الجدول (1-I) : المساهمون في عملية إنشاء شركة فيريطال
35	الجدول (2-I) : التوزيع الجديد للأسهم سنة 2004
35	الجدول (3-I) : قيمة المساهمات المالية في رأس المال سنة 2015
36	الجدول (4-I) : التمثيل الجديد لتقسيم الأسهم سنة 2017
43	الجدول (1-II) : درجات مقياس ليكارت الخماسي
43	الجدول (2-II) : التقييم حسب مقياس ليكارت
47	الجدول (1-III) : نسبة الفرق في حجم الأعمال على مستوى شركة فيريطال
50	الجدول (2-III) : معلومات المشاركين بالمقابلة
54/51	الجدول (3-III) : الإجابات المتحصل عليها من المقابلة
59	الجدول (4-III) : نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي
60	الجدول (5-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بنمط القيادة الديمقراطي
61	الجدول (6-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بنمط القيادة المتساهل
62	الجدول (7-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بنمط القيادة الأوتوقراطي
63	الجدول (8-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بكفاءات تحفيز العمال
64	الجدول (9-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بكفاءات إنجاز المهمة
64	الجدول (10-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بكفاءات بناء الثقة بالنفس لدى العمال.
65	الجدول (11-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بكفاءات العمل بروح الفريق مع العاملين.
66	الجدول (12-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالإعداد للتغيير
67	الجدول (13-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بإدخال التغيير
68	الجدول (14-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بترسيخ التغيير
69	الجدول (15-III) : ترتيب المتغيرات الدراسة من حيث الأهمية في كل مرحلة
70	الجدول (16-III) : درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة

**قائمة الأشكال:**

الصفحة	عنوان الشكل
25	الشكل (1) : نموذج "لوين" لمراحل التغيير التنظيمي
48	الشكل (2-III) : مساهمة كل قسم من أقسام شركة فيريطال في حجم أعمال الشركة لسنة 2016
48	الشكل (3-III) : مساهمة كل قسم من أقسام شركة فيريطال في حجم أعمال الشركة لسنة 2017
48	الشكل (4-III) : مساهمة كل قسم من أقسام شركة فيريطال في حجم أعمال الشركة لسنة 2018

49	الشكل (III-5) : مساهمة كل قسم من أقسام شركة فيريطال في حجم أعمال الشركة لسنة 2019
49	الشكل (III-6) : مساهمة كل قسم من أقسام شركة فيريطال في حجم أعمال الشركة لسنة 2020
55	الشكل (III-7) : التمثيل القطاعي لأفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس
56	الشكل (III-8) : التمثيل القطاعي لأفراد العينة المدروسة حسب متغير العمر
57	الشكل (III-9) : التمثيل القطاعي لأفراد العينة المدروسة حسب متغير المستوى التعليمي
58	الشكل (III-10) : التمثيل القطاعي لأفراد العينة المدروسة حسب متغير سنوات الخبرة بالشركة
58	الشكل (III-11) : التمثيل القطاعي لأفراد العينة المدروسة حسب الحالة العائلية

مقدمة

يعيش العالم اليوم سرعة تغيرات كثيرة في شتى المجالات العلمية، المعرفية والتكنولوجية، وبالنظر للمقولة "العالم قرية صغيرة" أصبح الوضع أكثر إثارة وإستجدادا من ما مضى، لذا وجدت المؤسسات نفسها في مواجهة تحديات وصعوبات متولدة عن هذه الثورة العالمية في التغيرات المستمرة، مما دفعها إلى مراجعة ودراسة هيكلتها، أهدافها، سياستها، مواردها البشرية وتسييرها نحو وضع قادر على المواجهة والمنافسة وإثبات الوجود.

تعتبر القيادة والتغيير أكبر خطوة تخطوها المؤسسة الناجحة في وقتنا الحالي، فكان المفتاح بيد قائدها الذي بدوره إن قاد بأسلوب فعال برؤية مستقبلية وبتخطيط وإستراتيجيات واضحة لطريق النجاح فإنه يرسو بمؤسسته في منطقة آمنة بعيدا عن الخطر، يتطوع من خلالها تغيير وضعها من زاوية لأخرى أفضل و أحسن من قبل. لذلك أصبح التغيير التنظيمي حاجة ملحة بل ركيزة أولية لكل مؤسسة تهدف إلى المواكبة والبقاء بنجاح، شرط أن يكون مقترنا بهدف ومعرفة للأسباب الداخلية والخارجية وما يضم من تقنيات مؤدية للنجاح، وهذا ما نجده جليا في "نموذج كارت لوين" التغييري والذي يُشترط لنجاحه وجود قيادة حكيمة متجلية من خلال ممارسات القائد، حنكته، خبرته والأهداف التي يصبو لتحقيقها من أجل مواكبة التغيرات والتطورات المحيطة بالبيئة المؤسساتية والتفاعل مع كل المستجدات بهدف المحافظة على تطويرها وتحقيق منافسة ناجحة، فالأسلوب القيادي هو مفتاح نجاح التغيير مهما كان، و في حالتنا هذه مع شركة "فريطال" سيتجلى لنا الدور الهام للقائد في تطبيق نموذج "كارت لوين" التغييري والنتائج المتحصل عليها .

### تحديد و صياغة الإشكالية

ومما سبق تقديمه يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

كيف يساهم القائد في تسيير التغيير التنظيمي بإستعمال نموذج كارت لوين في شركة فريطال ؟

### أسئلة الدراسة :

وللوصول لحلول للإشكالية يمكن صياغة مشكلة البحث على شكل التساؤلات الفرعية التالية:

ما دور النمط الأوتقراطي في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة فريطال ؟

ما دور النمط الديمقراطي في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة فريطال ؟

ما دور النمط المتساهل في إدارة التغيير التنظيمي لمؤسسة فريطال ؟

ما هي الكفاءات القيادية المساعدة للتغيير في شركة فريطال ؟

### ثانيا: الفرضيات

على ضوء الأسئلة الفرعية التي طرحناها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية الأولى :

H1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على سيرورة التغيير التنظيمي في شركة فريطال بالجزائر، ويتفرع

عنها الفرضيات الآتية:

**H11:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على سيرورة التغيير التنظيمي في شركة فيريطال بالجزائر

**H12:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المتساهل على سيرورة التغيير التنظيمي في شركة فيريطال بالجزائر

**H13:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي على سيرورة التغيير التنظيمي في شركة فيريطال بالجزائر

### الفرضية الرئيسية الثانية :

**H2-** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية على سيرورة التغيير التنظيمي في شركة فيريطال بالجزائر ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- ❖ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارة تحفيز العمال على سيرورة التغيير التنظيمي.
- ❖ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارة إنجاز المهمة على سيرورة التغيير التنظيمي.
- ❖ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارة بناء الثقة بالنفس على سيرورة التغيير التنظيمي.
- ❖ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارة العمل بروح الفريق على سيرورة التغيير التنظيمي.

### ثالثا: أسباب اختيار الدراسة

يرجع اختيار موضوع البحث إلى دوافع موضوعية وأخرى شخصية:

#### ← الدوافع الموضوعية:

حاجة المؤسسات لمواضيع القيادة والتغيير التنظيمي التي هي مفتاح نجاحها وركودها، ومعرفة تجارب المؤسسات في هذا الموضوع تنظيرا وتطبيقا وما للأعمال البحثية الأكاديمية من فوائد تدفع المؤسسات لتطبيقها لمواكبة تطورات العالم اليوم.

#### ← الدوافع الذاتية:

رغبتي وميولي الشخصي للبحث في موضوع القيادة والتغيير التنظيمي، كون المقياس مدروس ويصب في لبّ تخصصي تسيير الموارد البشرية.

### أهمية الدراسة

لكل بحث أهداف يصبو لتحقيقها وتكمن أهمية هذه الدراسة فيمايلي:

- ✓ يعتبر موضوع قيادة التغيير التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتمام الباحثين في مجال القيادة والإدارة، باعتباره حاجة ملحة للمؤسسات والمنظمات لمسايرة عصرنا اليوم، من هذا الباب كان البحث في التغيير القيادي التنظيمي وجهة بحث مهمة جدا وجب الإعتناء بها.
- ✓ إبراز الأهمية و الدور الأساسي للقيادة الناجحة التي تعمل على أسس واضحة في المؤسسة لتحقيق أهدافها، كون التعامل مع الأشخاص في تغير مستمر بتغير حالاتهم و نفسياتهم و قدراتهم فوجب تسليط الضوء على دور القائد في تسيير وتطوير مؤسسته من أجل تحقيق أهدافها المرسومة.

- ✓ بيان أهمية التغيير التنظيمي في تطوير المؤسسة .
- ✓ ابراز الدور الرئيسي للقائد في القيادة الإدارية لمؤسسته قبل و بعد ممارسة تغيير تنظيمي محكم.
- ✓ الوصول إلى نتيجة أهمية توفير قيادات إدارية فعالة مؤثرة على سلوكيات و عمل الأشخاص للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ بالنسبة للأهمية العلمية للدراسة هي: كونها متعلقة بموضوع ذو أهمية بالغة ألا وهو دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي. أما بالنسبة للأهمية العملية للدراسة كونها تدرس حالة تطبيقية في مؤسسة جزائرية والتي بدورها تقدم نتائج وتوصيات وتوجيهات تساعد المؤسسة في حد ذاتها وتفيد المؤسسات الجزائرية الأخرى من خلال التجربة الخاصة لها.

#### أهداف الدراسة

- في إطار إشكالية البحث وفرضياته ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- ✓ من الناحية النظرية يهدف البحث إلى توضيح الرؤية لما تم التوصل إليه في البحوث الأكاديمية بين القيادة وإدارة التغيير التنظيمي والتي تهدف إلى إحداث التغيير المطلوب بنجاح.
  - ✓ من الناحية التطبيقية يهدف البحث إلى التطبيق العملي لمفهوم دور القيادة في التغيير التنظيمي الإداري وتحسين منظومة العمل في المؤسسة.
  - ✓ بيان دور القيادة الإدارية في تسيير التغيير التنظيمي وإدارته وتحديد العلاقة بينهما.
  - ✓ معرفة الأنماط والأساليب القيادية المسيّرة والقائدة للتغيير التنظيمي.
  - ✓ معرفة درجة المؤسسة من بين نظيراتها محليا ودوليا، والرفع من كفاءاتها ومردودياتها وتحقيق منافسة مشرّفة لها.

#### صعوبات الدراسة

واجهت الباحث بعض الصعوبات لاتمام البحث على أكمل وجه نذكر منها:

صعوبة انجاز التربص مع وضع كورونا و اصابتي بالفيروس

صعوبة التحصل على بعض المعلومات على مستوى الشركة

صعوبة استعمال برنامج SPSS

**الفصل الأول:**

**الجانب النظري**

الدراسات السابقة

لقد سبقنا الكثير في الحديث حول موضوع النمط القيادة والأثر المترتب عليه سواء على مستوى كفاءة العمال أو سيورة العمل بصف عامة، كما تحدث العديد من الدراسات حول التغيير التنظيمي وكيفية التعامل معه وطريقة تطبيقه، هذا راجع لأهمية الموضوع والنتائج المترتبة عنه سواءا مادية كانت أو معنوية. من هذه الدراسات نذكر كل من :

- **كريمة لعرايبي :** "دور القيادة في التغيير التنظيمي" مذكرة ماجستير، جامعة جامع الجزائر، دالي إبراهيم، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010.

كانت عبارة عن دراسة وصفية بمجمع المعلومات حول الإدارة الجزائرية في الفترة الممتدة من سنة 1989 حتى سنة 2008 وتحليلها، كما قامت بمقارنتها مع دول أخرى :

- القادة هم صناعات التغيير ويمثلون الحلقة الأساسية في كل مشروع تنموي.
- عملية التغيير لا تتجح إلا إن كانت عقلانية وواقعية، وتبلغ درجة الجودة إذا كانت شاملة ومتكاملة ودائمة.
- هناك علاقة بين عملية التغيير وبين مكان وزمان تنفيذها.
- **بن براهيم عبد الهادي :** "أثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية" مذكرة ماستر، جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2020.

كانت دراسته مسحية على العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها :

- هناك علاقة إرتباطية بين النمط القيادي المتبع وطبيعة الأداء الوظيفي.
- نمط القيادة الديمقراطي يساهم في إستقرار ورضا العمال.
- نمط القيادة الأوتوقراطي إن طبق بشدة مفرط يؤدي إلى توليد شعور بعد الإنتماء للمؤسسة والتذمر.
- **عايش مريم :** "دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي" مذكرة ماستر، جامعة أم بواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016.

حيث قامت هذه الدراسة على مستوى بنك الجزائر الخارجي -وكالة أم بواقي- بهدف معرفة دور القيادة الإدارية فيه. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها نجد :

- أن القيادة الإدارية لا تساهم في إدارة التغيير التنظيمي إن لم تمارس بالطريقة الصحيحة.
- نجاح القيادة وتحقيقها لأكبر كفاءة وفعالية مرتبط بقدرتها قادتها على استخدام الأساليب القيادية المناسبة.
- القيادة الإدارية على مستوى بنك الجزائر الخارجي لا تساهم في عملية التغيير.
- **مبارك بنيه، ضامن العنزي :** "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2004.

حيث كانت عبارة عن دراسة مسحية في إدارة مرور الرياض، ومن أهم ما توصلت إليه نجد :

- تحقيق التخصص في العمل الذي يعتبر من متطلبات العولمة بالإضافة إلى تطوير أساليب عمل هو السبب في التغيير التنظيمي من "الأمن الشامل" إلى "إدارة مرور الرياض".

- كان هناك تحسن في أداء العاملين بعد هذا التغيير.

### موقع الدراسة

تشكّل القيادة أهم الوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها القائد في مؤسسته، حيث نجد أن موضوعها وجد إهتماما بالغا من جانب الباحثين ورجال الإدارة، ويرجع ذلك كله إلى دور العنصر البشري داخل المؤسسة وأهميته، من حيث العمل المنظم المستمر الناجح. ولتحقيق ذلك كان التركيز على القائد الذي بيده العديد من الصلاحيات كالإدارة، التوجيه، الإرشاد والتنسيق من أجل تحقيق الأهداف، فالقائد بممارساته يعد المحرك الرئيسي للسيرورة الناجحة في كل مؤسسة، أي أنه يمثل دورا جوهريا ومفتاحا للعملية الإدارية الناجحة.

نجد القائد أثناء قيامه بعمله القيادي داخل المؤسسة مكلفا بالعديد من المهام والواجبات، ومن أهمها نجد مواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات سواء كانت تكنولوجية، ديموغرافية، إجتماعية، إقتصادية أو غيرها من المجالات التي تؤثر على مجال مؤسسته التي يشرف عليها حتى لا تبقى بمنأى عن التطور والتقدم ومواكبة العالم الخارجي، وحتى تبقى بشكل خاص داخل مجال المنافسة. لذا كان التغيير التنظيمي واجبا وألوية ومن أهم النقاط التي وجب على القائد التركيز عليها للبقاء دائما في الطريق الصحيح وترك المرؤوسين دائما يعملون بحيوية لتحقيق النجاح تلو الآخر وبالتالي الوصول إلى الهدف المنشود.

من أجل الخوض في موضوع البحث هذا، قمنا بتقسيم العمل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** تناولنا فيه موضوع القيادة وما يتعلق بكل من نظرياتها، أنماطها، أهميتها والكفاءات القياديةها.

**المبحث الثاني:** وتطرقنا فيه إلى التغيير التنظيمي الإداري وحاولنا الإحاطة به من عدة جوانب.

## المبحث الأول: القيادة

احتلت القيادة مكانة هامة في مواضيع علم النفس، الاجتماع والعلوم الإنسانية بصفة عامة بفروعها المختلفة، ومع ظهور منظمات الأعمال انتقل الإهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، وأصبح الموضوع ذو أهمية بالغة لمكانتها، باعتبارها المعيار المحدد لنجاح أي تنظيم.

القيادة بمعنى القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف وتنسيق جهود المرؤوسين لدفعهم لتحقيق النتائج المرسومة المرجوة، فهي تترجم عن طريق القائد الممثل بالشخصية القوية والكاريزما الفعالة وقدرة الإقناع من خلال نقل المعلومة بين طرفي المؤسسة خاصة بين الإدارة والعمال باختلاف المستويات المهنية.

فالقائد الناجح ذاك الذي يؤثر بكل صفاته على الأفراد والجماعات، بالتالي فإن السلوك القيادي من أهم المعايير المحددة لمدى نجاح المنظمة أو فشلها من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم، توجيه، تنسيق ورقابة، فهي تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم.

لتوضيح هذا تناولنا في الفصل الأول كل من مفهوم القيادة، العلاقة بين القيادة والإدارة، آثار القيادة، متطلبات القيادة وأنماط القيادة.

### I. تعريف القيادة

سنحاول التطرق إلى مفهومي القيادة، اللغوي الذي يُعنى بمختلف الإستعمالات لهذه الكلمة في اللغة بعيدا عن المجال العملي، و الإصطلاحي الذي يهتم ويركز على الجانب التطبيقي ومختلف المجالات المستعملة فيها (نفسية، إجتماعية، إقتصادية، عسكرية...)، للخروج بنظرة لغوية وإصطلاحية لمفهوم القيادة، تمكنا من إسخلاص تعريفنا الخاص لها على ضوء ما تم سرده والتطرق له، ثم سنوضح الفرق بين القيادة والإدارة والقائد والمدير لإزالة ما يمكن الوقوع فيه من لبس وحصر مجال الدراسة.

### 1- المفهوم اللغوي

للقيادة تعريفات لغوية متعددة نذكر منها:

عرّف ابن منظور القيادة بـ: من القود و هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، و يسوقها من خلفها، فالقود من الأمام و السوق من الخلف، والاسم من ذلك كله القيادة<sup>1</sup>

القيادة من (قُود) القاف والواو والذال أصل صحيح يدل على امتداد في الشيء<sup>2</sup>،

القود نقيض السّوق، يقود الدابة من أمامها (ويسوقها من خلفها)، والاقْتِياد والقُودُ واجد، القود أن يكون الرجل أمام الدابة آخذا بقيادها والسوق أن يكون خلفها فإن قادها لنفسه قيل اقتادها<sup>1</sup>، والقيادة: مصدر القَائِدُ<sup>2</sup> وَرَجُلٌ قَائِدٌ: من قوم قُودٍ وقواد وقادة كلها تصلح جمعا لقائد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط1، 2000، ج12، ص 315.

<sup>2</sup> أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، ت: عبد السلام محمد هارون، معجم مقاييس اللغة، دار الفكر، 1979، ط1، ج5، ص38.

## 2- المفهوم الإصطلاحي

تنوعت التعاريف الإصطلاحية بتعدد محاور الاهتمام بها من قِبَل المتخصصين في كل مجال ومنه يمكن تقديم مجموعة من المفاهيم حول القيادة كما يلي:

- ✓ عرّفها عالم النفس GIBB في موسوعة علم النفس على أنها: " وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية"<sup>4</sup>
- ✓ وارن بينيس الذي بحث في موضوع القيادة وإنشاء القادة لأكثر من خمسين سنة وله الكثير من المؤلفات فيها، إعتبرها أنها القدرة على ترجمة الرؤية إلى واقع.
- ✓ بينما قال عنها جون ماكسويل بأنها تأثير على الآخرين، لا أكثر ولا أقل.
- ✓ بينما نجد رنسيس ليكرت LIKERT الذي يعتبر من أهم الذين تكلموا وبحثوا في القيادة على أنها: " القدرة على المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لأهداف مشتركة"<sup>5</sup>
- ✓ كما نجد فيلمر "Fulmer" عرفها بشكل رياضي حسابي، حيث وضع المعادلة التالية للتعبير عنها :

$$\{ L=F(f, g, w, s) \}$$

بحيث تشير كل من هذه الرموز إلى :

L: Leadership	القيادة
F: Fonction of	الدالة الرياضية
f: followers	المروّسين
g: goal	الهدف
w: willingness of subordinates	رغبة و إرادة المرؤسين
s: situation	الموقف السائد

أي أن القيادة هي القدرة على التوفيق بين أفراد المعادلة السابقة و هي : المرؤسون، الهدف، المساعدون و الموقف السائد.<sup>6</sup>

- ✓ إعتبر طارق سويدان الذي له العديد من المؤلفات في القيادة ومدارس متخصصة فيها كأكاديمية إعداد القادة وكنوز للتربية القيادية، على أنها القدرة على تحريك الناس نحو الهدف.

<sup>1</sup> بن محمد بن علي الفيومي ثم الحموي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، المكتبة العلمية، بيروت، لبنان، ج2، ص518.

<sup>2</sup> تهذيب اللغة، محمد بن أحمد بن الأزهر الهروي، ت: محمد عوض مرعب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، ط1، 2001، ج9، ص 193.

<sup>3</sup> علي بن إسماعيل بن سيده المرسي، ت: عبد الحميد هندائي، المحكم والمحيط الأعظم، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 2000، ج6، ص535.

<sup>4</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة الأزراطية، مصر، ط1، 2005، ص225.

<sup>5</sup> ليكرت رنسيس، أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة علي البرسلي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966، ص26.

<sup>6</sup> Fulmer, Robert.M, The New Management, 4th edition, Mac Millan Publishing Company, New York, 1989, PP 210-221.

✓ "هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والإتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم"<sup>1</sup>.

✓ "هي عملية التوجيه والتأثير على النشاطات ذات العلاقة المهمة التي يؤديها أعضاء الفريق"<sup>2</sup>

✓ "هي القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها بحسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته، وهي العلاقة بين اثنين أو أكثر وفيها يحاول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة"<sup>3</sup>

✓ هناك أيضا من يعتبر القيادة بالأفعال التي يقوم بها القائد باستخدام قوة نفوذه لتشكيل أهداف المنظمة أو المجموعة وتحفيز السلوك إتجاه هذه الأهداف.

ومما سبق ذكره وتم الإطلاع عليه نعرف القيادة بأنها مجموع القدرات والكفاءات التي يستعملها القائد داخل مجموعة ما قصد الوصول إلى الرؤية المبتغات. إنها تلك اللبنة المضافة التي ينسق من خلالها القائد بين الأفراد ويوفق بينهم ويجعلهم يعملون بجد لبلوغ الأهداف المنشودة. هي لا تتعلق بجنس ولا بعقيدة ولا بأقدمية في منصب ما، يمكنها أن تكون شيئا فطريا في المرء وهذا بنسب قليلة في الناس، كما يمكن إكتسابها عبر إتباع برامج تعليمية معينة.

### 3- الفرق بين القيادة والإدارة:

قصد تحديد مجال الدراسة وعدم الوقوع في اللبس، ولتقارب مفهومي القيادة والإدارة، وإرتباط مفهوم القيادة بالمدير لدى كثير من الناس، أردنا توضيح الفرق بين القيادة والإدارة، وبين القائد والمدير خاصة، فهناك إختلاف بينها عبر عنه بيتر دراكر أحد كبار العقول في الإدارة بـ "القيادة أن تفعل الأشياء الصحيحة، بينما الإدارة أن تفعل الأشياء بشكل صحيح". كما وجب معرفة الشخص الذي يقوم بهذا الفعل أهو قائد أو مدير، وفي هذا الصدد نجد وارن بينيس قد فرق بينهما قائلا "القادة هم الذين يقومون بالأمر التي يجب القيام بها، بينما المدراء هم الذين يقومون بالأمر كما يجب أن تكون. لاحظت الكثير من الأشخاص يشغلون مناصب إدارية، يقومون بأمر بطريقة رائعة لا يجب لهم القيام بها"<sup>4</sup>، وإعتبر البروفيسور كيفن تايلور أن: "القادة يقودون الناس أما المدراء فيديرون الأشياء"، هناك فرق<sup>5</sup>. إذاً يمكننا القول أنه ليس كل مدير عبارة عن قائد، فالقيادة لا تتطلب في جميع أحوالها منصبا إداريا، كما لوحظ في كثير من الأحيان

<sup>1</sup> أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراجعية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2014، ص16.

<sup>2</sup> ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الراجعية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص91.

<sup>3</sup> محمد عزات الحلالمة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، إثناء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص159.

<sup>4</sup> Warren bennis, air&space Power Journal-Afrique et Francophonie, Air university, Maxwell AFB,AL, Volume V, No.1, Printemps 2009 (01/03/2009), p.30, vu le 05/07/2021, le site-web :

[https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ\\_French/journals\\_O/Volume-05\\_Issue-1/bennis.pdf](https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ_French/journals_O/Volume-05_Issue-1/bennis.pdf)

<sup>5</sup> Taylor Kevin, The Lost Art of Leadership: Managing Change, Canadian Journal of Respiratory Therapy, Ottawa, Vol. 46, N° 1, (Printemps 2010): p.18-21, Vu le: 18/09/2021,le site-web:

<https://www.proquest.com/openview/e515a0a7a87a9148e717907d828db63b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=32646>

مدراء يستعينون بأشخاص أقل درجة منهم لا لشيء إلا لصفاتهم القيادية، لذا فهناك تمايز بين القيادة والإدارة يمكن حصره في هذه النقاط:

- للقيادة رؤية مستقبلية بينما للمدراء أهداف لتجسيد رؤية القائد، فمجال التفكير لدى القائد أوسع من الذي عند المدير.
- القائد يشجع الابتكار والتغيير ويقودهما، بينما يحافظ المدير على الوضع الحالي ولا يقدم على المخاطرة.
- يبني القائد العلاقات مع المرؤوسين ويستغل ذلك في العمل، بينما يعتمد المدراء على الهيكل التنظيمي وبناء النظم.
- يقوم القائد بالقيام بالأمر الواجبة، بينما لا يخرج المدير من مساحة الأمان ويقوم بالأمر كما يجب أن تكون.
- القائد يظل يتعلم من كل شيء ولو كان بسيطاً، بينما يكتفي المدير بما تم إثباته من مهارات.

### II. أنماط القيادة:

يقصد بالنمط القيادي السلوك المعتمد من طرف القائد عند التعامل مع مرؤوسيه<sup>1</sup>، ويعبر (النمط القيادي) على أسلوبه وطريقته في ممارسة عملية التأثير في المرؤوسين<sup>2</sup>.

مع وجود كلام كثير حول النمط القيادي وهذا راجع طبعاً لأهميته وأهمية النتائج المترتبة عليه، إلا أن هناك إجماع حول أنماط ثلاث و التي هي القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية والقيادة المتساهلة أو الحرة (عدم التدخل). لكل نمط من هذه الأنماط تعريف، مزايا وسلبيات و هو الذي سنتطرق إليه حالياً.

#### 1. القيادة الديمقراطية

يطلق عليها القيادة المشاركة أو الإنسانية، كما يطلق عليها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للمرؤوسين، وهي تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين والإهتمام بمشاعرهم وإعطائهم حرية التفكير وإبداء الرأي والأخذ بمقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرار<sup>3</sup>، ويتخذ القائد قراره بناء على تلك المشاورات إلا أنه يبقى زمام الأمور بيده من حيث قيامه بعمليات التوجيه والرقابة، ويعتبر هذا من أنجح الأساليب القيادية وأكثرها فاعلية في الإدارة الحديثة ذلك لأن من شأنه أن يرفع من الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التعاون والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، بالتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>4</sup>. ولنجاحها (القيادة الديمقراطية) لابد من وجود روح فريق بين القائد ومرؤوسيه وإحساسه بهم وبمشاعرهم وإدراكه للأثر الذي تتركه

<sup>1</sup> Nadeem Bhatti, & al, The Impact of Autocratic and Démocratic Leadership Style on JobSatisfaction, International Business Research, Vol. 5, No. 2, Feb 2012, p193.

<sup>2</sup> Delia Bosiok, Leadership Styles and Creativity, Online Journal of Applied Knowledge Management, Vol. 1, Issue. 2, 2013, p 47.

<sup>3</sup> Jaroslov Gonos, Peter Gallo, Model for leadership Style Evaluation, Management, Vol.18, 2013, p159.

<sup>4</sup> ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص 171

تصرفاته فيهم وفي مردوديتهم، كما لا بد أن يكون تشارك في إتخاذ القرار بينه وبينهم، وفي حال الشركات أو المؤسسات الكبرى فلا بد من وجود تفويض للسلطة من قبل القائد لبعض من مرؤوسيه.

بالرغم من الإيجابيات العديدة لهذا النمط القيادي إلا أنه لا يتناسب مع الجميع، فهو يتطلب أفرادا ذوي قدرات مرتفعة ومحفزين في نفس الوقت، أفرادا يرغبون في المشاركة والتفاعل مع القائد<sup>1</sup>، كما أن من مساوئه زيادة التكاليف والبطء بإتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، وهنا لا بد من التمييز بين القيادة الديمقراطية الجماعية التي تقوم على أساس أخذ رأي الجميع والقيادة الديمقراطية الفردية التي تقوم على أساس أخذ رأي بعض الأفراد وليس الجميع<sup>2</sup>.

### 2. القيادة الأوتوقراطية

يطلق عليها أيضا القيادة التسلطية، الدكتاتورية والإستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع كافة الأمور في المؤسسة لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة إتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، يبلغ المرؤوسين بأوامره ويكون عليهم الطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد<sup>3</sup>. إلا أنه هناك إختلاف بين قائد وآخر في إستخدام السلطة، مما يجعل هناك تباينا بين القادة في شدتهم في هذا النوع من القيادة، و يمكن إعتباره ببساطة نمط معاكس لنمط القيادة الديمقراطية.

رغم ما يبدو عليه هذا النمط من سلبية، ورغم سلبياته العائدة على المرؤوسين ونفسياتهم بصفة خاصة، إلا أن له إيجابيات، كما أن هناك مواقف لا بد فيها من بروز هذا النمط في القائد و تمكنه منه ومن تجلي قدراته فيه، فالمؤسسة قد تواجه حالات طارئة تتطلب تطبيقا حرفيا للأوامر من غير مناقشة، والقائد الذي يكون على قدر عال من الكفاءة أيضا يحتاج لإنصياغ تام من قبل مرؤوسيه لتنفيذ رؤيته المسطرة مع رؤساء المؤسسة أو من هم أعلى درجة منه، لذا قد يلجأ لمثل هذا النمط في حال فشل أساليب الحكمة والإقناع. كما أن هذا النمط القيادي فعال لتحميل المسؤوليات لمن يخشى تحملها.

### 3. القيادة المتساهلة أو الحرة (عدم التدخل)

في هذا النوع من القيادة يصبح القائد كأنه مستشار، فهو لا يؤثر على مرؤوسيه بصفة مباشرة أو غير مباشرة<sup>4</sup>، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم، فالقائد الحر يرى أن تنمية قدرات العاملين وزيادة إمكانياتهم في العمل تتحقق بإعطائهم الحرية في ممارسة السلطة والإستقلال في إنجاز أعمالهم، لهذا يهتم بالتوجيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في إطار الأهداف العامة للمؤسسة، و يحلون مشاكلهم دون الإعتداع عليه، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي -نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002، ص 567.

<sup>2</sup> فيصل محمود الشوارورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص179.

<sup>3</sup> سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص64.

<sup>4</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص289.

<sup>5</sup> طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص71.

لهذا النمط القيادي الكثير من الانتقادات، إذ أن القائد يتخلى بشكل كبير عن مهامه القيادية، كما أن المؤسسة لن تتبع مسارا واحدا لتضارب الآراء فيها وعدم وجود رأي مهيم ومسيطر ما يؤدي لنشوب نوع من الفوضى فيها أو ما يعرف بـ"الفوضى المنظمة" حيث أن العمل داخل المؤسسة قائم ومتواصل رغم وجود الفوضى. إلا أنه رغم سلبيات هذا النمط القيادي يمكن الإستفادة منه و بشكل كبير إذا أستخدم في المكان المناسب كأن يطبق في أوجه نشاط العلماء والباحثين الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب<sup>1</sup>، و بصفة عامة لما يكون العاملون على مستوى عال من التعلم والخبرة، لأن تفويض السلطة على نطاق واسع وإصدار التعليمات العامة تتطلب كفاءات عالية قادرة على إستيعاب الواجبات المفوضة لهم.

### III. أهمية القيادة :

للقيادة أهمية بالغة كونها صورة فعالة للربط بين الأفراد والموارد المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط. تبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الانساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص<sup>2</sup> ولقد حضيت هذه الأخيرة بإهتمام الباحثين والممارسين مندوبي التاريخ وحتى وقتنا هذا.يرغم تعدد تعاريفها إلى أن جميعها تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة وأهمية المفهوم القيادي التي تكمن فيما يلي:

- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات
- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية وتقليص السلبية بقدر الإمكان
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم يمثلون رأس المال الأهم والموارد الأعلى
- تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة وتبرز كذلك أهمية القيادة من خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي وذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وتوجيهها، ويستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين.

### IV. متطلبات القيادة

حتى يكون القائد ناجحا في عمله و قيادته عليه أن يقوم بواجبه القيادي على أكمل وجه، ولحصول ذلك لابد من وجود مجموعة من الكفاءات القيادية فيه حتى يكتسب صفات الفن القيادي.

<sup>1</sup> مصطفى أبو زيد فهمي و حسين عثمان، الإدارة العامة (الإطار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام، العملية الإدارية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص527.  
<sup>2</sup> رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج، عمان، 2008، ص 17

حاولنا تلخيص أهم الكفاءات و الفنون القيادية في النقاط التالية :

## 1. الكفاءات القيادية :

لا يمكن التطرق إلى موضوع الكفاءات القيادية دون التكلم عن جهود الدكتور الكاتب الأمريكي وارن بينيس (WARREN Bennis)<sup>1</sup> في هذا المجال، حيث أنه تخصص فيه وألف العديد من الكتب والمقالات عنه. ندرج فيما يلي أهم أربع صفات توصل إليها على مدار سنوات من البحث على مجموعة كبيرة من القادة الناجحين و المتميزين في مجالهم وعملهم، إستخلص إشتراكهم في هذه الصفات رغم وجود الكثير من الإختلافات في طريقة تفكير هؤلاء القادة ورؤيتهم للأمور ومجالات عملهم. بدأ "بينيس" بتبيين الإختلاف بين القائد و المدير، فقال : "القادة هم الذين يقومون بالأمور التي يجب القيام بها، بينما المدراء هم الذين يقوم بالأمور كما يجب أن تكون. لاحظت الكثير من الأشخاص يشغلون مناصب إدارية، يقومون بأمور بطريقة رائعة لا يجب لهم القيام بها"<sup>2</sup>، ثم إنتقل بعدها شارحا لهذه الصفات وهو ما حاولنا تلخيصه فيما يلي:

### 1.1. إدارة الإنتباه الشخصي وعدم التشتت :

واحدة من السمات الشخصية الأكثر وضوحا لدى هؤلاء القادة، هي القدرة على جذب إنتباه الآخرين، ليس بسبب أن لديهم رؤية، حلم، مجموعة من النوايا، برنامج أو إطارا مرجعيا، بل بسبب قدرتهم على التواصل بطريقة ممتازة، تجعل من الآخرين الرغبة في الإنضمام إليهم ومشاركتهم رؤيتهم. بالتالي فإن أول مهارة يتحلى بها القائد الفعال هو حسن إدارة إنتباهه إلى ما يريده مستقبلا، عبر وضع خطط أو نظرة مستقبلية للوصول إلى النتيجة النهائية للهدف المرجو أو النقطة المراد الوصول إليها وعدم إضاعة وقت الآخرين بتشتته، الشيء الذي يؤدي إلى إبتعادهم عنه وتخليهم عن فكرته وعدم مسيارتهم له فيها. هنا يقول بينيس "عندما فكرت في تجربتي الخاصة، أدهشتني حقيقة أنني كنت أكثر فاعلية عندما كنت أعرف ما أريده وكنت أقل فعالية عندما كانت لدي شكوك"<sup>3</sup>.

### 2.1. إدارة المغزى العام أو معنى الفكرة :

لجعل حلمه مرئيا وواضحا للآخرين و إبقاء الجميع في نفس المسار، يحتاج القائد إلى توصيل فكرته. عليه العمل على الجهتين (توضيح الفكرة و إبقاء الجميع في نفس المسار). يجب أن تكون لديه القدرة على التواصل والإستخدام الجيد للكلمات في مكانها المناسب و بالطريقة المناسبة أيضا، فعملية التواصل ليست مجرد خطاب يتم إلقاؤه، إنها أكبر من ذلك بكثير، إنها فن بحد ذاته، لأنه بها يقوم بتحويل فكرته كقائد إلى شيء ملموس ليسهل على الجميع فهمه، تتبعه وإتباعه فيه، لذا على القائد الناجح إستعمال إستعارات، كلمات أو أنماط كلامية من شأنها صنع الفارق و تبسيط الفكرة وإيصال الرؤية والهدف للجميع. "إن هدف القائد ليس مجرد

<sup>1</sup> مستشار أسبق لأربع رؤساء أمريكيين (جون كينيدي، ليندون باينس جونسون، جيرالد فورد الإبن و رولاند ريغن).

<sup>2</sup> Warren bennis, air&space Power Journal-Afrique et Francophonie, Air university, Maxwell AFB,AL, Volume V, No.1, Printemps 2009 (01/03/2009), p.31, vu le 05/07/2021, le site-web :

[https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ\\_French/journals\\_O/Volume-05\\_Issue-1/bennis.pdf](https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ_French/journals_O/Volume-05_Issue-1/bennis.pdf)

<sup>3</sup> وارن بينيس، نفس المرجع، ص31.

التفسير أو الإيضاح، إنما خلق المعنى<sup>1</sup>. يدمج القائد مختلف الحقائق، المفاهيم و الحكايات في طريقته لإيصال المعنى للجمهور أو المرؤسين، وهذا لا يوجب عليه أن يكون ممتازا في الخطابة، فكل يقوم بذلك على طريقته الخاصة وحسب نوعية المتلقين لهذه الأفكار، فيبقى المهم دائما فهمهم له ودعمهم لأهدافه. القدرة على جذب الإنتباه و إيصال المعنى نابغة من شخصية الإنسان في المجمل، فلا تكفي الكلمات أو الأسلوب أو توضيف مختص في العلاقات العامة لتحرير النصوص لذلك<sup>2</sup>. قصة "فرانك دال" مدير التحرير في صحيفة "لوس أنجلوس هيرالد إكزامنر" ( Los Angeles Herald Examiner) توضح ذلك جليا، حيث أن دوره كان إقتطاع الحصة السوقية الصباحية لمنافستها المباشرة جريدة "لوس أنجلوس تايمز" (Los Angeles Times)، لذلك قام "دال" بتعليق منشورات تبين جريدته فوق جريدة التايمز و فوقها مباشرة، ليعمل كل فريق العمل على هذا المنشور المقنع والمعبر جدا الذي يبين أن جريدتهم جريدة "هيرالد" ستتفوق يوما ما على جريدة "التايمز"، كما أنه كان يرتدي حزام أمان مشابه بذلك الموجود على متن الطائرة، لتذكير الجميع بمخاطر العمل في الصحيفة. لقد أوصل فكرته بطريقة هزلية أو ربما ساخرة ممتعة، لكن في نفس الوقت لم ينس أحد الفكرة الرئيسية وراء هذه الأفعال و ما أراد "فرانك ديل" إيصاله بها. هذه هي إدارة المغزى أو معنى الفكرة.

### 3.1. إدارة ثقة الآخرين :

الثقة ضرورية لجميع المنظمات، ونجد أن المحدد الرئيسي لها يكمن في الجدية أو الثبات. أظهرت دراسة حديثة أنه من المرجح أن يتبع الناس القادة الذين يمكنهم الاعتماد عليهم حتى عندما لا يتفقون مع وجهة نظرهم أكثر من القادة الذين ينفقون معهم ولكنهم يتغيرون بشكل متكرر، لذا فالجدية في إتباع فكرة معينة مسبقا والثبات عليها وعلى مبادئ معينة له دور كبير في ترسيخ ثقة المرؤسين بقائدهم وإتباعهم له ودعمه في نظريته ومشروعه، وهذا لا يأتي بمحض الصدفة، بل يُوجِبُ دراسة مسبقة للأفكار المراد الوصول إليها والطريقة والإستراتيجية المؤدية لذلك خطوة بخطوة، وفي حال وجود خلل أو خطب ما فلا بد من وجود خطة بديلة مسبقا أيضا، كل هذا يدرسه القائد من قبل وذلك حتى لا تكون هناك تذبذبات في آرائه أو أقواله، الشيء الذي قد يدخل الشك في أنفس المرؤسين بشأن قدرة قائدهم و نجاعته، و قد يؤدي بهم إلى عدم إتباعه و دعمه.

على القائد أيضا أن يكون واثقا تمام الثقة من نفسه حتى يولد هذا الشعور وينقله لغيره ممن معه. يمكن رؤية ثقة القائد في نفسه في أشياء عدة، لذا فعليه التركيز على التفاصيل : طريقة كلامه، طريقة رده على التساؤلات، ردة فعله الأولى تجاه مختلف الأمور .... إلخ.

### 4.1. معرفة القدرات الشخصية والعمل داخل فريق :

نجد في المرتبة الرابعة القدرة على الإدارة الذاتية ومعرفة القدرات الشخصية للقائد، والطريقة الأنجع والأحسن لإستغلالها وإستعمالها في الميدان. تعتبر هذه المهارة فائقة الأهمية، فبدونها سيقع من هو على رأس الهرم وأصحاب المسؤوليات بصفة عامة في الخطأ أكثر من الصواب، مثل الأطباء غير الأكفاء، يمكن للإطارات غير الكفاءة جعل الحياة أكثر صعوبة، فالطبيب الذي يتسبب في إعاقة شخص أو يتسبب له في أثر ينقص من كفاءة جسمه بسبب خطأ طبي كونه غير كفء، مثله مثل القائد الذي لا يعرف حدود قدراته وكيفية التعامل مع الأمور حسب كفاءته، فيسبب لهم إعاقات في عدة جوانب وفي مجالات شتى مما يجعله بذلك ينقص من كفاءة مرؤسيه بسبب قراراته. القائد الحقيقي يعرف قدراته ويعرف نقاط قوته والنقاط التي يجب فيه الإستعانة بالغير.

<sup>1</sup> وارن بينيس، نفس المرجع، ص32.

<sup>2</sup> وارن بينيس، نفس المرجع، ص32.

## 2. فنون القيادة :

إن القيادة عبارة عن فن بكل ما تحمله الكلمة من معنى، فليس كل شخص يمكنه أن يقود، كما أنها لا تورث عبر الأجيال فهي شيء مكتسب عبر مجموعة من التجارب أو عبر مجموعة من الدورات التعليمية. فيما يلي سندرج أهم الفنون القيادية التي حين تجتمع في القائد تجعله يقوم بعمله القيادي بطريقة فنية<sup>1</sup>:

### ❖ فن إصدار الأوامر:

وله صبغة خاصة به تكمن في إجابة على السؤال التالي: هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف"؟. لتكن الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية، أضف إلى ذلك أن تعيين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، مع تحديد الوقت المتاح والمساعدين والموارد. التركيز يكون على كون القائد واضحاً، ملماً بالموضوع ومحيطاً به، موجزاً، دقيقاً، واثقاً من نفسه عند إصدار الأمر.

### ❖ فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى برنامج موسع عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة، ومن أهم مهارات الاتصال نجد الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات، وفي هذا الصدد تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (HumanTouch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

- (1) استمع إليه. H: Hear Him
- (2) احترم شعوره. U: Understand his feeling
- (3) حرك رغبته. M: Motivate his desire
- (4) قدر مجهوده. A: Appreciate his efforts
- (5) مده بالأخبار. N: News Him
- (6) دربه. T: Train Him
- (7) أرشده. O: Open his eyes
- (8) تفهم تفرد. U: Understand his uniqueness
- (9) اتصل به. C: Contact Him
- (10) أكرمه. H: HonourHim

<sup>1</sup> أحمد بن عبد المحسن العساف، كتاب مهارات القيادة وصفات القائد، ص12، تاريخ الإطلاع 2021/07/16، الموقع: Noor-Book.com

❖ فن التأنيب:

على القائد إعطاء الملاحظة الضرورية دون تأخير وذلك بنغمة هادئة ورزينة، وعليه بالتأنيب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها وتجنب إثارة الجروح السابقة لأن التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية وبالتالي وجب سؤال المخطئ: ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ والتوصل معه لحلول عملية.

❖ فن معالجة التذمرات:

لتحقيق هذا الفن على القائد تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات وذلك باستقبال الشاكي بالترحاب به والإستماع إليه وعدم رفض الشكوى مباشرة، ثم الإستماع إلى وجهة النظر الأخرى وفي حال إذا ما تقرر فعل شيء مافحيال الموضوع فيجب فعله وإلا التوضيح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

❖ فن المكافأة والتشجيع:

وذلك بالثناء على الأعمال الناجحة والإعتراف بإنجازات الأفراد وتشجيع معاونيه دوماً ومعاملتهم كخبراء فيما يتقنونه وتقبل أفكارهم التجديدية، ولا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل المؤسسة، وذلك بتكليف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى، كما وجب دوماً تذكّر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تولع نار الحماسة.

❖ فن المراقبة:

إن الأمر شيء واحد ولكن التنفيذ يشمل كل شيء، لذلك لا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا بمراقبة التنفيذ بأحسن طريقة، وذلك بالاعتراف بالأعمال الحسنة وعدم التردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء، إذ أن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها تعطيه فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

❖ فن المعاقبة:

وذلك أن تكون العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة، وعدم جمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة. لا يعاقب القائد أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتطم سلسلة القيادة، لا يناقش مشاغباً أمام الآخرين. هناك عدة أنواع للعقوبة نذكر منها تغيير نوع العمل، اللوم، عدم استشارة المعاقب.. الخ.

❖ فن التعاون مع القادة الآخرين:

ختمنا بها جزئية الفنون القيادية لأنها تبرز كفاءات القائد الحقيقية، فغالبا ما ترتبط قدرة القائد على القيادة بالمنصب، لكن لما يكون هناك قادة آخرون يكون بذلك تساوي في المستوى وبذلك تبرز مختلف الكفاءات والفنون القيادية دون تدخل المنصب أو المركز النتيجة النهائية أو القرار المُتخذ. كما أنه على القائد تذكر أن غاية العمل ليست خدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مُثُلٍ عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها، لذا لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك، وذلك بالنقد البناء مع من يخالفهم الرأي من القادة، وأن يكون لبقاً في لفظه بناءً في غايته ولا يكن همه مراقبة أخطاء الآخرين لأنه يضيع بذلك عمله ووقته، ولا يترك مجالاً لتفاهم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

يمكن الشعور بالقيادة في جميع أنحاء المنظمة أو المؤسسة، هذا الشعور يعطي العمل إيقاعا وطاقة خاصة كما يقوم بتحرير القوى العاملة. يكمل التأثير الجماعي للقيادة في التمكين، حيث أنه في المنظمات والمؤسسات التي يديرها قادة فعالون وناجحون يمكن أن نجد (التمكين) أكثر وضوحا في أربعة محاور<sup>1</sup>:

- إحساس العمال بأهميتهم، حيث أن كل شخص يحس بأنه يصنع فرقا لنجاح المؤسسة. هذا الفارق قد يكون صغيرا (عامل توزيع بسيط أو عامل إنتاج لقطعة صغيرة أو بسيطة لكنها مهمة) مع ذلك عندما يتم تحرير هؤلاء العمال من خلال القائد الفعال فإنهم يحسون بأن لهم معنى و بأهميتهم في الشركة مما يزيد من كفاءتهم.
- إكتساب المعرفة والكفاءات المهمة، حيث يقوم القائد بالضغط لإكتساب المعرفة وحسن إستعمالها من قبل العمال الذين يعملون تحت سلطته. يجب أن يعرفوا و يفهموا بأنه لا وجود للفشل إنما فقط هي عبارة عن أخطاء يمكن أن نستخلص منها دروسا تبين لنا ما يجب علينا فعله في الأيام المقبلة.
- العمال جزء من منظومة، فكلمنا نجد قائدا نجد فريقا، عائلة، وحدة، حتى بالنسبة للأشخاص الذين لا يحبون بعضهم البعض بشكل خاص، إلا أن هناك إحساس بأنهم يمثلون مجتمعا واحدا فيما بينهم.
- روعة العمل، فحيثما نجد قائدا ناجحا نجد العمل رائعا وممتعا وإن كان صعبا ومرهقا. من بين أهم الأشياء التي يقوم بها القائد هي جذب الأشخاص نحو الهدف وليس دفعهم إليه بالقوة. هو نوع من التأثير الذي يعمل على جذب الأشخاص وتشجيعهم على المبادرة والمشاركة في نظرة مستقبلية محضرة من قبل. القائد يحفز من خلال تحديد الهوية لا التوبيخات والعقوبات، القائد يشرح ويضع مخطط لأفكار الشركة التي تركز عليها وما هو الشيء المنتظر.

كما يعتبر وارن بينيس أنه لا يمكن للجميع الإنخراط بشكل كلي في أي نظرة مثيرة، فبعض الأفكار تصمد أكثر من الأخرى وتنصب في إحتياجاتنا أكثر من الأخرى. كما أن السبب الرئيسي لإفتقار وإغتراب الأفراد داخل منضماننا هو غياب مفهومين إثنين، أحدهما هو الجودة، حيث أن المجتمع الحديث يعمل على توفير المزيد من الخدمات والسلع للجميع، يعمل على الكم. الكم يمكن قياسه بالمال لكن لا يمكن قياس الجودة في معظم الأحيان، بل يتم تقديرها بشكل حدسي. للجودة رد فعل عندنا يكمل في الشعور، إذ أن هناك إرتباطا وثيقا بين مشاعر الجودة والتجربة في العمل والجمال والقيم. مفهوم الجودة يرتبط إرتباطا وثيقا بإرتباط التعلق بالعمل والشغف به. هذا التفاني هو القوة التي تدفع الأنظمة عالية الأداء، فعندما يكون هناك إستمتاع بالعمل لا تكون هناك حاجة إلى الأمل في المكافأة أو الخوف من العقاب. يمكن إنجاز أنظمة تجعل الوظائف أسهل بدلا من القلق بشأن التحكم في الأشخاص الذين يرغبون في تجاوز النظام أو إستغلاله و مراقبتهم، و هذا هو ما يجب على مختصي الموارد البشرية التركيز عليه أو لا قبل كل شيء.

<sup>1</sup> وارن بينيس، مرجع سابق، ص34

## المبحث الثاني :

### التغيير التنظيمي الإداري

يقول الفيلسوف اليوناني الشهير "هيركليتوس": التغيير هو الثابت الوحيد" يعني أنه لا يوجد شيء ثابت مستمر على ما هو عليه. السؤال المهم الذي يُطرح هنا هو " هل القائد من سيقود التغيير أم سيقوده التغيير ؟" لأنه إذا قاد التغيير فسيكون هو من يرسم له خطته ووجهته، أما إذا كان التغيير هو المسير فسلكون البيئة هي المحددة لمستقبل القائد والراسمة لوجهته.

إن التغيير من المواضيع الركيزة في مجال تسيير الموارد البشرية، فلا يكاد يخلو فكر وتفكير كل قائد ناجح فيه من أجل تحقيق أهدافه و النهوض بمؤسسته ومرؤوسيه، فهو مهم جدا لكل منظمة، حيث يجب عليها مواكبة العصر بتغييرات مستمرة نحو القمة المنشودة، ليتحقق لها البقاء والاستمرار والمحافظة على مكانتها وأكثر في عالم يشهد تقدما بوتيرة جد سريعة في كل المجالات خاصة التكنولوجي و الاقتصادي، ففضية التغيير قضية العالم الحديث و ذلك لما نراه من التغيير المستمر في التقنيات و الإختراعات السريعة التي تحدث كل يوم، و لعل ما شهده العالم جراء جائحة كورونا خير دليل على ذلك، فالتغيير شمل كل شيء حتى حياتنا الخاصة و العائلية و هذا كله قصد التمكن من مجارات المتغيرات الناجمة عن فايروس كورونا ( covid-19 ).

ونجد أن منهج التغيير ضرورة مُلحة لكل مؤسسة من أهدافها البقاء والتقدم وتأقلمها وتكيفها مع الواقع المُعاش الذي يفرض عليها الحضور بقوة. من جهة أخرى فإننا نجد أن الإدارة الحديثة في تحدٍ دائم لمتغيرات عصرنا، فهي بحاجة إلى قيادة حكيمة رشيدة منظمة تقودها للنجاح.

ولأن العامل البشري يعتبر أول خطوات التغيير كونه يلعب دور المفكر لإنجاز لهذه العملية، القائم عليها، العامل فيها بطريقة أو بأخرى، المتابع لمراحلها و المقيّم أيضا لنتائجها النهائية، فإن الإهتمام عليه (العامل البشري) و الإستثمار فيه من بين أهم الأمور التي يجب التركيز عليها، فنجاح القائد بنجاحه في إدارة وتوجيه مؤسسته، ولا يتحقق ذلك إلا بإحداث التغيير والاستجابة له كونه هو المؤثر والمسير الأول الذي عليه المعتمد في تطوير مؤسسته.

ولتوضيح هذا تناولنا في المبحث الثاني كل من مفهوم التغيير التنظيمي، أهمية التغيير التنظيمي، أنواع التغيير التنظيمي، مراكز التغيير التنظيمي، عناصر التغيير التنظيمي، مراحل تقدم التغيير التنظيمي.

## I. تعريف التغيير التنظيمي الإداري

### أولاً: المفهوم اللغوي

**التغيير** : من بدل، وبدله تبديلاً: حرفه وغيره بغيره. وتبدل: تغير، التبديل: تغيير الشيء عن حاله<sup>1</sup>.

وتغير الشيء عن حاله: تحول. وغيره: حوله وبدله كأنه جعله غير ما كان. وفي التنزيل العزيز: ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم؛ معناه حتى يبدلوا ما أمرهم الله<sup>2</sup>.

**التنظيمي**: تنظيم [مفرد]: جمع تنظيمات، مصدر نظم. والتنظيمات الإدارية: الإجراءات التي يتخذها المسؤولون لإصلاح الإدارة وتنظيم أمورها<sup>3</sup>.

### ثانياً: المفهوم الإصطلاحي

لقد أسال موضوع التغيير التنظيمي الكثير من الحبر، كونه موضوع شامل ويمكن أن يندرج داخل العديد من المجالات سواء كانت إقتصادية، إجتماعية، ثقافية و غيرها، بمختلف مؤسساتها خاصة كانت أو تابعة للدولة. لذا فلا يمكن حصر التغيير التنظيمي بتعريف واحد، فكل قد عرفه حسب مكان إدراجه و توظيفه.

و ننتقي من بين التعاريف الكثيرة ما قال كل من :

- ✓ (1995) Recordo أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم، تنفيذ و تقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة، الإزدهار و التقدم، وذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة.
- ✓ يوضح (1997) Tushman and Anderson أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقالية<sup>4</sup>.
- ✓ في إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا على الوضع الحالي (Kotter 1997) و رغبة جادة للإنتقال لوضع مستقبلي و الإحتكام إلى إستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية (Kotter 1997)<sup>5</sup>.
- ✓ التغيير هو عبارة عن تحولات و تغييرات في الظواهر المحيطة، في صيغ الوظائف و الهياكل و العمليات و القرارات و السلوكيات إما في الفرد أو في الجماعات أو المجتمع أو التفاعل بينهم جميعاً، فالتغيير علاقة السبب و النتيجة فيما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي، أو كرد فعل، أو قد يكون مرتبطاً بالحاضر و إحتتمالات الحدوث في المستقبل<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> تاج العروس من جواهر القاموس، محمّد بن محمّد بن عبد الرزّاق الحسيني، أبو الفيض، الملقّب بمرتضى، الرّبّيدي، مجموعة من المحققين، دار الهداية، ج28، ص 66.

<sup>2</sup> لسان العرب، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور، دار صادر، بيروت، ط3، 1414 هـ، ج5، ص40.

<sup>3</sup> معجم اللغة العربية المعاصرة، أحمد مختار عبد الحميد عمر، عالم الكتب، ط1، 2008، ج3، ص2235.

<sup>4</sup> مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 29.

<sup>5</sup> مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 30.

<sup>6</sup> سارة زويتى و آخرون، السلوك الإداري (الإدارة المحلية – القيادة الإدارية – التغيير التنظيمي)، دار الأيام، الأردن، ط1، 2019، ص156.

## II. : أهمية التغيير التنظيمي الإداري

إن للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة سواء في حياة الأفراد، المجتمعات أو المؤسسات، فهو ظاهرة إقتصادية، إجتماعية وسياسية، تتجاوز الحاضر وتمتد و تؤثر في المستقبل بطريقة أو بأخرى، وبأثر يختلف عمقه باختلاف حجم و مجال هذا التغيير.

التغيير التنظيمي أمر ضروري وحتمي وهذا ما يزيد من أهميته، فهو عملية متجددة يحمل في طياته كل ما هو جديد، فهو الذي يجدد نشاط و حيوية المؤسسة، المنظمة والمجتمع ككل، وهو الذي يولد الأمل وروح التفاؤل، الشيء الذي يؤدي إلى ظهور مبادرات فردية وجماعية وزيادة الإحساس بضرورة المشاركة الفعالة المؤثرة بطريقة إيجابية في هذه العملية، الشيء الذي سيؤدي حتما بطريقة غير مباشرة إلى إختفاء جو التشاؤم والنزعات الداخلية الناجمة عن طول فترة الثبات.

وللتغيير التنظيمي أيضا أهمية أخرى كونه يعمل على إعطاء القائد نوعا من الخبرة والدروس وذلك بسبب متابعته المستمرة لهذه العملية، فكما سيتم التطرق مستقبلا إليه في مذكرتنا إن شاء الله فإن عملية التغيير تُقابل من قبل المرؤسين بالقبول أو الرفض و المقاومة، هذا ما يوجب على القائد تعلم التحلي بالصبر والمرونة في التعامل مع المتغيرات، مما يؤدي إلى توليد نوع من القدرة على الإبتكار وتوسيع مجال الفكر والنظرة المستقبلية للأحداث.

يمكن أن تتجلى أهمية التغيير التنظيمي أيضا في طريقة العمل الجديدة في المؤسسة وتغير سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة، سواء من جهة دخول التقنية والتكنولوجيا الجديدة على المؤسسة أو الإنتقال من العمل الفردي نحو العمل الجماعي وما لهذه الخطوة من أهمية في تطوير المؤسسة وخلق جو مناسب للعمل والإبداع.

إن التغيير يتم بالإنسان وللإنسان، باعتبار أن الإنسان وسيلة و أداء و هدف للتغيير حتى يصل إلى تحقيق أهدافه الإنسانية ويصل إلى غايته الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

إن إدارة التغيير هي إدارة للفكر والجوهر وإدارة للموظفون الوظيفي والعقلي الذي يقود نحو إتجاهات معينة بذاتها، وتحمل أبعادا وظيفية جديدة ذات طابع بنائي ... من ذلك يتضح لنا أهمية التغيير.<sup>1</sup>

## III. أنواع التغيير التنظيمي

لقد تم وضع عدة تصنيفات لتحديد أنواع التغيير التنظيمي، تختلف بحسب إختلاف المعيار المصنف لهذه العملية، ومن هذه التصنيفات نذكر ما يلي<sup>2</sup> :

❖ حسب حجم التغيير: يميز Henry Mintzberg<sup>1</sup> مستويين من التغيير:

<sup>1</sup> مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 69.

<sup>2</sup> عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد محمود كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثناء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010، ص82-83.

- 1- التغيير الجزئي: الذي يتعلق بعناصر محددة للشركة، وهو الذي يشمل قطاعا واحدا أو جانبا واحدا من المؤسسة.
- 2- التغيير الكلي: الذي يتعلق بالمؤسسة بأكملها، فهو تغيير شامل لكافة الجوانب والمجالات، سواءا كانت تنظيمية أو إدارية، وقد ينشأ عنه إصدار لوائح تحدد الصيغة الجديدة للعمل.

❖ حسب معيار التخطيط : نميز نوعين :

### 1- التغيير غير المخطط له ( العشوائي ) :

ويتم إنشاؤه بأقل رسمية، فهو يترك جزءاً مهماً من الارتجال والتفاوض لمختلف الجهات الفاعلة في المشروع، وتكون عملية التغيير أكثر تكرارية. كما أن هذا النوع من التغيير يمكن أن يحدث طبيعياً في المؤسسة وخارجاً عن رغبتها، مثل النمو الطبيعي للمؤسسة في الحجم أو عدد العملاء، ويشمل مكونات المؤسسة الرئيسية مثل العنصر البشري، قوانين العمل، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا.. الخ.

### 2- التغيير المخطط له :

يستفيد التغيير المخطط له من رؤية إستراتيجية واضحة ودقيقة من الإدارة، ويؤدي إلى مرحلة من التشخيص وتحديد القضايا التي يجب معالجتها. يحدث هذا النوع من أجل تطوير المؤسسة ومجابهة التغييرات المتوقعة، ويتضمن ثلاث مراحل رئيسية :

- مرحلة التهييء للتغيير
- مرحلة إحداث التغيير
- مرحلة الاستقرار بعد مرحلة الاضطراب.

❖ حسب المضمون : نجد :

### 1- التغيير الشكلي :

يهتم هذا النوع بالإجراءات والشكل، حيث يركز على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المؤسسة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطور شكلياً أو جزئياً، ويبقى الحال كما هو عليه<sup>2</sup>.

### 2- التغيير المادي :

وهو عكس التغيير الشكلي، إذ يهتم بالنتائج النهائية للتغيير وما سيؤول إليه الوضع دون الإهتمام بكيفية تطبيق ذلك أو التركيز على سن قوانين ولوائح جديدة داخل المؤسسة، فهو يهتم بالنتائج الملموسة بشكل أكبر.

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, Bruce Ahlstand, Joseph Lampel, Transformer l'entreprise – Revue internationale de gestion 24(3), v.1999, p.122-130.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2010، ط1، ص28.

#### IV. : رواكز التغيير التنظيمي

يمكن بصفة عامة إعتبار أن ركيزة الشيء تكمن فيما يعتمد عليه للوقوف أو البقاء، وبالنسبة للتغيير التنظيمي يمكن حصر هذه الميزة في كل من : خصائصه التي يحتوي عليها، مسبباته التي أدت إليه وأهدافه التي يصبو إليها.

##### 1. خصائص التغيير التنظيمي

لنجاح التغيير التنظيمي كعملية يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص حتى تحقق فاعليته. تتمثل هذه الخصائص في :

- ✓ الاستهدافية: من الضروري أن يتم التغيير في إطار حركة منظمة تتجه نحو هدف معين
- ✓ الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي للمؤسسة ويتم في إطار إمكانياتها ومواردها
- ✓ التوافقية: يجب أن يكون هناك توافق بين عملية التغيير وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير
- ✓ الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، وأن تملك القدرة على التأثير والتوجيه نحو تحقيق الهدف من عملية التغيير
- ✓ المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى تفعيل المشاركة بين كل أطراف عملية التغيير
- ✓ الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية للمؤسسة
- ✓ الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تسعى نحو إصلاح الإختلالات والعيوب التي تعاني منها المؤسسة
- ✓ القدرة على الابتكار والتطوير: يجب أن تسعى عملية التغيير إلى إيجاد قدرات تطويرية أفضل من الوضع الراهن والعمل نحو الإرتقاء والتقدم
- ✓ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل والتوافق مع الأحداث بشكل دوري<sup>1</sup>

##### 2. أسباب التغيير التنظيمي

لكل سبب مسبب، وكذلك التغيير التنظيمي لا ينتج من عدم، فهو إما يكون مدفوع بقوة من جهة معينة أو ناتج عن سبب ما، ومن أهم القوى الدافعة للمؤسسات للتوجه نحو خطوات للتغيير نجد :

##### 1.2 القوى الداخلية: وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة ونذكر منها<sup>2</sup> :

- ✓ التغيير في أساليب واجراءات العمل
- ✓ التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الانتاج
- ✓ تدني الأرباح
- ✓ التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية<sup>3</sup>
- ✓ تغير رؤية، أهداف ورسالة المؤسسة
- ✓ تعدد المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 21-22.  
<sup>2</sup> أطروحة دكتوراه بعنوان دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف1، 2015-2016، ص 88-89  
<sup>3</sup> زاهر عبد الرحمن عاطف، هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 191.

- ✓ الفشل في تفويض السلطة.
- ✓ عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية.
- ✓ تغيير في مراحل وخطوط الإنتاج.
- ✓ إساءة استعمال السلطة الوظيفية من جانب الخبراء.
- ✓ ارتفاع نسبة العمل.
- ✓ حدوث أزمة داخلية (الصراع التنظيمي مثلا).
- ✓ تحديث المعدات ووسائل العمل
- ✓ ندرة القوى العاملة
- ✓ إدخال نظام معلومات متطورة
- ✓ تدني معنويات العاملين.
- ✓ عدم الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها أجلا أو عاجلا
- ✓ الطموح إلى الوصول إلى وضع أفضل قصد تحقيق طموحات المؤسسة والعاملين فيها.
- ✓ تحسين المنتجات والخدمات والعمل على الابتكارات ودخول مجالات أخرى.
- ✓ مواكبة التقدم التقني التكنولوجي وإستعمال الطرق الحديثة.

## 2.2 القوى الخارجية: وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المؤسسة، ويمكن حصرها في:

- ✓ التنافس الحاد بين المؤسسات
- ✓ الأوضاع الإقتصادية
- ✓ التزايد المتسارع في ظاهرة العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية وإجتماعية
- ✓ اصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة في العمل والضمان الاجتماعي.... الخ
- ✓ الإتحادات والنقابات العمالية والمهنية
- ✓ إزدياد الضغوط التي تمارسها بعض الجمعيات كجمعية حقوق المستهلك
- ✓ حدوث أزمة خارجية طارئة
- ✓ تقادم المنتجات
- ✓ الدمج مع مؤسسات أخرى
- ✓ وجود أزمة خارجية توجب التغيير.
- ✓ تغير تركيب القوى العاملة
- ✓ التغييرات البيئية والحركات الإجتماعية والإتصالات الجماهيرية المتطورة (كوسائل الإتصال الإجتماعي)<sup>1</sup>
- ✓ الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية<sup>2</sup>
- ✓ تغير نمط الحياة الإجتماعية وفي إحتياجات وسلوكات المجتمع
- ✓ انخفاض الانتاجية للمنظمات وعدم مقدرتها على سدّ إحتياجات العملاء أو السوق<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط.2، 2013، ص.375.373  
<sup>2</sup> فهمي، أمين فاروق، المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، الإسكندرية، مصر، عدد35، 2007، ص378

- ✓ العمل على إرضاء العملاء
- ✓ الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء
- ✓ الوصول إلى مستوى عال من الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية قصد دخول هذه السوق وتخطي الحدود.
- ✓ تغير في نزاعات وإتجاهات المجتمع السياسية والاجتماعية<sup>2</sup>
- ✓ التنبؤ بحدوث شئ في المستقبل سيؤثر سلبا على المؤسسة واستمراريتها<sup>3</sup>

### 3. أهداف التغيير التنظيمي :

من الطبيعي أن يكون للتغيير أهداف يصبو لتحقيقها ونتائج يطمح للوصول إليها، وتكمن هذه الأهداف في كل من النقاط التالية:

- ✓ تحسين قدرة التكيف في المؤسسة مع المحيط الخارجي وتحسين القدرة على مواكبة السوق والنمو.
- ✓ تحسين حالة الأفراد داخل المؤسسة وتطويرهم من الجانب العلمي والمهني لتحقيق نوع من الرضا الوظيفي.
- ✓ تشجيع العمل الجماعي وتغيير السلوكيات الفردية.
- ✓ تغيير النمط القيادي داخل المؤسسة.
- ✓ الاستفادة من التكنولوجيا والأفكار الابتكارية.
- ✓ القضاء على المشاكل الداخلية لتحسين الأداء الوظيفي ورفع من قيمة الإنتاجية لدى العمال.
- ✓ التحسين من قيمة ونوعية الحياة داخل العمل.

### V. مراحل تقدم التغيير التنظيمي

لمراقبة التغيير ومعرفة نسبة تقدمه لابد من تتبع مراحل خطوة بخطوة، وللقيام بذلك لابد من وضع خطة مسبقة وتتبعها عبر مختلف مراحل تقدمها، وأن لا يكون هذا التغيير عشوائيا وغير ممنهج، إنما عبر اعتماد إحدى نماذج التغيير المدروسة مسبقا وتطبيقها على الواقع، حسب نوع المؤسسة وإمكاناتها ونوعية المجتمع وغير ذلك من الشروط الواجب مراعاتها في إختيار وكيفية تطبيق نموذج التغيير.

#### 1. نماذج التغيير

دفع الدور الهام للتغيير التنظيمي إلى تشجيع أهل الإختصاص والمؤسسات والمنظمات في دراسته وبذل مختلف الجهود لتحقيق إستفادة ناجعة منه، عملا على توضيح كميته والكفاءات التي تلزمه، وتقديم أفكار وخطوات مساعدة مسهّلة للاستفادة منه، ومن خلال البحث والإطلاع على الدراسات السابقة وجدنا أنه من أكبر المحاولات ما قدمه كارل لوين – kurt lewin- عام 1951 في تحديده لمراحل التغيير التنظيمي، و جون كوتر الذي منهج التغيير ضمن خطوات عدة،

<sup>1</sup> مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص55-56.

<sup>2</sup> طارق سويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار بن حزم، الأردن، ط1، 2001، ص222.

<sup>3</sup> دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون، التغيير –أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج-، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2009، ص22.

ومع تكلم العديد من الباحثين في هذا المجال، إلا أننا أردنا التركيز على هذين النموجين لنتائجهما الحيدة ومدى نجاحهما وإستعمالها الواسع عمليا، والعمل بنموذج كارت لوين في الجانب التطبيقي لسهولة تطبيقه على أرض الواقع وبساطته وسهولة العمل به مع النتائج الممتازة له وعدم تشعبه وكثرة خطواته كما هو الحال مع نموذج جون كوتر.

### ❖ نموذج كارت لوين Kurt Lewin:

تتبع وفقا لهذا النموذج ثلاث مراحل أساسية: إذابة الجليد، التغيير وإعادة التجميد من جديد<sup>1</sup>

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	←	التغيير	←	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير.		- تغيير الأفراد. - تغيير الأعمال. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات.		- تعزيز النتائج - تقييم النتائج. - إجراء تعديلات بناءة.
- تقليص مقاومة التغيير				

الشكل 1: نموذج "لوين" لمراحل التغيير التنظيمي<sup>2</sup>

#### 1. مرحلة إذابة الجليد:

تتضمن هذه المرحلة زعزعة وإستبعاد وإلغاء القيم و الإتجاهات والممارسات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور لديه بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار وإتجاهات جديدة، يجب إقناع الأفراد بوجود مشكلة في العمل وإدراك الحاجة للتغيير التنظيمي، وإيجاد الدافعية والإستعداد له وتعلم معارف وقدرات وإتجاهات وممارسات جديدة، من خلال التأكيد على مدى جدوى وعدم ملائمة أساليب وطرق العمل و الممارسات و السلوكيات الحالية، وإيجاد الشعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، وتتضمن هذه المرحلة أيضا تشخيصا موضوعيا ودقيقا للمشكلة ووضوح أهداف التغيير التنظيمي ومساره، والتعرف على إحتتمالات مقاومة التغيير التنظيمي وأساليبها والأطراف المعنية بالمقاومة وإتخاذ الوسائل والإجراءات اللازمة للتعامل معها، وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا وتلعب دورا كبيرا في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، وكثيرا ما تفشل محاولات ووجهود التغيير نتيجة إهمال وإغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الإهتمام الكافي<sup>3</sup>.

#### 2. مرحلة التغيير:

يتم في هذه المرحلة الشروع بإنجاز التغيير التنظيمي أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة، من خلال تطوير القيم والإتجاهات الجديدة و خلق أنماط سلوكية جديدة تتسجم مع الإتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في

<sup>1</sup> Norhayati bt. Aziz, & al, «The Application of Kurt Lewin's Model of Change in the Implementation of Higher Order Thinking Skills in School », International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 8, 2017, p 111

<sup>2</sup> قيس المؤمن وآخرون التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 1997، ص161  
<sup>3</sup> حسين حريم، شاكر جار الله الخشالي، أثر إدارة التغيير في مقاومة العاملين للتغيير، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية الأردنية، مجلة أريد للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، 2006، ص77.

إنجاز التوجيهات والتطورات الجديدة<sup>1</sup>، وتقتضي هذه المرحلة تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأفكار جديدة، ومن الضروري توفير التدريب اللازم والموارد اللازمة والدعم الاجتماعي والنصح للأفراد ومناقشة المشكلات التي يواجهونها ومساعدتهم على إيجاد الحلول المناسبة لها.

### 3. إعادة التجميد:

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت وإستمرار التغيير الذي تم إدخاله، وذلك بمساعدة الأفراد على دمج الإتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتاد، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والإتجاهات الجديدة، وينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب فيه، كما يمكن إستخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير التنظيمي، وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه، ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت<sup>2</sup>.

### ❖ نموذج جون كوتر :

قام عالم الاجتماع جون كوتر بالتكلم في كتابين (leading change, accelerat) عن ثمان خطوات للتغيير داخل المؤسسة أو المنظمة أو المجتمع ككل. حيث إعتبر عملية التغيير عادة ما تتمحور حول فرصة كبيرة أو تهديدات خطيرة، ويعتبر أن هذه العملية لا بد من أن تمر بالخطوات التالية :

#### 1. توليد شعور من الإلحاح:

فالقائد ليس من السهل عليه أن يبدأ عملية التغيير، فتغيير الماكنات والتكنولوجيات أسهل من تغيير عقليات الناس، فلا بد على القائد أن يتحلى بخصال قيادية تمكنه من توليد هذا الشعور بالإلحاح في التغيير و الشعور بالخطر، ويتمكن من نشر فلسفة التغيير من خلال محاضراته و خطابه، كما يجب أن يبين لماذا يجب التغيير ولماذا يجب أن لا يبقى الوضع على ما هو عليه، و هذا يوجب على القائد أن يكون راسماً لمخطط التغيير و فاهماً له جيداً. فالقائد يجب عليه أن يولد هذا الشعور من التغيير، هذا الشعور من الإلحاح و الفرصة الكبيرة التي ستحصل عليها المنظمة و الفرصة الكبيرة التي سيحصل عليها العاملون في المنظمة.

#### 2. أن يقوم القائد ببناء التحالفات:

فكما سبق و قلنا فإن عملية التغيير معقدة، و عملية تغيير عقليات الناس معقدة أكثر، فمهما كانت قوة و شخصية القائد و كفاءته و خطابه، إلا أنه لن يستطيع القيام بعملية التغيير لوحده، لذا يجب أن يقوم ببناء تحالفات مع النخبة و مجموعة ممن يؤمن بعملية التغيير و يريد تبنيها في المؤسسة و إحاطتهم به. صحيح أن القائد من يتواجد على رأس الهرم في المؤسسة، إلا أن القيادة التنفيذية التي تأتي بعده إن لم تستوعب و تشارك في عملية التغيير فمن الممكن و المحتمل جداً أن تفشل هذه العملية.

<sup>1</sup> فريد كورتل، أمال كحلية، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص161.  
<sup>2</sup> محمد الصيفري، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص71.

### 3. توضيح المستقبل:

فعلى القائد أن يوضح رؤيته المستقبلية للمؤسسة، كما وكبيرة تكنولوجيا جديدة، تحسين نوعية العمل، خلق جو من السعادة بين العمال لأنه يساعد على رفع المردودية و الإنتاجية... إلخ، هذه الخطوة تكون بالتوازي مع التي قبلها، فلا يكفي نشر الرؤية و الفرصة وبناء التحالفات، فعلى القائد أن يبين إلى ماذا سوف تؤدي عملية التغيير في المستقبل.

### 4. تجنيد جيش من المتطوعين:

يخص بالذكر هنا "جون كوتر" نوعا ما المؤسسات الكبيرة التي لها عدد كبير من العمال في عدة مناطق أو حتى المجتمعات، بحيث يكون هؤلاء المتطوعون من الذين تبنا فكرة التغيير وأرادوا المشاركة فيه، فيتم تجنيدهم لنشر هذه الفكرة بين الآخرين، وذلك بطريقة شبه منظمة وليس منظمة بالكامل، وقد سهلت الأنترنت و وسائل التواصل الإجتماعي كثيرا هذه العملية، إذ أنه باستغلالها يمكن إيصال الفكرة لأكبر عدد ممكن بوقت قصير.

### 5. تسهيل العمل و إزالة الحواجز:

فالقائد له القدرة و السلطة و إمكانية إزالة الحواجز والمعوقات الإدارية في العمل (هيكليات منظمة، إجراءات أصبحت قديمة و لا تصلح، طريقة سير عمل ما، إمضاءات... إلخ)، على أن يكون ذلك بطريقة سلسلة و تدريجيا، فمن أكثر الأخطاء التي يقع فيها القادة أن يحاولوا التعامل مع عملية التغيير كعملية إسقاطية بطريقة مباشرة. فالتغيير عملية تدريجية، و على القائد هنا أن يوفق بين ما تحدثنا عنه سابقا من جيش المتطوعين و التحالفات التي يمكن أن تكون داخلية أو خارجية حتى يتمكن من تسهيل العمل و إزالة الحواجز.

### 6. تحقيق الإنتصارات السريعة:

فيجب "قطف الثمار القريبة" و تحقيق إنتصارات سريعة، فلا يجب الإنتظار لعدة سنوات حتى يرى العمال آثار عملية التغيير، فهذا يسبب لهم نوعا من الممل و فقدان الثقة، إلا أنه إذا كانت هناك نتائج سريعة و مقاربة كأن يُظهر القائد نتيجة من النتائج بعد شهرين و أخرى بعد ستة أشهر و هكذا دواليك، فكما أن عملية التغيير عملية مستمرة فإن عملية ظهور نتائج التغيير أيضا تكون مستمرة و على مراحل.

### 7. المحافظة على الدافع أو الزخم:

فالقائد لم يصل بعد لمرحلة التغيير الذي يصبوا إليه، فعليه المحافظة على بناء التحالفات و بناء أخرى أيضا، عليه المحافظة على المتطوعين و تجنيد آخرين، ببساطة عليه المحافظة على ما تم الوصول إليه و الإستمرار فيه، كما عليه التركيز على معنويات العمال و إيمانهم بعملية التغيير.

### 8. توطين ممارسات التغيير:

خلال هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تحلت بسلوكيات جديدة، ثقافة جديدة و أمور جديدة لم تكن موجودة سابقا، فتكون هنا محاولة الربط بين سلوكيات التغيير و الأنظمة الجديدة، كما يجب التأكد من إستمرارية الإجراءات و الممارسات الجديدة و أن تكون قوية بما فيه الكفاية لتحل مكان القديمة. هنا يمكن رؤية المستوى العالي من التغيير في المؤسسة.

عملية التغيير قد تخدم الأفراد، المنظمات أو حتى الحكومات، لكن يجب أن تكون ضمن خطة مدروسة، كل خطوة تؤدي إلى الخطوة التي بعدها و تدرس مخرجات الخطوة التي سبقتها من أجل تحسينها.

يمكن أن تعتبر مشكلة التغيير تكمن في تعاملنا معه بطريقة عاطفية، بينما هناك منهجيات علمية لهذه العملية، لأن أي عملية تغيير ستهدد الحرس القديم للإدارة الذين يفهمون ويجيدون ما يحدث، فأى عملية تغيير قد تمس بمصالحهم الخاصة وماهم متعودون عليه. إعتبر جون كوتر في كتابه Leading change أن عملية التغيير تتمحور حول فرصة معينة، وحول الهروب من مخاطر تلوح في الأفق، فعملية التغيير لا تأتي من فراغ، أن تغير فقط لأجل التغيير، لا بل تغير لأنك تعرف أنه مستقبلا سوف يغيرك الواقع، العوامل المتغيرة سوف تغيرك، هذه العوامل التي إذا لم يستغلها القائد لصالحه و يتحكم بها في عملية التغيير فقد تكون سببا في تدمير المؤسسة و مستقبلها.

### 2. مقاومة التغيير :

لا يمكن دراسة التغيير التنظيمي دون التطرق لعنصر "المقاومة"، فإذا أردنا أن نقسم التغيير على شكل عناصر فسيكون المقاوم أحد عناصره الفعالة كما هو مبين في التقسيم الآتي:

1. الموضوع: وهو رسالة التغيير وما يمسه والهدف منه.
2. المغير: هو القائد الذي يدعو لضرورة التغيير ويسير عملياته
3. مؤيد التغيير: هم الداعمون والمساندون لفكرة التغيير والعاملون على إنجاحها.
4. المحايد: الذي لا يبدي أي رأي حول موضوع التغيير، وهذا راجع لشخصيته أو أن هذه العملية لا تمسه.
5. المقاوم: الذي يرفض ويحاول بشتى الوسائل إقشال التغيير<sup>1</sup>
6. مقاومة المقاوم: وتعني الممارسات التي يمكن أن يمارسها قائد التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو اجهاضها والقضاء عليها<sup>2</sup>

لذا فمن الطبيعي أن يتعرض مشروع التغيير لمقاومة خاصة في الفترة التطبيقية الأولى، وهذا ما يعرف بـ "عملية رفض تقبل الجديد في المنظمة من قبل البيئة الداخلية لها وذلك لأسباب تنظيمية أو شخصية تختلف من فرد لآخر"<sup>3</sup>. إن الاستجابة السلبية التي قد توجد لدى بعض الأفراد داخل المؤسسة تجاه المنظمة وتجاه التغيير المقترح يعد من وجهة نظر الإدارة جانبا سلبيا وهداما لهذا التغيير، لكن الأفراد ينظرون إلى سلوكهم على أنه سلوك رشيد ذو معنى، وذلك لأنه يعبر عما يشعرون به<sup>4</sup>. لذا يمكننا إعتبار مقاومة التغيير بالسلوك الفطري المنتجم والمتولد لدى الفرد إتجاه المجهول الذي سيؤدي إليه التغيير، و رضائه و تقبله بالمعلوم المعاش الذي ألفه وإعتاده ولو كان فيه نواقص. إنه ببساطة يعتبر

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحمن عاطف، هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص192.

<sup>2</sup> قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص 85.

<sup>3</sup> شداد بن عبد الهادي العتيبي، دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، مذكرة تخرج لنيل درج الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص44.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ط1، ص401.

التغيير خطرا عليه، على منصبه، على راتبه، على مقره وعلى طريقة حياته بصفة عامة، وينظر إليه (التغيير) على أنه نوع من إساءة استخدام سلطة الإدارة.

إن مقاومة التغيير قد تؤدي إلى فشله بالكلية، تصحيح مساره أو تعديل فيه، ويرتبط نجاح التغيير بشكل كبير على قدرات القائد وإستراتيجياته الموضوعية للتقليل من المقاومة وحسن تسييره لها وحث الأفراد على الإنخراط في برنامجها وتقبله ومواكبتهم فيه.

### 1.2. مسببات مقاومة التغيير :

تحدث العديد من علماء النفس والإجتماع حول الأسباب الحقيقية التي تؤدي بالمرؤسين إلى رفض هذا التغيير ومقاومته، فنجد أنهم قد تشاركوا في عديد من الأمور يمكن تقسيمها حسب مرجعيتها إلى:

#### • الأسباب الفردية

حدد كوتر وشليزنجر (1979) أن وجود مصلحة فردية مرتبطة بمصلحة ذاتية ضيقة من أهم أسباب مقاومة التغيير، كما إعتبروا أن الجهل بالنوايا وربطها بتجارب سابقة له الأثر الكبير أيضا لتوليد المقاومة ورد الفعل السلبي، بالإضافة إلى الخوف من عدم القدرة على تنمية الكفاءات والسلوكيات الجديدة المتوقعة لعدم وجود الثقة الكافية بالنفس، كما إعتبروا أن تأخر تقييم عملية التغيير من قبل المبادرين إلى المشروع أو المدير المباشر سيسبب لا محالة حالة من تززع الثقة التي تؤدي بدورها إلى المقاومة.

وفقاً لكانتير (1985) فإن مقاومة التغيير تستند بالنسبة للفرد إلى فقدانه للسيطرة بسبب تغيير في المنصب أو مكان العمل المعتاد الذي يعرف فيه، كما هو راجع لسبب وجود كثير من عدم اليقين تجاه هذا التغيير وتولد نوع من اللبس والإرتباك نحوه، وهذا بسبب نقص في المعلومات المتعلقة به، كما أن الشعور بالخجل والغباء فيما يتعلق بأفعال ومواقف سابقة قد تدفع بالفرد بالتفوق حول نفسه ورفضه الدخول فيما يمكن من شأنه أن يرجع هذه الأفعال والمواقف إلى الأذهان.

#### • الأسباب التنظيمية :

يعتبر كل من الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، النظم المرجعية والإستراتيجيات الحالية المساعدة على إصلاح المؤسسة من أهم العوامل التي تدفع لمقاومة التغيير، فأى تغيير يشمل الهيكل التنظيمي قد يؤدي إلى نقص في قيمة الشخص ومكانته داخل المؤسسة أو حتى لمجموعة إعتادت العمل مع بعض.

إن ترسخ ثقافة المؤسسة التي إعتاد عليها الأفراد في ذهنياتهم يجعل من الصعب عليهم تقبلهم لفكرة تغييرها، ويجعلهم يرون أنه من الخطأ فعل ذلك، كما أن إنتهاج إستراتيجية معينة وتعود الأفراد عليها يجعل من الصعب عليهم تغييرها أو حتى تقبل فكرة تغييرها.

#### • الأسباب الإجتماعية/العقائدية/العرفية :

تتمثل أساسا في الخوف من الأثر الذي سيسببه التغيير على الحياة الإجتماعية للأفراد داخل المؤسسة وخارجها، فالعمل لفترة من الزمن مع نفس المجموعة داخل المؤسسة يولد نوعا التقارب الإجتماعي ويُكون مجتمعات مصغرة إن صح

التعبير، وحدث تغيير ما قد يعني تكسيرا لهذه الروابط الإجتماعية بين الأفراد كما يعني أيضا تغييرا في أسلوب الحياة الإجتماعية الخاصة بكل فرد والذي يعتبر من أهم المعوقات لتقبل التغيير.

من جهة أخرى نجد الجانب العقائدي والعرفي للأفراد الذي إن أراد أي قائد نجاح عملياته التغييرية فلا بد له من إحترام هذا الجانب وأخذه بعين الإعتبار، خاصة بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات التي فيها تنوع عقائدي وإختلاف عرفي، فعلى القائد الذي يحاول تطبيق تغيير وإنجاحه الأخذ بعين الإعتبار الجانب الإجتماعي ودراسته جيدا قبل الشروع في التطبيق.

### • المنظمات النقابية :

لا يمكن التكلم عن مقاومة التغيير دون الكلام عن نقابة العمال ودرها الكبير فيه، فهي قد تدعو العمال إلى إضرابات أو تطالب من القائد تفسيرات وتوضيحات وتغييرات وتعديلات لإنجاح تغييره الذي يصبو إليه وتقبله وتمريره. لذا فالمنظمات النقابية بمختلف أشكالها سواء الداخلية أو الخارجية تعتبر من أهم معوقات التغيير.

### • التغييرات القانونية

قد تطرأ تغييرات مفاجئة في قوانين الدولة، الشيء الذي قد يؤثر سلبا على خطة التغيير داخل المؤسسة ويعيقها، ويكون بذلك من الأسباب الخارجية لمقاومة التغيير ومن المعوقات على نجاحه، وفي هذه الحالة خاصة يجب على القائد أن يكون مرنا ويجيد التصرف في الحالات الحرجة والمفاجئة حتى يتسنى له إيجاد خطة بديلة تسمح له الخروج من هذا الموقف وإكمال مشروعه التغييري بأقل الخسائر والوصول إلى الهدف المرجو.

## 2.2. إيجابيات مقاومة التغيير:

لا يمكن القول بأن جميع نتائج مقاومة التغيير سلبية، فكل شيء يملك في داخله خيرا وشرا، تماما كشعار الكونغ كفو الصيني، حيث نجد تلاحما بين اللون الأبيض الذي يمثل الخير والأسود الذي يمثل الشر ونقطة بيضاء داخل الأسود والتي تمثل الخير الموجود داخل الشر وأخرى سوداء داخل الأبيض والتي تمثل الشر الموجود داخل الخير. لمقاومة التغيير أيضا العديد من النقاط الإيجابية والمفيدة، فهي إن لم تتسبب في فشله فستؤدي إلى قوته ونجاحه وتصحيح أخطائه، ومع وجود قائد حقيقي ومتمكن فإن مقاومة التغيير عبارة عن عامل من عوامل النقد البناء الذي يكشف له ما خفي عنه، فالقادة الناجحون لا وجود لكلمة فشل في معاجمهم، إنما هي مجرد أخطاء ووجب تصحيحها للوصول إلى الهدف، لذا فمقاومة التغيير تعني لهم تصحيحا للأخطاء وأكثر تعمقا ودراسة في مشروع التغيير، كما أنها تكشف أماكن الضعف والخلل في منظومة العمل، وأي احتمال على أن يؤدي هذا التغيير إلى صعوبات جديدة قد غفلت عنها القيادة. من إيجابيات مقاومة التغيير أيضا أنه يبين للإدارة مشاعر العمال تجاه قضية معينة وميولاتهم، وهذا يمكن إستخدامه كورقة رابحة لصالح المؤسسة قصد وضع كل شخص في ما يتناسب ورغباته إن أمكن ذلك، وبهذا تزداد نسبة المردودية للفرد أي زيادة في الجودة، النوعية والإنتاج.

## خلاصة الجانب النظري

تم التطرق من خلال هذا الجزء إلى موضوع القيادة، حيث حاولنا الإحاطة به من مختلف الجوانب بدءاً بمختلف التعريفات التي قيلت فيها ومروراً بكل من الكفاءات القيادية التي تعتبر بمثابة نقاط قوة للقائد الذي يجيد إستغلالها في الزمان والمكان المناسبين، كما عرجنا على مختلف الأنماط القيادية التي تم التوافق عليها، وبالربط بين مختلف الكفاءات والوسائل المتاحة، خرجنا بأهم الفنون القيادية، كما تطرقنا لأهمية القيادة والأثر الذي تتركه.

في المبحث الثاني تطرقنا إلى التغيير التنظيمي، أخذين مختلف التعاريف التي قيلت فيه، كل حسب مجال تخصصه، كما حاولنا الإحاطة بالموضوع من عدة جوانب، ونظراً لتشعبه وتوسعه فقد تم التطرق إلى مختلف أنواعه ومراحله، أهميته، الأسباب المؤدية إليه والأهداف التي يسعى لها منهين بمقاومة التغيير مبينين سبب تشكله وإيجابياته التي يمكن إستغلالها.

في ختام هذا الجزء نستخلص أهمية كل من القيادة والتغيير التنظيمي، وأهميتهما فيما بينها أيضاً، فالتغيير التنظيمي يتطلب قائداً حتى يتمكن من تسييره و القائد أيضاً إن أراد النجاح والوصول لهدف ما، فعليه بإتباع نهج تغييرى والإلتزام به ومع وضع ما يملك من كفاءات لتكامل الأسباب ويتحقق النجاح.

## الفصل الثاني:

### الجانب التطبيقي

## المبحث الأول: شركة فيريطال

بالرغم من أن الدراسة النظرية للموضوع تبين لنا العديد من الحقائق والمفاهيم، إلا أن الدراسة التطبيقية تبقى خطوة لا غنى عنها في أي بحث علمي، ومن هذا المنطلق و بعد معالجتنا لمختلف الأبعاد النظرية لدراستنا بالتطرق إلى القيادة من مختلف جوانبها والتغيير التنظيمي في الفصل السابق، حاولنا إسقاط الأبعاد النظرية السابقة على الجانب التطبيقي من خلال تقييم دور القيادة و الأنماط القيادة و الكفاءات القيادية في سيرورة التغيير التنظيمي بشركة فيريطال بالجزائر العاصمة.

بغية اختبار فرضيات الدراسة للخروج بجملة من النتائج التي تعالج إشكالية الدراسة، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، قمنا في المبحث الأول بتقديم شركة فيريطال بالجزائر العاصمة، وفي المبحث الثاني عالجنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، ثم المبحث الثالث والذي ضم تحليل النتائج.

### I. نبذة تاريخية عن شركة فيريطال

#### 1- نشأة الشركة

في 25.03.1989، بموجب المرسوم الوزاري الصادر في 10.04.1989 ( OJ N ° 34 10.04.1989 ) :

• اسم الشركة : فيريطال ( VERITAL )

• الشكل القانوني: شركة الاقتصاد المختلط تخضع للقوانين والأنظمة السارية، ولا سيما بموجب القانون 82-13 الصادر في 20.08.1982 وتعديلاته، والمتعلق بتأسيس وتشغيل شركات الاقتصاد المختلط

• المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة، القبة، 10 شارع موسيبلين

• رأس المال: 8.000.000,00 دينار جزائري

• عدد الأسهم: 8000

• القيمة الاسمية للسهم: 1.000,00 دينار جزائري

• المساهمون: الجانب الجزائري 78٪ ، مكتب فيريتا فرانس (Veritas France) 22٪

الجدول I-1 : المساهمون في عملية إنشاء شركة فيريطال

	<p>المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية (ENNA) : 26% مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري.تعمل من أجل ضمان الخدمة العمومية لحماية الملاحة الجوية داخل مساحة الطيران الجزائرية نيابة عن وبإسم الدولة الجزائرية.</p>
	<p>شركة ميناء الجزائر (EPAL) : 26%</p>
	<p>الشركة الجزائرية للتأمين (CAAT) : 13% شركة عمومية إقتصادية (EPE) مخولة بإجراء كافة عمليات التأمين ضد الأضرار. شركة مساهمة بالفعل (spa) برأس مال قدره 16.000.000.000,00 دينار جزائري. تم إنشاؤها سنة 1985 كشركة عمومية، إبتداءا من أجل تأمين جميع المخاطر المتعلقة بالنقل البحري، الجوي والبري.</p>
	<p>الشركة الوطنية للإعتماد والرقابة التقنية (ENACT) : 13%. تم إنشاؤها بواسطة القرار الرئاسي رقم 83-281 في 23 أبريل 1983، نتيجة لإعادة الهيكلة لكل من SERTAL و SONATMAG، وتحولت إلى شركة مساهمة بالفعل (spa)، وهي شركة عمومية إقتصادية بموجب عقد تم توثيقه بتاريخ 8 أكتوبر 1989.</p>
	<p>مكتب فيريتاس فرنسا (Veritas France) : 22%</p>

المصدر : من إنشاء الطالب إستنادا على المعطيات المقدمة أثناء التبرص

2- التغييرات التي حصلت على شركة فيريطال

- بيع الأسهم 2004 وتحديث الوضع القانوني

سنة 2004 تم إخراج المساهم الفرنسي "فيريتاس" من رأس مال الشركة، وذلك قصد إرجاع شركة فيريطال شركة وطنية 100%، وتم توزيع حصته من الأسهم بما يتناسب مع حصص المساهمين، فأصبحت بالشكل المبين في الجدول (2-I):

الجدول (2-I) : التوزيع الجديد للأسهم سنة 2004

المساهم	عدد الأسهم	النسبة – الحصة في رأس المال	المال
ENNA	2.640	%33	2 640 000,00
EPAL	2.640	%33	2 640 000,00
CAAT	1.360	%17	1 360 000,00
ENACT	1.360	%17	1 360 000,00
المجموع	8.000	%100	8 000 000,00

المصدر : من إنشاء الطالب إستنادا على المعطيات المقدمة أثناء التبرص

- زيادة في رأس المال سنة 2015

سنة 2015 كانت هناك زيادة في رأس مال الشركة ليصبح 160.000.000,00 دج ولتصبح القيمة المالية للسهم تساوي 20.000,00 دج كما هو مبين في الجدول (3-I) :

الجدول (3-I) : قيمة المساهمات المالية في رأس المال سنة 2015

المساهم	عدد الأسهم	النسبة – الحصة في رأس المال	المال
ENNA	2640	%33	52.800.000,00
EPAL	2640	%33	52.800.000,00
CAAT	1360	%17	27.200.000,00
ENACT	1360	%17	27.200.000,00
المجموع	8000	%100	160.000.000,00

المصدر : من إنشاء الطالب إستنادا على المعطيات المقدمة أثناء التبرص

- تحويل الأسهم سنة 2017

جميع الأسهم التي تملكها شركة EPAL في رأس مال الشركة فيريطال بعدد 2640 سهما بقيمة 20.000,00 دج لكل منها، أو ما قيمته 52.800,00 دج مدفوعة بالكامل، لتمثل ما قيمته %33 من رأس شركة فيريطال، تم تحويلهم لصالح مجموعة خدمات الموانئ SERPORT spa التي تتبع لها الشركة.

بسبب هذا التغيير أصبح التمثيل الجديد للأسهم كما هو مبين في الجدول (4-I) :

الجدول (4-I) : التمثيل الجديد لتقسيم الأسهم سنة 2017

الحصة في رأس المال		الرقم	عدد الأسهم	المساهم	
52.800.000,00	%33	1 إلى 2640	2640		ENNA
52.800.000,00	%33	2641 إلى 5280	2640		SERPORT SPA
27.200.000,00	%17	5281 إلى 6640	1360		CAAT
27.200.000,00	%17	6641 إلى 8000	1360		ENACT
160.000.000,00	%100	8000			المجموع

المصدر : من إنشاء الطالب إستنادا على المعطيات المقدمة أثناء التربص

## II. نشاطات وهيكل شركة فيريطال

تكمّن وظيفة شركة فيريطال الرئيسية في تعزيز السلامة العامة للأفراد و الممتلكات و السلع في جميع مجالات النقل، الصناعة و الجودة، وذلك من خلال نشاطها داخل الجزائر و خارجها في مراقبة الجودة وفق القواعد و النظم الوطنية و الدولية للنقل الجوي، البحري، البري و مراقبة مطابقة الصناعة و الجودة للمنتج. ويتم توفير ذلك من طرف الأقسام الخمسة للشركة والتي هي: الطيران، البحرية، الصناعة، مراقبة الجودة و النقل الموجه عبر نقاطها الوطنية الخمسة: عنابة، سكيكدة، بجاية، حاسي مسعود و وهران.

### ❖ مهام شركة فيريطال

تحت شعار "سلامتكم مهمتنا" تعمل شركة فيريطال بأقسامها الخمسة، حيث أنّ كل قسم يتميز بمهام حسب التخصص المنوط به. حاولنا سرد مهام كل قسم على حدة في ما يلي:

### أولاً: قسم الطيران

بتفويض من طرف وزارة الأشغال العمومية والنقل للمراقبة التقنية للطيران المدني، تعمل فيريطال على:

← مراقبة صلاحية الملاحة الجوية

← تقييم الحماية

← تكوين مفتشي فيريطال

### ثانياً: القسم البحري

وذلك بتوفير المراقبة التقنية البحرية: من خلال مراقبة بواخر القطاع وفيها: زيارات وتفقيشات بصفة منتظمة، متابعة التهيئة، المراقبة التقنية والمكتبية للخبراء، والتحقيقات حول الحوادث والاصابات الخطيرة.

### ثالثاً: المراقبة التقنية للنقل بالسكك الحديدية

تعمل فيريطال في هذا المجال على:

✓ تقييم ملفات الحماية

✓ مراقبة تركيبات النقل الموجّه مثل: المصاعد الميكانيكية: عربات القطار، الكراسي، الرافعة، القطار الجبلي المائل...

✓ تقديم الخبرات التقنية

✓ تحليل المشاكل المحتملة في الميدان

✓ حماية البنيات التحتية وأنظمة النقل بالسكك الحديدية (القطار، مترو الأنفاق، الترامواي، العربات...)

### رابعاً: المراقبة التقنية للصناعة

لفيريطال مهام متعددة في هذا المجال ونذكر:

← المراقبة الدائمة المنتظمة للحماية، وتعتني بأجهزة التنظيف، المصاعد، الملاحق، أجهزة الضغط الغازي

والبخاري، الأجهزة الكهربائية، وذلك من خلال:

1. مراقبة التراكيب البترولية

2. مراقبة أجهزة الأشغال العمومية

3. التحقق من معايرة التجهيزات وأدوات القياس

4. متابعة المشاريع من خلال متابعة مدى جودة التراكيب في المؤسسات

5. تقديم الخبرات التقنية

وكذلك نجد امتداد لأعمال فيريطال في القطاع الصناعي حيث أنها تقوم بـ:

1. مراقبة دورية منتظمة للحماية

2. تفقيش أجهزة الأشغال العمومية

3. التلحيم
  - ← مراقبة وفحص الأجسام المغناطيسية
  - ← الكشف عن الأخطاء بقياس السُمك بالموجات فوق صوتية
  - ← المراقبة بالأشعة السينية (X أو gama)
4. المراقبة المدمرة: وفيها تجارب عشوائية للأدوات: الطي، المرونة، الصلابة، الملمس، صور مجهرية وماكروغرافيا ....
  - ← مراقبة التآكل -corrosion- وتكون بتحديد نوع التآكل وتعيين السُمك بالموجات فوق صوتية على مختلف البُنيات المعدنية ( المضخّات، البواخر، الإطارات، الخزّانات... )
  - ← مراقبة الطلاء وفيه: مراقبة ترميل سطح البنيات من أجل البحث عن درجة الصيانة، مراقبة خشونة السطح، مراقبة التطبيقات المختلفة للطلاء ( الرطوبة والحرارة)، مراقبة مدى قدرة السيطرة على الطلاء ومعرفة السُمك
  - ← التحقق من معايرة المُعدّات وهي: آلة الضغط الميكانيكي، الصلابة الميكانيكية، آلة الإسمنت وأدوات القياس [الأدوات الميكانيكية ( الفرجار، مقياس العمق....)، الأدوات الكهربائية (مقياس التيار الكهربائي، المقياس المتعدد الإستعمالات...)، أدوات قياس الضغط، أدوات قياس الحرارة ( كل أنواع المحرار)، جهاز قياس مستوى الصوت، أداة قياس سرعة الدوران ( السرعة والوقت)، التحقق و تفتيش المكنتات الكهربائية، و مختلف أدوات المخابرة (ph ممتّر.....)]
5. البيئة:
  - ← قياس تحمّلات الآلة ( الوحدات الصناعية، المحاجر، الآلات .. )
  - ← تحليل نفايات التصريف السائلة
  - ← شهادات تفرغ الغازات (نسبة الأكسجين، الكربون) لخزّانات الهيدروكربون
6. مراقبة استقبال التجهيزات الميكانيكية
7. متابعة المشاريع الجديدة: وتتم بمراقبة مدى صلاحية التركيبات في المؤسسات العمومية على مستوى البنيات التقنية.

وكذلك لفيريتال أبعاد تقنية ثانوية للمراقبة نذكر منها :

فحص ومراقبة دفتر الشروط، الموافقة على المخططات بالنسبة للتعليمات والمعايير المطبّقة، الاشراف على أعمال تركيب المعدات وتجربة وتقييم مدى صلاحيتها، المواصلات المائية، المراقبة الكهربائية، التبريد، التسخين، وغرف التبريد، مراقبة شبكة الحريق المائية والمطافئ التلقائية الغازية، السباكة الصحية (توصيلات الماء البارد والساخن)، المصاعد الميكانيكية والبوابات الأوتوماتيكية، تقويم الأخطار، تقويم التراث وذلك من حيث التفصيل في حيثيات التقييم، التقويم المالي الحقيقي للمُعدّات.

خامسا: قسم مراقبة الجودة

ويكون في القطاعات المرتبطة بالعمليات التجارية الوطنية والدولية والتي تحتوي كلا من المنتجات الفلاحية الغذائية، مواد صناعة الصلب، المواد الكيميائية والبرتوكيميائية، المواد البلاستيكية المختلفة، المواد الخام ومختلف المواد المصنعة، وذلك بتقديم الخبرات، المراقبة والموافقة على المنتجات أثناء استقبالها مباشرة من طرف الموزعين وذلك من خلال المراقبة النوعية و الكمية، مراقبة صلاحية المنتجات المصدرة والمستوردة، مراقبة التغليف والتعبئة ووضع العلامات على السلع. كذلك تقوم شركة فيريطال بتحليل المشاكل المُصادفة على النحو التالي:

❖ **الموافقة على المنتجات:** تكون من طرف الموزعين قبل التوزيع وأثناء استقبال السلع في الجزائر من خلال:

✓ الموافقة قبل التوزيع: والتي تكون كما يلي:

- مراقبة الكمية والنوعية
- مراقبة التغليف والتعبئة ووضع العلامات التجارية
- اقتطاع عينة شاهدة
- الاختبار والتحليل المخبري
- تفتيش وسائل التعبئة والنقل
- ✓ الموافقة عند وصول السلع في النقل الجزائري: وتتمثل في:

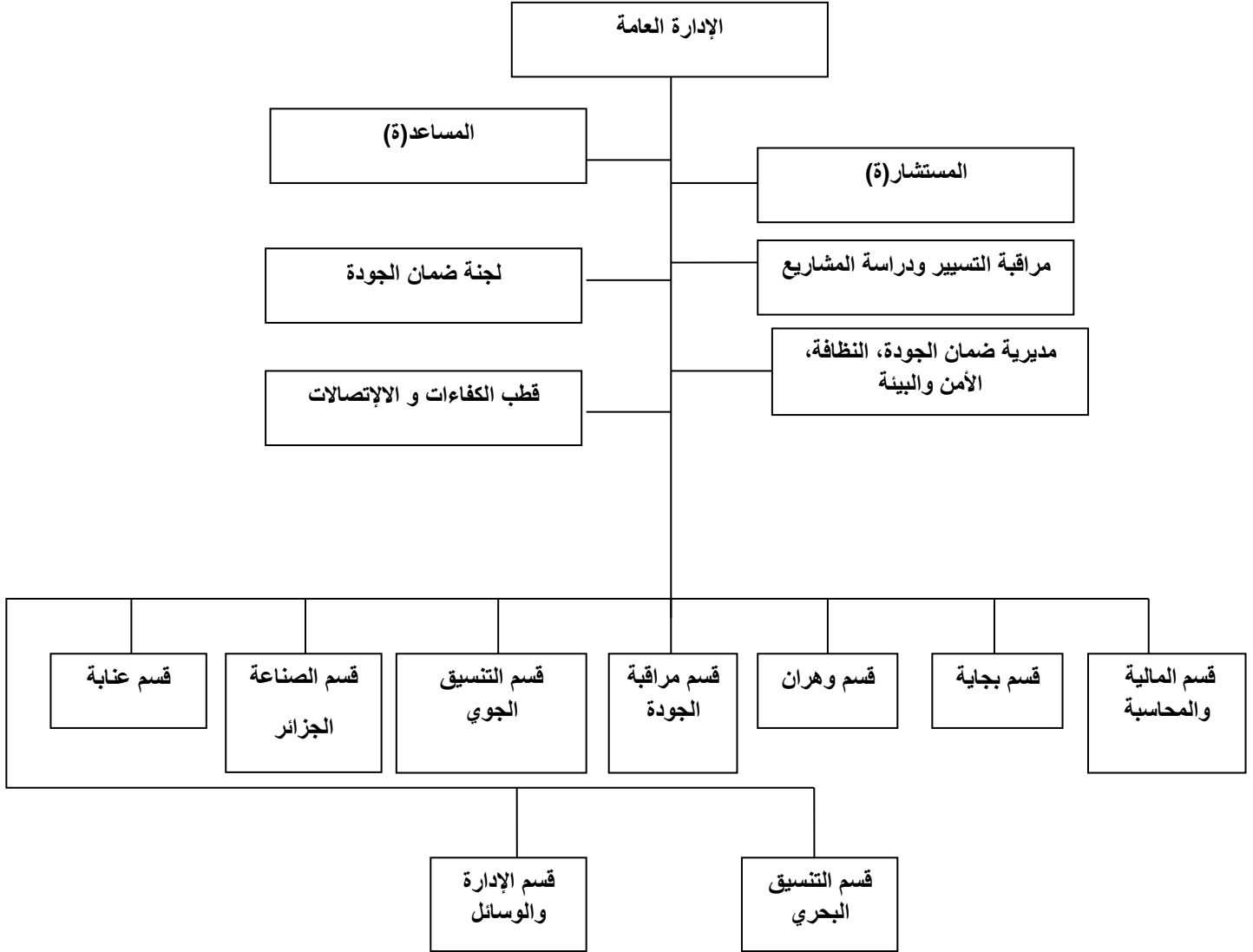
- مراقبة التفريغ (التعداد....)
- مراقبة الكمية والنوعية
- مراقبة التغليف والتعبئة والعلامات التجارية
- أخذ العينات الشواهد للتحليل المخبري

❖ **وثائق فيريطال لمراقبة الجودة:**

أما فيما يخص الوثائق في هذا الصدد فهي كلا من تقرير الموافقة ووثائقها، مراقبة المطابقة (عملية تهدف إلى التحقق من أن المنتج أو السلعة تنطبق عليها مواصفات المعايير القياسية والتقنية المعترف بها)، وهذه التقييمات تمثل للمستهلك رابط ثقة وللشركات ميزة تنافسية، وبالتالي فإنه للهيئات التنظيمية وسيلة لضمان أن أحكام الصحة وحماية البيئة محترمة، فالمراقبة تتم عن طريق تجارب، والتفتيش والشهادات.

2. الهيكل التنظيمي لشركة فيريطال

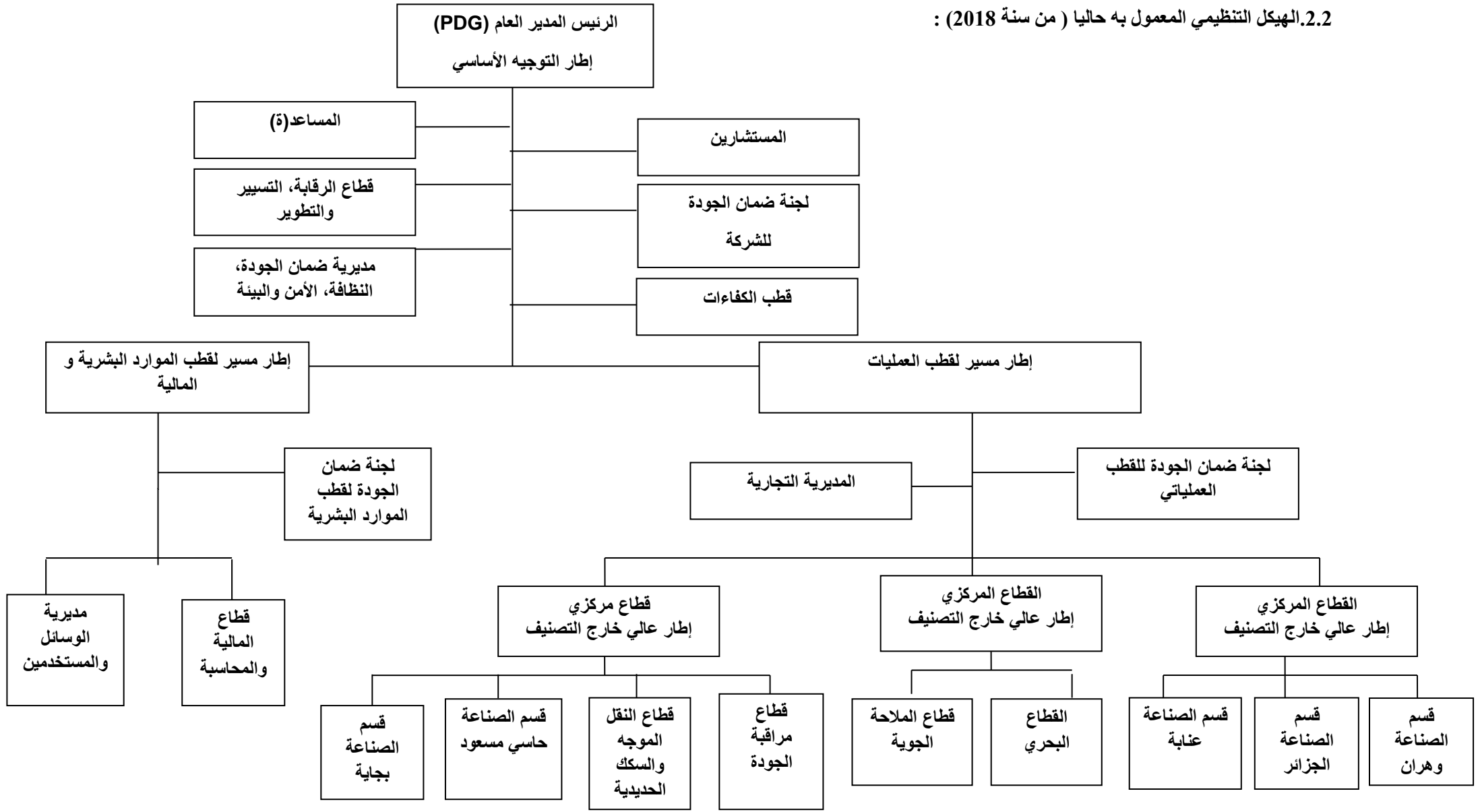
1.2. الهيكل التنظيمي المعمول به قديما :



المصدر : من إنشاء الطالب إستنادا على الوثائق المقدمة أثناء التبرص

فيما يلي سنعرض الهيكل التنظيمي المعمول به حاليا حيث لاحظنا إستحسانا من قبل العمال بالشركة (خاصة الذين يحتلون مناصب إدارية) لهذا التغيير الحاصل على مستوى الهيكل التنظيمي، معللين ذلك بسهولة العمل حاليا وعدم الرجوع إلى المدير العام في كل الأمور حتى البسيطة منها، أي أن هناك نوعا من إفضاء السلطة وهذا أدى إلى ربح الوقت وتيسيرا لسيرورة العمل، كما أنه سمح للمدير العام بالتفرغ للأمور الأهم التي تساعد على تحسين الشركة.

2.2. الهيكل التنظيمي المعمول به حاليا ( من سنة 2018 ) :



المصدر : من إنشاء الطالب إستنادا على الوثائق المقدمة أثناء التبرص

## المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

بغية الوصول إلى أهداف الدراسة ومعرفة مدى تأثير نوع النمط القيادي والكفاءات القيادية على سيرورة التغيير التنظيمي بالمؤسسة، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية وفق منهج كمي نوعي على شركة فيريطال بالجزائر العاصمة وسنتطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة، وكذا التعرف على عينة الدراسة والوسائل المستخدمة.

### I. عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بمجتمع الدراسة وكذا العينة المدروسة وطريقة اختيارها، إضافة إلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.

#### 1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة فيريطال بالجزائر العاصمة، والبالغ عددهم 135 عاملا، وقد تم الإعتماد على أسلوبيين :

- المقابلة : تمت مع 07 من الإطارات العليا بالشركة،

- الإستقصاء : تمت من خلال إختيار عينة قدرها 40 إطارا من مجموع 109 المتبقية (وذلك بعد نزع كل من أعوان الأمن و السائقين والإطارات العليا التي تم إجراء مقابلة معهم ) للإجابة على أسئلة الإستبيان بغية جمع المعطيات أي ما يمثل حوالي 43,12% من المجتمع الكلي.

كما تم الاعتماد على طريقة المعاينة بالحصص لتوزيع عينة الدراسة الكلية حسب متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية والحالة الإجتماعية :<sup>1</sup>

$$n \longleftarrow N$$

$$n_i \longleftarrow N_i$$

وبالتالي:  $n_i = \frac{n}{N} * N_i$  ، حيث:  $\frac{N}{n}$  يسمى أساس التقسيم

← N: يمثل عدد أفراد مجتمع الدراسة ؛

← N<sub>i</sub>: عدد أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغير i (i يمثل : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية) ؛

← n: تمثل عدد أفراد العينة المدروسة (40 فرد) ؛

← n<sub>i</sub>: تمثل عدد أفراد العينة المدروسة حسب المتغير i؛

#### 2- أدوات جمع البيانات

من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على أسلوب الإستقصاء من خلال الإستبيان كأداة لجمع المعطيات، والاستبيان هو "النموذج الذي تدون عليه البيانات عن مفردات مجتمع الدراسة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> (تاريخ الاطلاع: 2021/09/01، 22:26) <https://www.youtube.com/watch?v=KhKEBCbWKeg>

<sup>2</sup> شفيق العنوم، فتحى العاروري، الأساليب الإحصائية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ج1، ط2، 2002، ص16.

حيث تم بناء وتصميم الاستبيان انطلاقاً من موضوع البحث، ووفقاً للأهداف المرجو تحقيقها، وقد تكون الاستبيان في مجمله من 45 سؤالاً، مقسمة إلى جزأين:

- ◀ الجزء الأول يتكون من خمسة أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة
- ◀ الجزء الثاني يتكون من 40 سؤالاً مقسمة إلى 03 محاور رئيسية يمثل كل منها جزءاً من أجزاء الدراسة، بهدف معرفة كل من النمط القيادي المتبع ودرجة تطبيق الكفاءات القيادية من طرف القائد، وإسقاطهما على كيفية سيرورة التغيير حسب نموذج كارت لوين ومدى نجاحه، وبالتالي معرفة التأثير الفعلي لهذين العاملين (النمط القيادي والكفاءات القيادية) على التغيير التنظيمي بصفة عامة.

كما تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، فهذا المقياس يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً واعتماداً من قبل الباحثين، بحيث يساعد على تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على الأسئلة المطروحة، ويتكون هذا المقياس من خمسة خيارات يختار المستجوب إحدها، وتأخذ كل إجابة من الإجابات الخمسة درجة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (1-II) : درجات مقياس ليكارت الخماسي<sup>1</sup>

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

وانطلاقاً من درجات الإجابة تم حساب المتوسط المرجح لدرجة الإجابة اعتماداً على طول الفترة، أي المسافة من 01 إلى 05 كما هو مبين في العلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$\frac{(5 - 4) + (4 - 3) + (3 - 2) + (2 - 1)}{5} = \frac{4}{5} = 0.8$$

وبالتالي بعد إضافة 0.8 لكل درجة من درجات السلم الخماسي تصبح لدينا خمسة مجالات تمثل المتوسط المرجح لكل إجابة، فيتبين لنا توزيع درجات التقييم مثلما هو موضح في الجدول (2-II)، ويمكن إعطاء درجة معينة (سلبية، إيجابية، متوسط) تقابل كل إجابة من إجابات أفراد العينة الخماسية.

الجدول (2-II) : التقييم حسب مقياس ليكارت<sup>3</sup>

الدرجة الموافقة	الإجابة	المتوسط المرجح
سلبية	غير موافق بشدة	[1.8-1]
سلبية	غير موافق	[2.6-1.8]
متوسط	محايد	[3.4-2.6]
إيجابية	موافق	[4.2-3.4]
إيجابية	موافق بشدة	[5-4.2]

<sup>1</sup> وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430هـ، ص07

<sup>2</sup> وليد عبد الرحمن خالد الفراء، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> وليد عبد الرحمن خالد الفراء، مرجع سابق، ص 26.

## II. الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 22 للقيام بعملية التحليل الإحصائي لمعطيات الدراسة، كما تم تفسير الإختبارات وفقا لمستوى ثقة (95%)، أي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة معطيات الإستبيان:

### 1- التحليل الإحصائي الوصفي

فقد تم الإعتماد على بعض أساليب الإحصاء الوصفي لمعالجة الإجابات، كمقاييس النزعة المركزية ممثلة بالمتوسط الحسابي، ومقاييس التشتت عن طريق إستعمال الإنحراف المعياري، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية. ويمكن تلخيص جميع أساليب الإحصاء الوصفي المعتمدة في الدراسة فيما يلي :

#### 1-1 التكرارات والنسب المئوية:

قمنا باستخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل توزيع أفراد العينة على أساس الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والحالة الإجتماعية، كما تم تمثيل النسب المئوية للتكرارات (التكرارات النسبية) في أشكال تتماشى مع خصائص كل متغير.

#### 2-1 المتوسطات الحسابية:

المتوسط الحسابي هو احد مقاييس النزعة المركزية، وأكثرها شيوعا وإستخداما، ويعرف المتوسط الحسابي لمجموعة من القيم بأنه مجموع هذه القيم مقسوما على عددها، كما يمكن تعريفه بأنه القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة سيصبح مساو لمجموع القيم الأصلية، ويرمز للمتوسط الحسابي عادة بالرمز  $\bar{X}$ <sup>1</sup>.

إذا كان المتغير  $X$  يأخذ قيما  $X_1, X_2, \dots, X_n$  فإنه يمكن تعريف المتوسط الحسابي جبريا على النحو التالي:

$$\bar{X} = (X_1 + X_2 + \dots + X_n) / n = \sum_{i=1}^n x_i / n$$

حيث  $n$  عدد القيم.

#### 3-1 الإنحراف المعياري

هو احد مقاييس التشتت، يرمز له بالرمز  $\sigma$ ، وهو أشهر هذه المعايير ويشيع إستخدامه في الدراسات الإجتماعية ويعرف لمجموعة من البيانات  $X_1, X_2, \dots, X_n$  كالتالي<sup>2</sup>:

$$\sigma = \sqrt{(\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2) / n} = \sqrt{v(x)}$$

بحيث  $\bar{X}$  هو المتوسط الحسابي و  $v(x)$  يمثل التباين.

<sup>1</sup> شفيق العتوم، فتحي العاروري، مرجع سبق ذكره، ص98.  
<sup>2</sup> كمال سلطان محمد سالم، مبادئ علم الإحصاء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط01، 2004، ص145.

وقد تم الإعتماد على الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة حول الوسط الحسابي، بحيث انه كلما كانت قيمة الانحراف المعياري ضعيفة كلما كان تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي قليل أي أن هناك تقارب في الإجابات، والعكس صحيح.

## 2- مصفوفة الارتباط بيرسون

يوضح معامل الارتباط بيرسون درجة العلاقة بين المتغيرات، التي تهدف إلى تحديد مدى جودة وصف معادلة خطية أو غيرها للعلاقة بين المتغيرات، فإذا كانت جميع قيم المتغيرات تحقق معادلة ما بالضبط فيقال أن هذه المتغيرات مرتبطة إرتباطا كاملا بينها، وإذا كان شكل الإنتشار يبدو كخط فإن الإرتباط يسمى خطيا، ويمكن توضيح طريقة حساب معامل الارتباط من المعدلة التالية<sup>1</sup>:

$$R = \frac{\sum(X - \bar{x})(Y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(X - \bar{x})^2 * \sum(Y - \bar{y})^2}}$$

حيث  $\sqrt{\sum(X - \bar{x})^2/n} * \sqrt{\sum(Y - \bar{y})^2/n}$  تمثل حاصل ضرب الانحراف المعياري للمتغير الأول (x) في انحراف المتغير الثاني (y).

وقد تم الإعتماد على هذا المعامل في الدراسة لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين المتغير المستقل (النمط القيادي والكفاءات القيادية) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي).

## 3- معامل التحديد:

يرمز له بالرمز  $R^2$  يعرف معامل التحديد على أنه نسبة ما يفسره النموذج من التغيير في المتغير التابع y نتيجة التغيير في المتغير المستقل x، ويستخدم الإختلاف المفسر والإختلاف غير المفسر مع الإختلاف الكلي في حساب معامل التحديد<sup>2</sup>.

و يمكن حساب معامل التحديد إنطلاقا من معامل الإرتباط وذلك بتربيع هذا الأخير أي:

$$R^2 = (R)^2 = \left[ \frac{\sum(X - \bar{x})(Y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(X - \bar{x})^2 * \sum(Y - \bar{y})^2}} \right]^2$$

## 4- معامل الثبات ألفا كرونباخ:

يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أشهر المعاملات المستعملة لقياس ثبات عبارات الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، بحيث كلما كانت قيمة تقترب من الواحد كلما كان هناك ثبات في البيانات ومصداقية أكبر، وكلما كان هناك عدم ثبات في البيانات كلما كانت قيمته تقترب من الصفر. ويمكن حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وفق المعادلة التالية:

<sup>1</sup> سعيد السيد علي إسماعيل، مبادئ الإحصاء الوصفي والتطبيقي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص295.

<sup>2</sup> شفيق العتوم، فتحي العاروري، مرجع سبق ذكره، ص268.

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right]$$

حيث:

- ← n يمثل عدد مفردات الإختبار
- ←  $S_i^2$  التباين الكلي لمجموع مفردات الإختبار
- ←  $\sum S_i^2$  تباين درجات كل مفردة من مفردات الإختبار<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عايش صباح، الخصائص السيكمترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss، مداخلة في الملتقى الوطني حول القياس النفسي وتحليل المعطيات يومي 06-07 ماي 2013، مستغانم، ص19.

## المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج

### I. المقابلات

تمت عملية المقابلات مع ثمانية (08) ممن يحتلون مناصب عليا بالشركة.

يمثل الجدول (III-2) مختلف المعلومات الخاصة بكل فرد من أفراد المقابلة، بينما يمثل الجدول (III-3) الإجابات المتحصل عليها. كانت كل الأسئلة تتعلق حول سيرورة العمل والجانب القيادي بمختلف نواحيه داخل الشركة، بالإضافة إلى التغييرات التي كانت خلال السنوات الماضية وكيفية تطبيقها وإيجابية كانت أو سلبية.

لاحظنا من خلال الإجابات المقدمة كما هو مبين في الجدول (III-3) توافقا في الآراء بنسبة كبيرة رغم أن المقابلات كانت مستقلة فكل في مكتبه الخاص ودون إشعار مسبق أيضا فقد كانت فجائية، وذلك لضمان الشفافية والإستقلالية في الإجابة. من خلال الإجابات المتحصل عليها خرجنا بنتيجة الكفاءة في التسبير من قبل المدير العام ونظرته المستقبلية الجيدة، مع الإلتباع الجيد والمحكم لمنهجية ومراحل التغيير، وهذا ما بينه جدول الفرق في حجم الأعمال لكل سنة مالية مع التي سبقتها لشركة فيريطال الممثل في الجدول (III-1)، حيث كانت فيه قفزة بنسبة 23.5% سنة 2018 مقارنة بسنة 2017، وهي السنة التي تولى فيه المدير العام الحالي مهامه على رأس الشركة وشرع بسياسة جديدة على مستواها جاءت بثمارها كما هو مبين. إلا أنه كان هناك إنخفاض في كل من سنة 2019 و 2020 قدر بـ 2.3% و -22.7%، وهذا راجع 100% لتداعيات جائحة كورونا الاقتصادية على المستوى الوطني والعالمي، لأن شركة فيريطال تعمل مع زبائن خارجيين، فأرباحها مربوط بعمل هؤلاء الزبائن، خاصة في المجال البحري، الجوي والصناعي، وهي القطاعات الأكثر تضررا من الناحية الاقتصادية بسبب جائحة كورونا، حيث شهدنا غلقا تاما لجميع أصناف وسائل النقل داخليا وخارجيا، كما شهدنا غلقا تاما لمختلف المصانع وغير ذلك من الأمور التي تعود بالتأثير السلبي على الشركة.

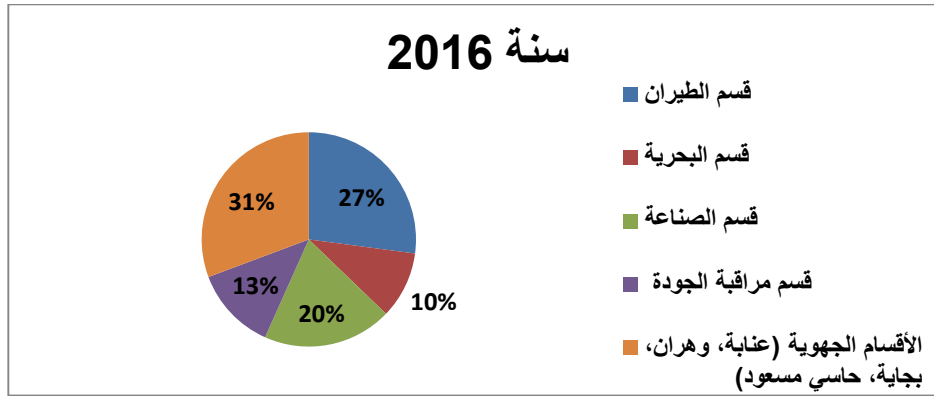
#### الجدول (III-1): نسبة الفرق في حجم الأعمال على مستوى شركة فيريطال

السنة المالية	2016-2015	2017-2016	2018-2017	2019-2018	2020-2019
نسبة الفرق في حجم الأعمال	2.7%	3.0%	23.5%	-2.3%	-22.7%

المصدر : من إنشاء الطالب إعتقادا على المعلومات المقدمة في الشركة.

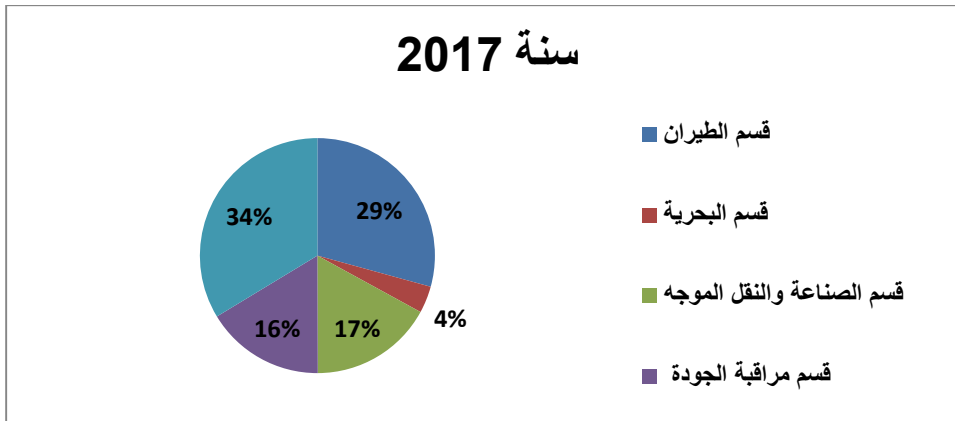
كما تبين الدوائر النسبية التالية، الإختلافات التي كانت لنسبة مساهمة كل قسم من أقسام شركة فيريطال في حجم أعمال الشركة من سنة 2016 إلى سنة 2020 :

الشكل (2-III) : مساهمة كل قسم من أقسام شركة فيريطال في حجم أعمال الشركة لسنة 2016



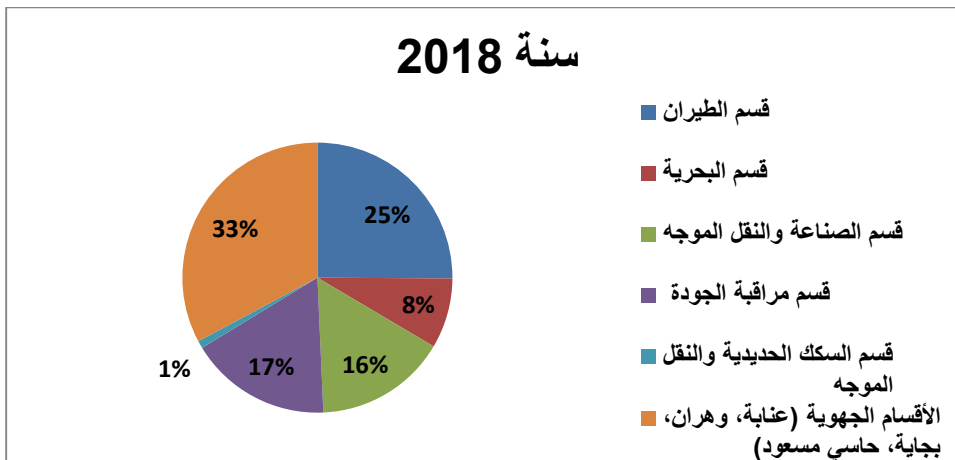
المصدر: من إنشاء الطالب إعتامدا على المعلومات المقدمة أثناء التريص.

الشكل (3-III) : مساهمة كل قسم من أقسام شركة فيريطال في حجم أعمال الشركة لسنة 2017



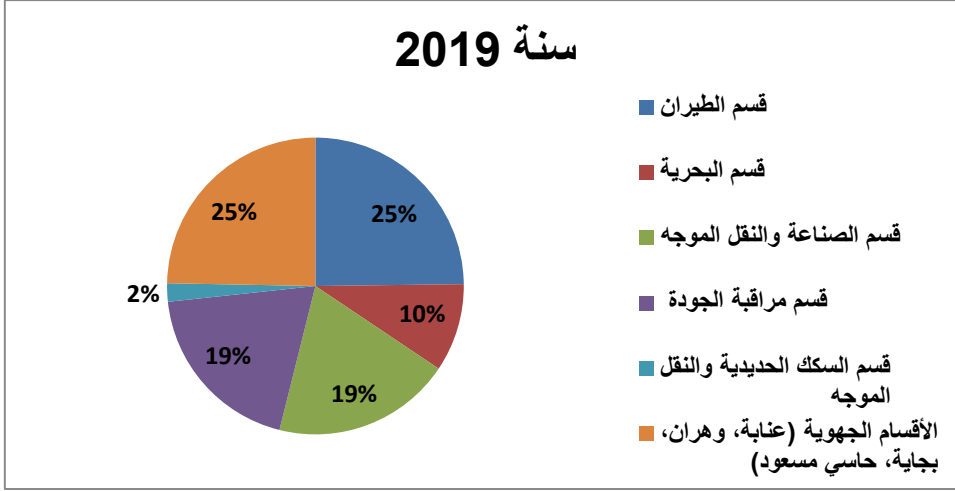
المصدر: من إنشاء الطالب إعتامدا على المعلومات المقدمة أثناء التريص.

الشكل (4-III) : مساهمة كل قسم من أقسام شركة فيريطال في حجم أعمال الشركة لسنة 2018



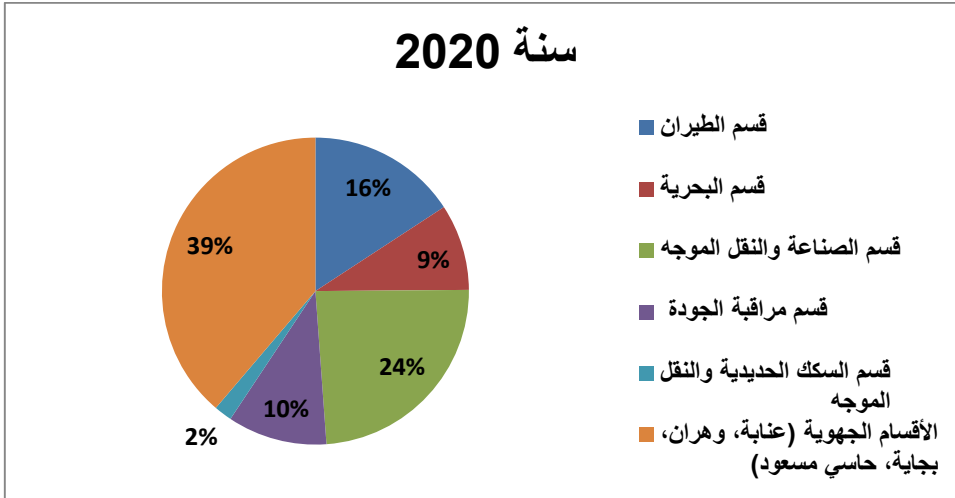
المصدر: من إنشاء الطالب إعتامدا على المعلومات المقدمة أثناء التريص.

الشكل (III-5) : مساهمة كل قسم من أقسام شركة فيريطال في حجم أعمال الشركة لسنة 2019



المصدر: من إنشاء الطالب إعتقادا على المعلومات المقدمة أثناء التريص.

الشكل (III-6) : مساهمة كل قسم من أقسام شركة فيريطال في حجم أعمال الشركة لسنة 2020



المصدر: من إنشاء الطالب إعتقادا على المعلومات المقدمة أثناء التريص.

الجدول (III-2) : معلومات المشاركين بالمقابلة

الرقم	الإسم	الجنس	السن	المنصب المشغول	مدة العمل في الشركة	المنصب السابق في الشركة	تاريخ ومدة المقابلة
1	قويح سفيان	ذ	42	رئيس قطب الموارد البشري والمالية	15	مدير المالية والمحاسبة	65 دقيقة 2021/09/22
2	خطاب إسمهان	أ	38	مديرة الجودة، الصحة، السلامة والبيئة	15	- خبير سامي في الإعلام الآلي. - مكلف في مهام في الجودة.	60 دقيقة 2021/09/22
3	محب عدلان	أ	48	رئيس قسم مراقبة الجودة	20	- مراقب - مفتش - خبير - مدير تقني	50 دقيقة 2021/09/22
4	رمضاني نور الدين	ذ	50	رئيس قسم المصاعد الهوائية والسكك الحديدية	18	-مدير تقني	30 دقيقة 2021/09/22
5	شرفي إبراهيم	ذ	35	رئيس قسم البحرية	10	خبير بحري	40 دقيقة 2021/09/22
6	غرايبية مروان	ذ	43	مدير تقني تكنولوجيا الإعلام	04	/	50 دقيقة 2021/09/23
7	بوشمعة صونيا	أ	50	مديرة التسويق	24	- مديرة الموارد الشريية - رئيسة قسم	50 دقيقة 2021/09/23
8	مرايحية	أ	42	مديرة الإدارة والموارد العامة	13	مكلفة بمهام الإعلام الآلي	30 دقيقة 2021/09/23

الجدول (III-3) : الإجابات المتحصل عليها من المقابلة

	قويقح سفيان
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمط القيادي متغير من ظرف لآخر، حسب الحالة الداخلية والخارجية للشركة (سياسيا، إقتصاديا، حالة العمال...) من أجل التأقل مع المناخ للوصول للهدف الموضوع.</li> <li>- أنا راض على التغييرات الحاصلة، حيث مرت بمراحل حتى يتم تقبله من طرف الجميع (عمال، زبائن، إدارة مركزية للحكومة)، كما أنه كان مبنيا على نظرة مستقبلية ولم يكن عشوائي بطريقة مفاجئة، كما أن الحالة التي كانت فيها الشركة والتي أصبحت عليها تحسنت بكثير.</li> <li>- سيرورة العمل منظمة ومقيدة بطرق معينة يجب تتبعها، إلا أنها تختلف من منصب لآخر.</li> <li>- هناك سعي لدخول سوق خارجية (إفريقية)، كما أن هناك سعي دائم لتحسين الجودة عبر تربصات دائمة (التي تنصب بدورها داخل نظرة الشركة المستقبلية كدخول المجال الطاقوي مثلا) لأن الشركة معتمدة من طرف ALGERAQ</li> <li>- يتم تسطير الأهداف حسب رؤية الشركة قصيرة وطويلة المدى، حسب الميزانية.</li> <li>- القائد يتحلى بكفاءة عالية في التسيير، وهو صاحب نظرة مستقبلية.</li> <li>- كان هناك تغيير في الهيكل التنظيمي أواخر سنة 2018 لعدة أسباب أهمها تيسير سيرورة العمل وتقسيم السلطة وبالأخص ترك مجال للقائد للتركيز على الأمور الأهم للقيام بواجبه القيادي وليس كمدير فقط.</li> </ul>	<p>خطاب إسمهان</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- راضية على النمط القيادي المتبع من طرف القائد، فهو لا يتقيد بنمط واحد وإنما على حسب الظرف الراهن، كما أنه يتحلى بكفاءات عالية وصاحب نظرة مستقبلية، الشيء يسمح له بتسيير الشركة في مختلف المواقف.</li> <li>- ثقافة الشركة هي أن كل العمل يمر عبر إجراءات معينة يجب التقيد بها، كما أن هناك مراقبات مستمرة للآتكد منها في حال عدم وجود إنضباط فيها.</li> <li>- بالطبع تهدف الشركة لتوسيع آفاق العمل والتوسع إلى مجالات أخرى وهذا ما تم التطرق إليه مع السيد الوزير وكوادر الوزارة في إجتماع 2021/08/31، هناك طموح.</li> <li>- التغييرات كانت مبنية على خطة ممنهجة تم التشاور فيها عبر عدة جلسات مع مجلس الإدارة و عبر عدة مستويات قبل الشروع في تنفيذها، فمثلا تحسنت الكثير من الأمور بتغيير الهيكل التنظيمي، فالجديد أحسن من القديم، حيث سهل العمل بدون أن يحس به العامل وذلك ظاهر جليا في إحصائيات الشركة.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- أنا لست راض عن النمط القيادي المعمول به، فعن نفسي أفضل النمط الحر.</li> <li>- العمل منظم ،لكن 20 % فقط من الأهداف تتحقق في آجالها، وهذا راجع لعدم التقيد بقرارات الإدارة.</li> <li>- القائد صاحب نظرة مستقبلية واضحة، كما أنه يمتلك من الكفاءة ما يسمح له بتسيير الشركة في مختلف مواقفها.</li> <li>- التغييرات الحاصلة تطبق على أرض الواقع، ويتم دراستها والتعديل فيها من قبل مجلس قبل المصادقة عليها .</li> <li>- جميع أعمال الشركة تمر عبر مراحل محددة مسبقا وهذا يعتبر نقطة قوة للشركة .</li> <li>- هناك سعي لدخول السوق الإفريقية في المجالات الحالية.</li> <li>- هناك العديد من التربصات للعمال، وهذا شيء طبيعي بسبب الاعتماد الذي تملكه الشركة، بالإضافة إلى المساعي المستقبلية.</li> <li>- كنت من الأوائل الذين صادقوا على الهيكل التنظيمي الجديد لما فيه من إيجابيات على العمل، كما أن كل التغييرات أتت بنتيجة سواء على المدى القريب أو البعيد، ويمكن رؤية ذلك جليا في إحصائيات الشركة وتحسن العمل، كما أنها تطبق بطريقة سلسلة وذكية تمنع من حدوث أي مقاومة.</li> </ul>	<b>محب عدلان</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أنا راضية على النمط القيادي المتبع، فهو أوتوقراطي ديمقراطي.</li> <li>- كل التغييرات كانت ممنهجة وتمر بفترة تجريبية قبل العمل بها، كما يتم التشاور عنها قبل تطبيقها، وهذا ما ترك رضا لدى المرؤوسين وإستجابتهم لها.</li> <li>- كما أن النتائج المتحصل عليها في كل تغيير يحدث كونت عندي ثقة عمياء بمقترحات المدير العام، ففي أول الأمر كانت لدي شكوك حول قراراته وطريقة عمله، إلا أنه بعد فترة من الزمن تبينت لي أمور كانت مخفية كما أن النتائج المتحصل عليها تحسنت، ما جعلني لا أشك في قراراته، فهو صاحب نظرة مستقبلية وصاحب كفاءة عالية في التسيير كما أنه صاحب خبرة عملية كبيرة في الشركة، فقبل أن يصبح المدير العام كان خبيرا في الطيران لمدة من الزمن، كما أن لديه شهادات في المناجمنت والتسيير.</li> <li>- نحن شركة معتمدة ما يوجب علينا إتباع طرائق محددة في العمل، الشيء الذي جعلنا نعتمد على طرق في التربصات المعمولة للعمال، فبعضها واجب للإبقاء على الإعتماد، وأخرى نقوم بها للوصول إلى أهدافنا المستقبلية وتماشيا مع النظرة الموضوعية.</li> <li>- كان هناك تغيير في الهيكل التنظيمي ساعد المدير العام للتفرغ في عمله لأمر أكبر كما سهل و سرع العمل من جهة أخرى</li> </ul>	<b>مرايحية</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك نمطان للقيادة في الشركة، أوتوقراطي وديمقراطي.</li> <li>- التغييرات التي كانت في الشركة لم تكن عشوائية بل كانت مبنية على نظرة مستقبلية للقائد التي يُذكر بها وبالنتائج المنتظرة منها كل ما سمحت له الفرصة. وهي تغييرات ناجحة حقا، سواء من الجانب التنظيمي الداخلي أو الجانب الإقتصادي.</li> <li>- التغييرات لا تكون من جهة واحدة، بل يتم التشاور عليها وتتبعها وإظهار النتائج في كل مرحلة وتصحيح الأخطاء إن وجدت، وهذا سبب عدم وجود مقاومة للتغييرات ونجاحها.</li> <li>- عملنا منظم ولا توجد فيه أي عراقيل سواء للزبون أو العامل بالشركة، فهناك تسهيلات في العمل، إلا أن هذا لا ينفي وجود مراحل و إجراءات يجب التقيد بها لضمان الجودة.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>بوشمعة صونيا</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك نمط أوتوقراطي وديمقراطي متغير حسب الموقف وحسب كل قطاع.</li> <li>- كل التغييرات التي كانت في الشركة جيدة وهي مبنية على رؤية مستقبلية، كانت من أجل تطبيقها لتحسين جودة العمل ودخول مجالات أخرى، فمثلا من جهتي كانت لتطوير الجانب التقني في الشركة، كما قمنا بتربصات لدخول المجال الطاقوي. ويتم تطبيقها بطريقة تدريجية بحيث لا تسمح بتشكيل أي مقاومة، فالقائد ذو كفاءة عالية تسمح له بتسيير الشركة في مختلف المواقف.</li> <li>- بالنسبة لسيرورة العمل فهي منظمة ويجب أن تمر عبر مراحل في كل المجالات وهذا ضمانا للجودة، إلا أنه لا يوجد هناك شيء مطلق فقد تكون هناك عراقيل خارجية من طرف الزبائن مثلا.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>غرايبية مروان</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نمط قيادي واحد ديمقراطي، وفي حالة وجود مشكل جديد يكون هناك تشاور ونخرج بلح.</li> <li>- التغييرات كانت لصالح الشركة، وكانت مبنية على خطط علمية محكمة، وذلك لتطوير وتحسين نوعية العمل كما هناك رغبة لدخول مجالات أخرى.</li> <li>- كان هناك تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي أدى إلى وجود قطبين عمليتي ومالي، وهو أحسن من القديم فقد يسير سيرورة العمل، وكان من أجل التطوير للأحسن، فنحن عبارة عن شركة إقتصادية إن لم يكن هناك سيولة وأرباح لا نستطيع دفع الأجور، وهذا سبب التغيير لتسهيل العمل وريح الزبائن.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>رمضاني نور الدين</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوعية العمل جيدة وأنا راض كل الرضا هنا وإلا كنت غادرت منذ مدة.</li> <li>- العمل منظم في جميع المجالات، سواء المتعلقة بالتشغيل أو مع الزبائن أو أي شيء آخر، فكل شيء يمر بمراحل. بالإضافة إلى أن الأهداف الموضوعية يتم الوصول إليها، إلا أنه تراجع نوعا ما بسبب جائحة الكورونا.</li> <li>- ليس لنا أدنى شك في كفاءة المدير العام وقدرته على تسيير الشركة في مختلف المواقف.</li> <li>- هناك مساع لتعميم المراقبة التقنية وجعلها تدخل في الجريدة الرسمية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمط المتبع أو توراتي ديمقراطي، وراض عنه لأن طبيعة العمل تفرض ذلك.</li> <li>- التغييرات الحاصلة لم تمسنا كثيرا، فمازلنا نعمل به كما كنا من قبل، إلا أنه بعد إنشاء القطبين عند تغيير الهيكل التنظيمي أصبحنا نمر على المسؤول بالقطب الذي يتولى مراجعة الملف عوض المرور إلى المدير العام مباشرة، وهذا أحسن حسب رأيي فقد سمح له بالتركيز على أمور أخرى ساهمت في تطوير الشركة.</li> <li>- بالنسبة للعمل فهو منظم ويجب أن يمر بمراحل، فلا ننظر فقط إلى الأرباح إنما العمل يجب أن يكون متقنا ومنظم.</li> <li>- بالنسبة لقسمنا فإننا نحدد رقم أعمال ونعمل على الوصول إليه، وعادة ما نفعل لأن هذا التحديد يكون مدروسا ومرافقا بما يساعده على التحقق. كما أننا نهدف لدخول مجالات أخرى في تخصصنا، كالسفن الكبرى وسفن الصيد أيضا.</li> <li>- بالنسبة للتربصات فهي ممنهجة وتخدم النظرة المستقبلية للشركة، فلما نقوم بتربص فرئيس القسم والخبراء يقومون به في نفس الوقت، وهذا للبقاء دائما على إطلاع بمختلف الأمور الجديدة في مجال التخصص.</li> <li>- منذ تواجدي على مستوى الشركة لم أرى هناك أي مقاومة للتغييرات التي حصلت.</li> </ul>	<p style="text-align: right;"><b>شرفي إبراهيم</b></p>

## II. الإستقصاء :

بغية الوصول إلى أهداف الدراسة، سحاول في هذا المبحث معالجة نتائج إجابات أفراد العينة المستجوبة والمتحصل عليها إنطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS، كما سنتطرق إلى إختبار الفرضيات الموضوعية للتأكد من صدقها .

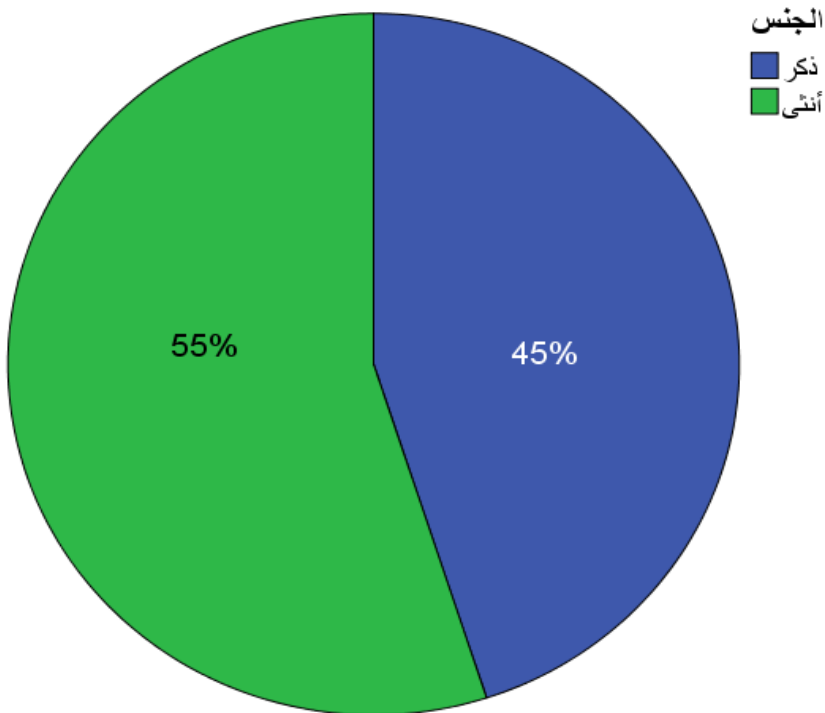
### 1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

نرمي من خلال هذا المطلب إلى التعرف على الخصائص الشخصية للعينة المدروسة (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية) وذلك عن طريق معالجة الجزء الأول من الإستبيان إعتقاداً على الإحصاء الوصفي.

#### أ- توزيع العينة حسب متغير الجنس

يمثل الشكل رقم (7-III) التمثيل القطاعي للنسب المئوية لأفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس، و يتضح لنا من خلاله أن هناك تقارباً في مجتمع الدراسة بين الجنسين، حيث تمثل نسبة الذكور 45% من العينة المدروسة، مقابل 55% إناث.

الشكل (7-III) : التمثيل القطاعي لأفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس

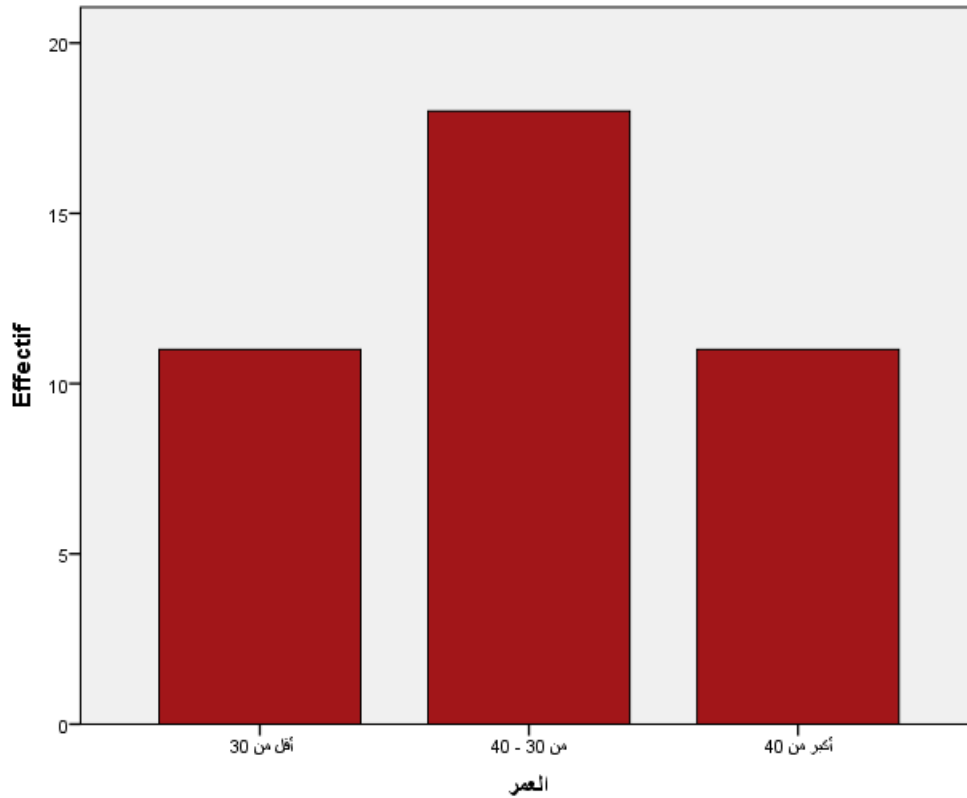


المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ب- توزيع العينة حسب العمر:

يمثل الشكل (8-III) التمثيل القطاعي لأفراد العينة المدروسة حسب العمر، حيث نلاحظ من خلاله أن أغلبية فئة العينة ممن تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وذلك بنسبة قدرت بـ 45%، كما نلاحظ وجود تقارب في النسب بين من هم أكبر من 40 سنة بنسبة 2.7.5%، و من هم أقل من 30 سنة بنسبة 27.5%.

الشكل (8-III): التمثيل القطاعي لأفراد العينة المدروسة حسب متغير العمر

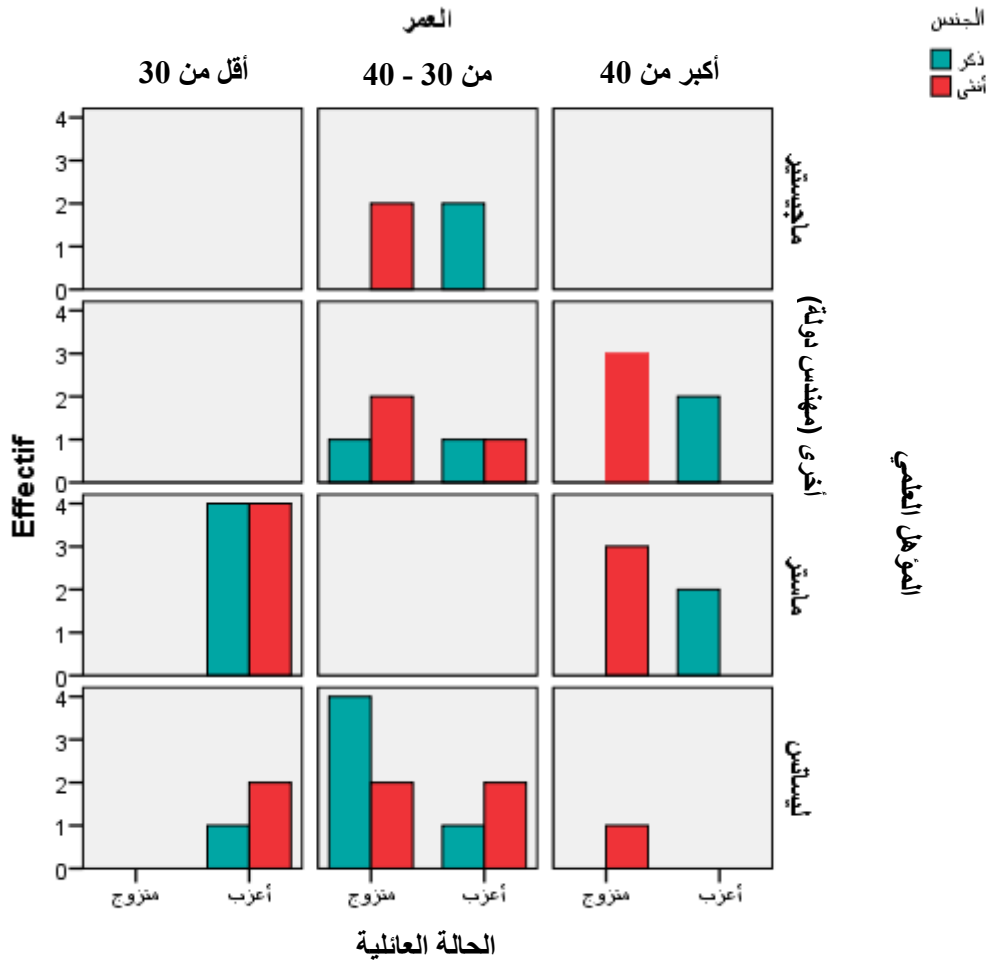


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

ج- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

من خلال الشكل رقم (9-III) والذي يمثل التمثيل القطاعي لأفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي، يتبين لنا أن هناك تساوي النسب بين من يحمل شهادة ليسانس و الماستر حيث بلغت نسبت كل منهم 32.5%، بينما نجد ما نسبته 25% من أفراد العينة يحملون شهادة مهندس دولة، و 10% حاملين لشهادة الماجستير، كما لاحظنا عدم وجود لشهادة الدكتوراه رغم وجودها كخيار من خيارات الإجابة.

الشكل (9-III) : التمثيل القطاعي لأفراد العينة المدروسة حسب متغير المستوى التعليمي

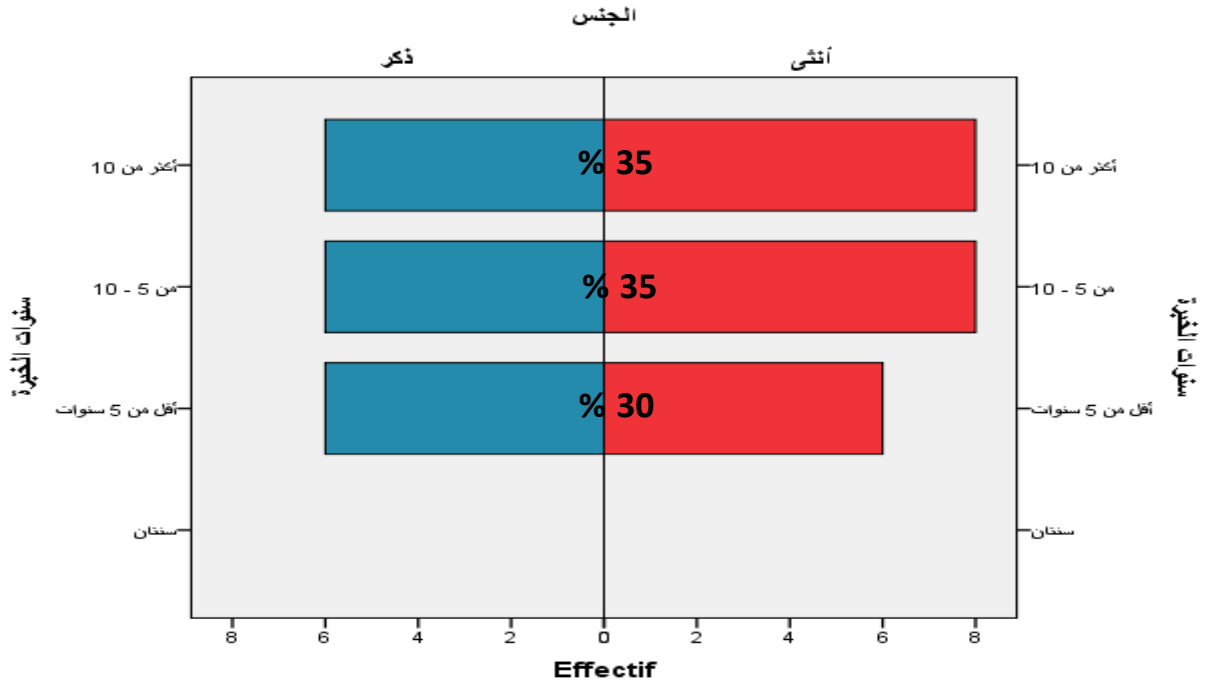


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

د- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

من خلال الشكل (10-III) والذي يمثل التمثيل القطاعي لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة بالشركة، يتبين لنا أن هناك تقارب في النسب لأفراد العينة من ناحية خبرتهم بالشركة، حيث نجد أن كلا ممن يملك أكثر من 10 سنوات خبرة ومن يملك خبرة بين 5 إلى 10 سنوات يتساويان في النسب بالنسبة لأفراد العينة بـ 35%، ويأتي بعدهما من يملك خبرة أقل من 5 سنوات بـ 30%، كما لاحظنا غيابا تاما عن أفراد العينة لمن له سنتان من الخبرة بالشركة رغم إدراجها كخيار من الخيارات.

الشكل (10-III): التمثيل القطاعي لأفراد العينة المدروسة حسب متغير سنوات الخبرة بالشركة.

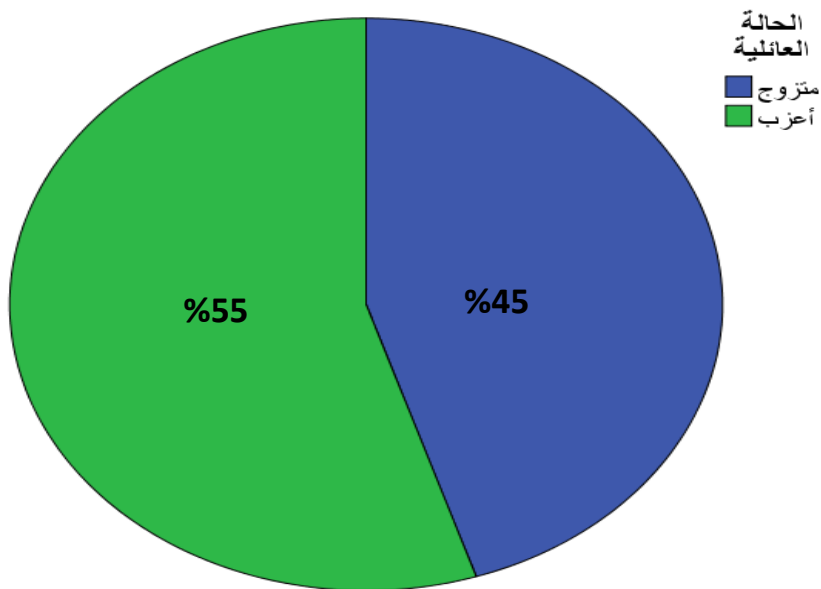


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

هـ- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

من خلال الشكل (11-III) والذي يمثل التمثيل القطاعي لأفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية، يتبين لنا أن هناك تقريبا في النسب بين المتزوجين والعزاب، حيث نجد 55% منهم عزابا، و 45% هم من المتزوجين. بينما لا نجد أي حالة أخرى (مطلق/ة، أرمل/ة) بين أفراد العينة.

الشكل (11-III): التمثيل القطاعي لأفراد العينة المدروسة حسب الحالة العائلية



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

2- تحليل وتفسير محاور الدراسة

سنحاول في هذا المطلب معرفة الإتساق الداخلي وثبات عبارات الإستبيان إعتقادا على معامل الثبات ألفا كرونباخ، كما سننتظر إلى تحليل محاور الإستبيان الثلاث بغية التعرف على مدى النمط القيادي المتبع والكفاءات القيادية المستعملة ومدى تأثيرها على سيرورة ونجاح نموذج كارت لوين التغيير في الشركة من وجهة نظر العمال.

أ- قياس ثبات الاستبيان

إعتمدنا على معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، أي أنه في حالة إعادة توزيع نفس الاستبيان في نفس الظروف سوف نتحصل على نفس الإجابات، فكانت قيمة معامل الثبات لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور ولكل جزء من أجزاء المحور كما هو مبين في الجدول (4-III).

الجدول (4-III) : نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي

رقم المحور	المحور	معامل الثبات	تقسيم كل محور	معامل الثبات
1	الأسلوب القيادي (12)	0.801	النمط الديمقراطي	0.676
			النمط المتساهل	0.356
			النمط الأوتقراطي	0.644
2	الكفاءات القيادية (16)	0.732	تحفيز العمال	0.471
			إنجاز المهمة	0.766
			بناء الثقة بالنفس لدى العاملين	0.587
			العمل بروح الفريق	0.614
3	التغيير التنظيمي (12)	0.424	الإعداد للتغيير	-2.343
			التغيير	-1.074
			ترسيخ التغيير	0.035
عبارات الاستبيان (40 عبارة)		0.745		

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال ملاحظة النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة ألفا كرونباخ لمعظم محاور الدراسة كانت مقبولة عموما، أما قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.745 وهي نسبة ثبات جيدة ، مما يدل على أن عبارات الإستبيان تنتم بالتناسق الداخلي والموثوقية وتوفر درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات، وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل وإستخلاص النتائج، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة.

ب- تحليل محاور الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الثلاث وكانت النتائج كما يلي :

1- المحور الأول : النمط القيادي المتبع

1-1 النمط القيادي الديمقراطي

تبين نتائج الجدول (III-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الجزء الأول من المحور الأول والذي يعبر عن النمط القيادي الديمقراطي من وجهة نظر العاملين، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة (1) قد بلغ 4.90 بانحراف معياري قدره 0.304 وبالتالي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية، مما يدل على أن المرؤوسين أو العمال يشاركون في إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف بالشركة. أما العبارة (3) فقد احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية فبلغ متوسطها الحسابي 4.88 بانحراف معياري قدره 0.335 وهو متوسط جيد يسمح بالقول بأن القائد يشجع العمل ضمن فريق داخل الشركة، كما أن العبارتين (4) و(2) قد احتلتا المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره 4.78 و 4.58 على الترتيب وإنحراف معياري فُدر بـ 0.423 و 0.675 على التوالي وهو متوسط جيد عموماً، مما يدل على أن هناك تشجيعاً من قبل القائد لمرؤوسيه للإبداع والتجديد، كما أنه يستعمل أسلوباً فيه نوع من الإقناع حسب رأي أفراد العينة.

أما المتوسط الحسابي للجزء الأول من المحور الأول فقد بلغ حوالي 4.79 وإنحراف معياري قدره 0.434 مما يدل على أن هذا المعيار محقق.

الجدول (III-5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بنمط القيادة الديمقراطي

رقم الفقرة	الترتيب حسب الأهمية	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه نحو الفقرة
1	1	يشارك المرؤوسون في إتخاذ القرارات و تحديد الأهداف.	4.90	0.304	ايجابي
2	4	الأسلوب المتبع من قبل القائد هو الإقناع و ليس الإجبار.	4.58	0.675	ايجابي
3	2	يشجع القائد العمل ضمن فريق.	4.88	0.335	ايجابي
4	3	يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع والتجديد باستمرار.	4.78	0.423	ايجابي
		المجموع	4.785	0.43425	ايجابي

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

### 2-1 النمط القيادي المتساهل

تبين نتائج الجدول (III-6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الجزء الثاني من المحور الأول والذي يعبر عن نمط القيادة المتساهل من وجهة نظر العاملين، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة (6) قد بلغ 3.53 بإنحراف معياري قدره 0.506 وبالتالي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية، مما يدل على أن هناك نوعاً من التوافق حول تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين في حالة التساهل، ثم نجد في المرتبة الثانية العبارة (5) بمتوسط قدره 2.55 و إنحراف معياري يصل إلى 0.714، مما يدل على أن هناك تباين في الإجابات حول الحرية التي يتركها القائد للمرؤوسين في إتخاذ القرار وتحديد الأهداف مع تدني علامتها، ثم نجد كلا من العبارة (7) و(8) وإجماعاً من قبل أفراد العينة حولها بإنحراف معياري قدره 0.000 و متوسط قدره 1.00 لكل منهما، مما يعني غياباً لفكرة إنجاز المهمة دون إتباع الإجراءات اللازمة وضبطاً لأوقات العمل.

أما المتوسط الحسابي للجزء الثاني من المحور الأول فقد بلغ 2.02 وإنحراف معياري قدره 0.305 مما يدل على أن هذا المعيار غير محقق، أي أن النمط المتساهل غير مطبق.

#### الجدول (III-6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بنمط القيادة المتساهل

رقم الفقرة	الترتيب حسب الأهمية	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه نحو الفقرة
5	1	هناك حرية كاملة للمرؤوسين من قبل القائد في إتخاذ القرارات و تحديد الأهداف.	2.55	0.714	محايد
6	4	في حالة تساهل القائد فإن الروابط الإنسانية بينه وبين المرؤوسين ستتفكك.	3.53	0.506	محايد
7	2	القائد يهتم بإنجاز المهمة وليس بكيفية إنجازها.	1.00	0.000	سلبى
8	3	أوقات العمل مرنة وليست مضبوطة بشدة.	1.00	0.000	سلبى
		المجموع	2.02	0.305	سلبى

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

### 3-1 النمط القيادي الأوتوقراطي

تبين نتائج الجدول (III-7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الجزء الثالث من المحور الأول والذي يعبر عن النمط القيادي الأوتوقراطي من وجهة نظر العاملين، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة (11) قد بلغ 4.58 بانحراف معياري قدره 0.501 وبالتالي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية، مما يدل على أن أوامر القائد تنفذ من دون مناقشة، كما نجد تقارباً بين العبارتين (12) و (10) بمتوسط حسابي قدره 3.90 و 3.88 وإنحراف

معياري قدره 0.304 و 0.723 على التوالي أي أن هناك شبه إجماع حول أسلوب الإنذار و العقوبات المتبع من طرف القيادة وتباينا نوعا ما حول موضوع الثقة المتبادلة مع المرؤوسين وقد يكون هذا راجع لأسباب عدة كسنوات الخبرة وغيرها. ونجد في المرتبة الأخيرة العبارة (9) بمتوسط حسابي قدره 3.50 وإنحراف معياري قدره 0.934 أي أن العمال لا يشاركون إلى نوع ما في إتخاذ القرار رغم وجود إختلاف للآراء.

أما المتوسط الحسابي للجزء الثالث من المحور الأول فقد بلغ حوالي 3.97 وإنحراف معياري قدره 0.616 مما يدل على أن هذا المعيار محقق، أي أن نمط القيادة الأوتوقراطي مطبق في الشركة.

الجدول (7-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بنمط القيادة الأوتوقراطي

رقم الفقرة	الترتيب حسب الأهمية	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه نحو الفقرة
9	4	العمال لا يشاركون في صنع القرارات.	3.50	0.934	محايد
10	2	هناك ثقة بين القائد و مرؤوسيه.	3.88	0.723	ايجابي
11	1	الأوامر الصادرة من قبل القائد يجب تنفيذها دون مناقشة.	4.58	0.501	ايجابي
12	3	أسلوب الإنذار والعقوبة ممارس من قبل القائد على العمال.	3.90	0.304	إيجابي
		المجموع	3.965	0.6155	ايجابي

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

## 2- المحور الثاني : الكفاءات القيادية

### 1-2 القدرة على تحفيز العمال

تبين النتائج المبينة في الجدول (8-III) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الجزء الأول من المحور الثاني والذي يعبر عن مدى تطبيق كفاءات تحفيز العمال من وجهة نظر العاملين، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة (16) قد بلغ 4.88 بانحراف معياري قدره 0.335 وهي نتائج جيدة من حيث آراء العاملين و توافقهم حولها أيضا، أي أن القائد يشجع على تطوير كفاءات وقدرات جديدة للعمال، ثم نجد كلا من العبارات (13)، (14) و(15) بمتوسط حسابي قدر بـ 4.68، 4.45 و 4.45 على التوالي و إنحرافي معياري قدر بـ 0.656 و 0.504 و 0.504 أي أن هناك تقارب في الآراء حول قيام القائد بخلق المناخ الإيجابي للعمل والربط بين رغبات العمال وأهداف الشركة، بالإضافة إلى تقبله للشكاوي والإقتراحات، كما أن هناك حرية لشرح المواقف المتعلقة بالعمل، ونجد في المرتبة الأخيرة

بإجماع أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري 0.000 نجد المعيار (17) بمتوسط حسابي قدره 3.00 أي أن القائد يتحمل أحيانا مسؤولية أخطاء الآخرين وليس غالبا.

أما المتوسط الحسابي للجزء الأول من المحور الثاني فقد بلغ حوالي 4.62 وإنحراف معياري قدره 0.616 مما يدل على أن هذا المعيار محقق، أي أن كفاءة تحفيز العمال مطبقة من قبل القائد في الشركة.

الجدول (III-8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بكفاءة تحفيز العمال

رقم الفقرة	الترتيب حسب الأهمية	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه نحو الفقرة
13	2	يقوم القائد بخلق المناخ الإيجابي للعمل و الربط بين رغبات العاملين وأهداف الشركة.	4.68	0.656	إيجابي
14	3	يعمل القائد على تقبل شكاوي وإقتراحات العمال.	4.45	0.504	إيجابي
15	4	يعطي القائد الحرية الكافية للعمال لشرح مواقفهم المتعلقة بالعمل.	4.45	0.504	إيجابي
16	1	يقوم القائد بالتشجيع على تطوير مهارات وقدرات جديدة عند العاملين.	4.88	0.335	إيجابي
17	5	يقوم القائد بتحمل مسؤولية الأخطاء التي تقع من قبل العمال.	3.00	0.000	محايد
		المجموع	4.62	0.6155	إيجابي

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

## 2-2-2 كفاءات إنجاز المهمة:

تبين النتائج المبينة في الجدول (III-9) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الجزء الثاني من المحور الثاني والذي يعبر عن مدى تطبيق كفاءات إنجاز المهمة من قبل القائد من وجهة نظر العاملين، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة (21) قد أخذ العلامة الكاملة باتفاق الجميع حيث بلغ 5.00 بانحراف معياري قدره 0.000 وبالتالي فإن هناك من دون شك تركيز من قبل القائد على تدريب العاملين فيما يخص المهام الصعبة، ثم نجد في المرتبة الثانية العبارتين (20) و (18) بمتوسط قدره 4.88 و بانحراف معياري يصل 0.335 لكل منهما، أي أن هناك توافق على أن هناك شرحا لتفاصيل المهمة المعقدة للعاملين حتى يتمكنوا من إنجازها، بالإضافة إلى أن مقترحاتهم توضع حيز التنفيذ بعد الإتفاق حولها. ثم نجد العبارة (29) بمتوسط قدره 4.78 و بانحراف معياري قدره 0.423 مما يعني وجود نوع من التوافق حول تشجيع مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات .

أما المتوسط الحسابي للجزء الثاني من المحور الثاني فقد بلغ حوالي 4.89 و انحراف معياري قدره 0.273 مما يدل على أن هذا المعيار محقق، أي أن كفاءات إنجاز المهمة مطبقة من قبل القائد في الشركة.

الجدول (9-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بكفاءات إنجاز المهمة

رقم الفقرة	الترتيب حسب الأهمية	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه نحو الفقرة
18	2	يتولى القائد شرح تفاصيل المهمة المعقدة للعاملين حتى يمكن لهم إنجازها.	4.88	0.335	ايجابي
19	4	يشجع القائد مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.	4.78	0.423	ايجابي
20	3	يضع القائد مقترحات العاملين بعد الإتفاق عليها موضع التنفيذ.	4.88	0.335	ايجابي
21	1	يؤكد القائد على تدريب العاملين على المهام الصعبة.	5.00	0.000	ايجابي
		المجموع	4.89	0.273	ايجابي

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

### 2-3 كفاءات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين

تبين نتائج الجدول (10-III) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الجزء الثالث من المحور الثاني والذي يعبر عن مدى تطبيق كفاءات الثقة بالنفس لدى العاملين من وجهة نظر العاملين، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لكل من العبارة (23) و(25) قد بلغت 4.90 وانحراف معياري قدره 0.340 لكل منهما وهي نتيجة جيدة توحى إلى وجود حرص من قبل القائد على تنمية الخبرة لدى العمال وثقته بقدراتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية، ثم نجد العبارة (22) بمتوسط حسابي قدره 4.63 وانحراف معياري قدره 0.490 وهي نتيجة جيدة أيضا تعكس مدى حرص القائد على تبادل الثقة مع العاملين، وأخيرا نجد العبارة (24) بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 0.620 توحى إلى نوع من التباين في الإجابات حول مدى تجاوز القائد للماضي وعدم توقفه عنده وتشجيعه للعمال.

أما المتوسط الحسابي للجزء الثالث من المحور الثاني فقد بلغ حوالي 4.55 وانحراف معياري قدره 0.448 مما يدل على أن هذا المعيار محقق، أي أن كفاءات بناء الثقة بالنفس لدى العمال مطبقة من طرف القائد.

الجدول (10-III): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بكفاءات بناء الثقة بالنفس لدى العمال.

رقم الفقرة	الترتيب حسب الأهمية	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه نحو الفقرة
22	3	يحرص القائد على تبادل الثقة مع العاملين	4.63	0.490	ايجابي
23	1	يحرص القائد على تنمية الخبرة لدى العاملين	4.90	0.340	ايجابي
24	4	يتجاوز القائد الماضي ولا يتوقف عنده لدعم وتشجيع العمال	3.78	0.620	ايجابي
25	2	يثق القائد بقدرات العاملين و تحملهم للمسؤولية	4.90	0.340	ايجابي
		المجموع	4.5525	0.4475	ايجابي

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

#### 4-2 القدرة على العمل بروح الفريق مع العاملين

تبين نتائج الجدول (III-11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الجزء الرابع من المحور الثاني والذي يعبر عن مدى تطبيق كفاءات العمل بروح الفريق مع العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لكل من العبارة (26) و(27) متقاربان ببلوغهما 4.80 و4.70 على التوالي كما أن هناك تقاربا لوجهات النظر حولهما حيث بلغ الإنحراف المعياري لكل منهما 0.405 و0.464 على التوالي أي أن هناك عمل من قبل القائد على تطوير الإحساس المشترك بالهدف الجماعي وتشجيعا منه للعمال على تبادل الآراء والخبرات فيما بينهم للمساعدة على إتخاذ القرارات، بينما نجد العبارة (28) قد بلغت متوسطا حسابيا قدره 3.78 وبلغ إنحرافها المعياري 0.768 أي هناك نوع من الإختلاف في الآراء حسب إجابات عينة الدراسة (قد يرجع هذا إلى إختلاف مناصب وأعمار ومستويات وسنوات الخبرة لهذه العينة) لإتخاذهم للقرار وإصلاح ما يروونه خلا دون الرجوع إليه.

أما المتوسط الحسابي للجزء الرابع من المحور الثاني فقد بلغ حوالي 4.43 وإنحراف معياري قدره 0.546 مما يدل على أن هذا المعيار محقق، أي أن كفاءات العمل بروح الفريق مع العاملين مطبقة من طرف القائد في الشركة.

الجدول (III-11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بكفاءات العمل بروح الفريق مع العاملين

رقم الفقرة	الترتيب حسب الأهمية	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه نحو الفقرة
26	1	يعمل القائد على تطوير الإحساس المشترك بالهدف الجماعي.	4.80	0.405	ايجابي
27	2	يشجع القائد العاملين على تبادل الآراء فيما بينهم لمساعدتهم في إتخاذ القرارات	4.70	0.464	ايجابي
28	3	يُمكنُ القائد العاملين من إتخاذ قراراتهم وإصلاح ما يروونه خلا	3.78	0.768	إيجابي
المجموع			4.4267	0.5457	ايجابي

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

#### 3- المحور الثالث : التغيير التنظيمي

##### 1-3 الإعداد للتغيير

تبين النتائج الموضحة في الجدول (III-12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الجزء الأول من المحور الثالث والذي يعبر عن مدى تطبيق آليات الإعداد للتغيير من وجهة نظر العاملين، حيث نلاحظ وجود توافق تام لدى أفراد العينة على العبارات (29)، (30) و(32) حيث أخذوا العلامة الكاملة بـ 5.00 بالنسبة للمتوسط الحسابي وبإنحراف معياري قدر بـ 0.000 أي أن هناك توافق تام حول التخطيط الجيد للقائد في حالة وجود تغيير وحرصه على إقتناع المرؤسين بالحاجة له ومناقشتهم ومشورتهم فيه، ثم نجد العبارة (31) بمتوسط حسابي قدره 4.80 وإنحراف معياري قدر بـ 0.405 وهي نتيجة ممتازة تعكس سعي القائد لمساعدة مرؤوسيه على إدراك وتفهم عدم فاعلية الممارسات الحالية بغية تغييرها.

## الفصل الثاني..... الجانب التطبيقي

أما المتوسط الحسابي للجزء الأول من المحور الثالث فقد بلغ حوالي 4.95 وإنحراف معياري قدره 0.101 مما يدل على أن هذا المعيار محقق بقوة، أي أن هناك إعداد من قبل القائد للتغيير.

الجدول (12-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالإعداد للتغيير

رقم الفقرة	الترتيب حسب الأهمية	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه نحو الفقرة
29	1	يقوم القائد بالتخطيط الجيد في حالة وجود تغيير ما	5.00	0.000	ايجابي
30	2	يحرص القائد على خلق الشعور لدى المرؤوسين بالحاجة للتغيير	5.00	0.000	ايجابي
31	4	يسعى القائد لمساعدة المرؤوسين على إدراك عدم جدوى وفعالية الممارسات والسلوكيات الحالية	4.80	0.405	ايجابي
32	3	يحرص القائد على مناقشة المرؤوسين ومشورتهم فيما يتعلق بأمر التغيير	5.00	0.000	إيجابي
		المجموع	4.95	0.1012	ايجابي

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

### 2-3 إدخال التغيير

تبين النتائج الموضحة في الجدول (13-III) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الجزء الثاني من المحور الثالث والذي يعبر عن مدى تطبيق معايير إدخال التغيير من وجهة نظر العاملين، حيث نجد توافقا تاما والعلامة الكاملة لعبارات (33)، (34) و(36) بنسبة توافق قدرت بـ 5.00 وإنحرافي معياري قدر بـ 0.000 وهذا دليل على تقرير القائد للتغيير المطلوب على ضوء تشخيص سليم للمشكلة وأخذ بعين الإعتبار للمحددات والقيود التنظيمية وتوفيره للتعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والإجراءات الجديدة. ثم نجد العبارة (35) بنسبة توافق جيدة قدرت بـ (4.78) وإنحراف معياري قدر بـ 0.423 أي أن التغييرات تكون في وقتها المناسب من طرف القائد.

أما المتوسط الحسابي للجزء الثاني من المحور الثالث فقد بلغ حوالي 4.95 والانحراف معياري قدر بـ 0.106 مما يدل على أن هذا المعيار محقق بقوة، أي أن هناك تطبيقا للتغيير من قبل القائد.

الجدول (III-13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بإدخال التغيير

رقم الفقرة	الترتيب حسب الأهمية	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه نحو الفقرة
33	1	يقرر القائد التغيير المطلوب في ضوء تشخيص سليم للمشكلة	5.00	0.000	ايجابي
34	2	عند إختيار التغيير يأخذ القائد في عين الإعتبار المحددات والقيود التنظيمية	5.00	0.000	ايجابي
35	4	يقوم القائد بإجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب	4.78	0.423	ايجابي
36	3	يقوم القائد بتوفير التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والإجراءات الجديدة	5.00	0.000	إيجابي
		المجموع	4.95	0.1012	ايجابي

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

### 3-3 تثبيت التغيير

تبين النتائج الموضحة في الجدول (III-14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الجزء الثالث من المحور الثالث والذي يعبر عن مدى تطبيق معايير تثبيت التغيير من وجهة نظر العاملين، توافقا تاما للمعيار (37) بمتوسط حسابي قدره 5.00 وانحراف معياري قدره بـ 0.000 أي أن القائد يحرص على ترسيخ التغيير الذي تم لدى المرؤوسين، ثم نجد كلا من المعيار (38) و(39) بمتوسط حسابي قدره 4.43 و4.35 على الترتيب وانحراف معياري قدره 0.501 و0.483 على التوالي أي ان هناك إتفاقا على حرص القائد على متابعة التغيير وإجراء تقييم موضوعي له ووجود تعديلات على ضوء نتائج هذا التقييم، أما فيما يخص المعيار (40) فلم تكن نتيجته إيجابية بل كانت متوسطة مع عدم الإتفاق حوله وتضارب في الإجابات، حيث أن المتوسط الحسابي قدره بـ 3.28 وبانحراف معياري قدره بـ 0.716، أي أن حرص القائد على وجود روابط بين الحوافز ومستوى إنجاح التغيير وإستمراريته ضعيف نوع ما.

أما المتوسط الحسابي للجزء الثاني من المحور الثالث فقد بلغ حوالي 4.27 والانحراف معياري قدره بـ 0.425 مما يدل على أن هذا المعيار محقق، أي أن هناك متابعة لما بعد عملية التغيير من قبل القائد قصد ترسيخه.

الجدول رقم (14-III) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بترسيخ التغيير

رقم الفقرة	الترتيب حسب الأهمية	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه نحو الفقرة
37	1	يحرص القائد على تكريس وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه لدى المرؤسين.	5.00	0.000	إيجابي
38	2	يحرص القائد على متابعة التغيير وإجراء تقييم موضوعي لنتائجه.	4.43	0.501	إيجابي
39	3	يقوم القائد بإدخال ما يلزم من تعديلات ضرورية على التغيير الأصلي في ضوء نتائج التقييم.	4.35	0.483	إيجابي
40	4	يحرص القائد على وجود رابط بين منح الحوافز ومستوى أداء المرؤسين بإنجاح التغيير و إستمراريته.	3.28	0.716	محايد
		المجموع	4.265	0.425	إيجابي

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

#### ج- ترتيب متغيرات الدراسة حسب الأهمية وفقا لوجهة نظر أفراد العينة

من خلال الجدول (15-III) نسترشد إلى أن وجهة نظر أفراد العينة تتجه إلى أن هناك نمطين للقيادة على مستوى الشركة وهما ديمقراطي وأتوقراطي مع تغلب النمط الديمقراطي، وغياب للنمط المتساهل، كما أن جميع الكفاءات القيادية التي تمت دراستها يتم تطبيقها من طرف القيادة وبنسب عالية، كما نجد أن مراحل التغيير تُحترم وبشدة من طرف القائد.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي للأنماط القيادية قد بلغ 3.59، و للكفاءات القيادية قد بلغ 4.70، أما لمرحل التغيير فقد بلغ 4.72 أي أن سيرورة عملية التغيير جيدة جدا في الشركة في ظل تتبع النمط القيادي الحالي وبتطبيق الكفاءات القيادية المتبعة.

الجدول رقم (III-15) : ترتيب المتغيرات الدراسة من حيث الأهمية في كل مرحلة

المحور	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية	المتغيرات المستقلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه المتغير
النمط القيادي	3.59	1	النمط الديمقراطي	4.79	0.434	ايجابي
		2	النمط الأوتوقراطي	3.97	0.305	ايجابي
		3	النمط المتساهل	2.02	0.616	سليبي
الكفاءات القيادية	4.70	1	إنجاز المهمة	4.89	0.616	ايجابي
		2	تحفيز العمال	4.62	0.273	ايجابي
		3	بناء الثقة	4.55	0.448	ايجابي
		4	العمل بروح الفريق	4.43	0.546	ايجابي
المجموع				4.18	0.463	ايجابي
مراحل التغيير	4.72	1	الإعداد للتغيير	4.95	0.101	ايجابي
		2	إدخال التغيير	4.95	0.101	ايجابي
		3	ترسيخ التغيير	4.27	0.425	ايجابي
المجموع				4.337	0.209	إيجابي

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

### III. تحليل الارتباط واختبار فرضيات الدراسة

#### 1- تحليل معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة :

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (III-16) أن هناك علاقة طردية بين سيرورة التغيير التنظيمي وجميع أنماط القيادة عند مستوى دلالة عند 0.05، حيث نجد معامل الارتباط الأعلى درجة يعود للنمط الديمقراطي بـ 0.692 وهي علاقة قوية نوعا ما، ثم نجد كلا من النمط المتساهل والأوتوقراطي بـ 0.455 و 0.447 على التوالي، ويتبين منها أن علاقة الارتباط متوسطة بين هذين النمطين وسيرورة التغيير.

كما نلاحظ تباينا في درجة الارتباط بين الكفاءات القيادية وسيرورة التغيير التنظيمي، حيث أن كفاءات إنجاز المهمة جاءت أولا بمعامل ارتباط متوسط بلغ 0.460، ثم نجد معامل ارتباط ضعيف لكفاءات العمل بروح الفريق بـ 0.323، وعدم وجود للدلالة عند مستوى 0.05 لكل من كفاءات تحفيز العمال مع ارتباط قدر بـ 0.163، وكفاءات بناء الثقة مع إنعدام تام للارتباط بـ 0.000

الجدول (III-16) : درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الكفاءات القيادية				النمط القيادي			معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig	سيرورة التغيير
العمل بروح الفريق	بناء الثقة بالنفس	إنجاز المهمة	تحفيز العمال	أوتوقراطي	متساهل	ديمقراطي			
0.323	0.000	0.460	0.163	0.447	0.455	0.692			
0.042	1.000	0.003	0.314	0.004	0.003	0.000			
0.077				0.617			معامل الارتباط R		
0.638				0.000			مستوى المعنوية Sig		

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

## 2- إختبار فرضيات الدراسة :

سنحاول إختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والبدلية من خلال الإعتماد على إختبار الإنحدار البسيط، لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### ❖ إختبار الفرضية الأولى :

لا يوجد دور ذو علاقة إحصائية بين أنماط القيادة وسيرورة التغيير التنظيمي بشركة فيريطال بالجزائر.

بناء على معامل الارتباط الذي وضح لنا العلاقة الطردية بين أنماط القيادة ككل بسيرورة التغيير بشركة فيريطال، حيث قدر بـ 0.692 بمستوى معنوية 0.000 و هي أقل من 0.05 المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديل عند مستوى ثقة 95%، أي أنه يوجد دور دال إحصائيا لأنماط القيادة على سيرورة التغيير في شركة فيريطال بالجزائر.

(1) الفرضيات الجزئية :

(1-1) توجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على سيرورة التغيير التنظيمي في شركة فيريطال

**H0** فرضية العدم: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على سيرورة التغيير التنظيمي.

**H1** الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على سيرورة التغيير التنظيمي.

بناء على معامل الارتباط الذي وضع لنا العلاقة الطردية بين نمط القيادة الديمقراطي المقدر بـ 0.692 بمستوى معنوية 0.00 و هي أقل من 0.05 المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديل عند مستوى ثقة 95%، أي أنه يوجد دور دال إحصائيا لنمط القيادة الديمقراطي على سيرورة التغيير في شركة فيريطال بالجزائر.

(2-1) يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المتساهل على سيرورة التغيير التنظيمي في شركة فيريطال

**H0** فرضية العدم: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة المتساهل على سيرورة التغيير التنظيمي.

**H1** الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة المتساهل على سيرورة التغيير التنظيمي.

بناء على معامل الارتباط الذي وضع لنا العلاقة الطردية بين نمط القيادة المتساهل والمقدر بـ 0.455 بمستوى معنوية 0.003 و هي أقل من 0.05 المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة عند مستوى ثقة 95%، أي أنه يوجد دور دال إحصائيا لنمط القيادة المتساهل على سيرورة التغيير في شركة فيريطال بالجزائر.

(3-1) يوجد دور ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المتساهل على سيرورة التغيير التنظيمي في شركة فيريطال

**H0** فرضية العدم: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي على سيرورة التغيير التنظيمي.

**H1** الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي على سيرورة التغيير التنظيمي.

بناء على معامل الارتباط الذي وضع لنا العلاقة الطردية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والمقدر بـ 0.447 بمستوى معنوية 0.004 و هي أقل من 0.05 المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة عند مستوى ثقة 95%، أي أنه يوجد دور دال إحصائيا لنمط القيادة الأوتوقراطي على سيرورة التغيير في شركة فيريطال بالجزائر.

إختبار الفرضية الثانية :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للكفاءات القيادية على سيرورة التغيير التنظيمي على مستوى شركة فيريطال بالجزائر

بناء على معامل الارتباط الذي وضع لنا ضعف العلاقة بين الكفاءات القيادية ككل بسيرورة التغيير بشركة فيريطال، حيث قدر بـ 0.077 بمستوى معنوية قدر بـ 0.638 و هي أكبر من 0.05 المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد دور دال إحصائيا للكفاءات القيادية على سيرورة التغيير في شركة فيريطال بالجزائر.

(2) الفرضيات الجزئية :

❖ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءات تحفيز العمال على سيرورة التغيير التنظيمي.

**H0** فرضية العدم: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءات تحفيز العمال على سيرورة التغيير التنظيمي.

**H1** الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءات تحفيز العمال على سيرورة التغيير التنظيمي.

بناء على معامل الارتباط الذي وضح لنا الارتباط الضعيف بين كفاءات تحفيز العمال القيادية وسيرورة التغيير حيث قدر بـ 0.163 بمستوى معنوية 0.314 و هي أكبر من 0.05 المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد دور دال إحصائيا لكفاءات تحفيز العمال على سيرورة التغيير في شركة فيريطال بالجزائر.

❖ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءات إنجاز المهمة على سيرورة التغيير التنظيمي.

**H0** فرضية العدم: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءات إنجاز المهمة على سيرورة التغيير التنظيمي.

**H1** الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءات إنجاز المهمة على سيرورة التغيير التنظيمي.

بناء على معامل الارتباط الذي وضح لنا العلاقة الطردية بين الكفاءات القيادية في إنجاز المهمة وسيرورة التغيير والمقدر بـ 0.460. بمستوى معنوية قدر بـ 0.003 و هي أقل من 0.05 المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديل عند مستوى ثقة 95%، أي أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لكفاءات إنجاز المهمة القيادية على سيرورة التغيير في شركة فيريطال بالجزائر.

❖ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءات بناء الثقة بالنفس على سيرورة التغيير التنظيمي.

**H0** فرضية العدم: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءات بناء الثقة بالنفس على سيرورة التغيير التنظيمي.

**H1** الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءات بناء الثقة بالنفس على سيرورة التغيير التنظيمي.

بناء على إنعدام معامل الارتباط والذي وضح لنا غياب العلاقة بين كفاءات بناء الثقة في النفس القيادية وسيرورة التغيير وحيث قدرت بـ 0.000. بمستوى معنوية 1.00 و هي أعلى من 0.05 المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد تأثير دال إحصائيا بين سيرورة التغيير وكفاءات بناء الثقة بالنفس على سيرورة التغيير بشركة فيريطال بالجزائر.

❖ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءات العمل بروح الفريق على سيرورة التغيير التنظيمي.

**H0** فرضية العدم: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءات العمل بروح الفريق على سيرورة التغيير التنظيمي.

**H1** الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكفاءات العمل بروح الفريق على سيرورة التغيير التنظيمي.

بناء على معامل الارتباط الذي وضح لنا العلاقة الطردية رغم ضعفها بين الكفاءات القيادية في العمل بروح الفريق وسيرورة التغيير والمقدر بـ 0.323. بمستوى معنوية 0.042 و هي أصغر من 0.05 المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة عند مستوى ثقة 95%، أي أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لكفاءات العمل بروح الفريق القيادية على سيرورة التغيير في شركة فيريطال بالجزائر.

### خلاصة الجانب التطبيقي:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى التعريف بشركة فيريطال بالجزائر العاصمة، حيث تم التعرف على نشأتها وأخذ نظرة تاريخية على أهم التغييرات الحاصلة فيها، كما تم إستعراض نشاطات الشركة وهيكلها التنظيمي، ثم تطرقنا إلى المنهجية المتبعة في الدراسة حيث إعتمدت على إجراء مقابلات مع الإطارات العليا بالشركة، بالإضافة إلى إستبيان تم توجيهه إلى إطارات بالشركة، حيث قسم هذا الإستبيان إلى ثلاث محاور رئيسية تمثلت في النمط القيادي المتبع، الكفاءات القيادية وسيرورة منهج كارت لوين التغيير، كما تم تقسيم كل محور إلى محاور جزئية، فقسم محور النمط القيادي إلى كل من النمط الديمقراطي، النمط المتساهل و النمط الأوتوقراطي، كما قسم محور الكفاءات القيادية إلى كل من تحفيز العمال، بناء الثقة بالنفس، إنجاز المهمة والعمل بروح الفريق، أما محور سيرورة التغيير فقد قسم إلى الإعداد للتغيير، إدخال التغيير وتثبيت التغيير وهي التي إعتمدها كارت لوين في تقسيمه لمراحل التغيير. وتبين لنا من خلال المقابلات والإستبيان أن سيرورة التغيير تسري بطريقة جيدة وهذا ما أكدته أيضا القفزة المعتمدة في نتائج الشركة (باستثناء السنتين الأخيرتين بسبب جائحة كورونا)، كما توصلنا لوجود تطبيق لكل من النمط الديمقراطي والأوتوقراطي ولجميع الكفاءات القيادية التي كانت حيز الدراسة، وبعد تحليل نتائج الإستبيان تبين أن لجميع الأنماط القيادية وكل من المهارة القيادية المتمثلة في العمل بروح الفريق وإنجاز المهمة دور في تسيير التغيير حسب رأي عينة الإستبيان، وعدم وجود دور لكل من الكفاءات القيادية المتمثلة في بناء الثقة بالنفس وتحفيز العمال على سيرورة التغيير حسب رأي عينة الإستبيان.

وعلى العموم ترى عينة الدراسة من العمال بشركة فيريطال بالجزائر، أن سيرورة التغيير التنظيمي تسري بطريقة ممتازة وهذا راجع للدور القيادي الذي يلعبه القائد من خلال النمط القيادي المتبع والكفاءات القيادية المطبقة.

خاتمة

## الخاتمة

إن نجاح التغيير التنظيمي وتحقيقه لأهدافه المنشودة يتطلب كفاءة عالية في التسيير والقيادة والتوفيق بين مختلف الأنماط القيادية حسب الموقف والوضعية التي تكون فيها المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام مختلف الكفاءات القيادية قصد الوصول إلى دور قيادي متكامل يربط بين مختلف خطوات النجاح وذلك لتحقيق النظرة المستقبلية والوصول إلى الغاية المرادة بأقل الخسائر.

من خلال التطرق في الفصل الأول من الجزء النظري إلى مختلف المفاهيم والنظريات المتعلقة بالقيادة، خرجنا بنتيجة أنه توجد ثلاث أنماط قيادية متفق عليها وهي كل من النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي والمتساهل، كما خلصنا لوجوب وجود كفاءات قيادية لدى القائد للوصول إلى النجاح، تمثلت في كل من تحفيز العمال، العمل بروح الفريق، بناء الثقة بالنفس و كفاءات إنجازة المهمة، كما عرجنا على مختلف الفنون القيادية وأهمية الدور القيادي في المؤسسة.

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد حاولنا فيه الإحاطة بالتغيير التنظيمي من عدة جوانب، ومن خلال تعمقنا في الموضوع شيئا فشيئا خلصنا لوجود عدة أشكال للتغيير التنظيمي تختلف باختلاف معيار القياس، كما تطرقنا للأسباب المؤدية للتغيير حيث وجدناها تنقسم إلى داخلية وخارجية ووجدنا أن هناك علاقة أو ربطا بين هذه الأسباب و الأهداف التي يصبو إليها التغيير، كما تطرقنا إلى المراحل التطبيقية للتغيير وأدرجنا أخيرا الجانب المقاوم وإيجابياته.

من خلال الجزء التطبيقي الذي تضمن دراسة تطبيقية لمعرفة الدور الذي تلعبه كل الأنماط والكفاءات القيادية على سيرورة التغيير التنظيمي، تم التوصل من خلال المقابلات التي أجريناها مع عدد من الإطارات العليا بالشركة إلى وجود دور فعال يلعبه القائد في سيرورة التغيير مع إتباعه لكل من النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي، كما وجدنا من خلال الدراسة الإستقصائية لعينة من الإطارات بالشركة قدرت بحوالي 43.12% من المجوع الكلي، وجود دور ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية وكل من كفاءتي العمل بروح الفريق وإنجاز المهمة على سيرورة التغيير التنظيمي في شركة فيريطال بالجزائر العاصمة.

## نتائج البحث :

من خلال الدراسة خرجنا إلى ما يلي :

## النتائج النظرية :

- تعتبر القيادة من أهم الركائز لنجاح المؤسسات، كونها الصانع الفعلي للنظرة المستقبلية للمؤسسة والعامل على تحقيقها بمختلف الوسائل البشرية والمادية.
- القيادة هي اللمسة المضافة من قبل القائد للربط بين مختلف العناصر قصد الوصول إلى الهدف المنشود والرؤية المبتغاة.
- القيادة شيء مكتسب وليست فطرية في الغالب، يمكن التدريب عليها وإتقانها بإتباع برامج ممنهجة.
- ليس كل مدير قائد، فالقائد يمتلك نظرة ويغتتم الفرص ولو كانت صغيرة بينما المدير يعتمد على النظم والتشريعات بشكل أكبر.

- القائد الناجح يتحلى بصفات قيادية في جوانب شتى، وتوظيفه لهذه الكفاءات هو ما يجعل منه ناجحا ومتميزا عن غيره مهنيا.
- يوجد من لحق لدرجة الفن القيادي، أي أنه لحق لدرجة من الإبداع في التنسيق بين مختلف المعطيات، الكفاءات، الفرص وكل شيء متاح وتوظيفه أحسن توظيف.
- التغيير التنظيمي هو العمل على الانتقال من وضع إلى وضع مغاير.
- التغيير التنظيمي قائم على أسباب داخلية كانت أو خارجية أو كلاهما، ويهدف لبلوغ نقاط معينة.
- تعتمد عملية التغيير الناجحة على مختلف المراحل المتحصل عليها عبر دراسات علمية.
- مقاومة التغيير شيء فطري في بادئ الأمر، وليست بالضرورة سلبية فيمكن أن يكون لها جانب إيجابي.

#### النتائج التطبيقية :

- قيادة التغيير تعتمد على القائد ومدى كفاءته قبل أي شيء.
- تبدأ عملية التغيير بوضع الشخص المناسب على رأس الهرم.
- لنجاح عملية التغيير لابد من وجود خطة محكمة موضوعة مسبقا عبر دراسات وتشاورات، والعمل عليها وأن لا يكون تغييرا عشوائيا.
- يتم استعمال النمط الديمقراطي والأوتوقراطي على مستوى شركة فيريطال بالجزائر.
- لمختلف الأنماط القيادية بالإضافة إلى كفاءتي العمل بروح الفريق وإنجاز المهمة دور في السيرورة الجيدة للتغيير التنظيمي في شركة فيريطال بالجزائر العاصمة.

#### توصيات الدراسة :

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية :

- التركيز على العامل البشري وعلى عملية صناعة القادة لما لهم من دور فعال في النتائج المتحصل عليها، إيجابية كانت أو سلبية.
- وجوب وجود نظرة مستقبلية للمؤسسة، وإستراتيجية ممنهجة وواضحة للجميع قصد العمل عليها.
- الثقة شيء ضروري في عملية التغيير، فقد بينت دراسات أن الأشخاص يتبعون من يثقون به ولو كانوا مختلفين معه في وجهات النظر على الذي لا يثقون به ولهم معه نفس وجهة النظر، لذا وجب التركيز عليها.
- إستعمال كل من النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي مع التركيز على الديمقراطي، أعطى نتائج جيدة فوجب تعميم التجربة على مختلف المؤسسات.
- وجوب قبول مقاومة التغيير والإستفادة منه.
- محاولة وضع خطة بديلة تكون بمثابة منفذ النجدة للشركة يتم الرجوع إليها في الحالات الحرجة حتى لا يكون هناك إنهيار فجائي كما حدث مع جائحة كورونا.

# المصادر والمراجع

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط1، 2000.
2. أحمد بن عبد المحسن العساف، كتاب مهارات القيادة وصفات القائد، تاريخ الإطلاع 2021/07/16، الموقع: Noor-Book.com
3. أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، ت: عبد السلام محمد هارون، معجم مقاييس اللغة، دار الفكر، 1979.
4. أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.
5. أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2010.
6. أحمد مختار عبد الحميد عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، ط1، 2008.
7. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
8. بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم)، دار البيازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
9. بن محمد بن علي الفيومي ثم الحموي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، المكتبة العلمية، بيروت، لبنان.
10. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي -نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.
11. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2013.
12. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
13. دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون، التغيير -أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج-، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2009.
14. زاهر عبد الرحمن عاطف، هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
15. سارة زويطي وآخرون، السلوك الإداري (الإدارة المحلية - القيادة الإدارية - التغيير التنظيمي)، دار الأيام، الأردن، ط1، 2019.
16. سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.
17. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
18. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البيازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007.
19. طارق سويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار بن حزم، الأردن، ط1، 2001.
20. عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد محمود كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010.
21. فريد كورتل، أمال كحلية، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2015.
22. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
23. قيس المؤمن وآخرون التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
24. لسان العرب، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور، دار صادر، بيروت، لبنان، ط3، 1414 هـ.
25. ليكرت رنسيس، أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة علي البرسلي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، مصر، 1966.
26. المحكم والمحيط الأعظم، علي بن إسماعيل بن سيده المرسي، ت: عبد الحميد هنداي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 2000.
27. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة الأزراطية، مصر، ط1، 2005.
28. محمد الصيفري، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
29. محمد عزات الحلالمة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2001.
30. محمد بن محمد بن عبد الرزاق الحسيني، أبو الفيض، الملّقب بمرضى، الزبيدي، مجموعة من المحققين، تاج العروس من جواهر القاموس، دار الهداية.

31. محمد بن أحمد بن الأزهرى الهروي، ت: محمد عوض مرعب، تهذيب اللغة، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، ط1، 2001.
32. مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011.
33. مصطفى أبو زيد فهمي و حسين عثمان، الإدارة العامة (الإطار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام، العملية الإدارية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
34. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج، عمان، 2008.

### الأطروحات:

35. هبال عبد المالك، أطروحة دكتوراة بعنوان دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "الم.د" في جامعات من الشرق الجزائري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف1، 2015-2016.
36. شداد بن عبد الهادي العتيبي، دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، مذكرة تخرج لنيل درج الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
37. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.

### المجلات:

38. حسين حريم، شاكرا جار الله الخشالي، أثر إدارة التغيير في مقاومة العاملين للتغيير، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية الأردنية، مجلة أريد للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، 2006.
39. فهمي، أمين فاروق، المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، الإسكندرية، مصر، عدد35، 2007.

### المراجع الأجنبية

40. Delia Bosiok, « Leadership Styles and Creativity», Online Journal of Applied Knowledge Management, Vol. 1, Issue. 2, 2013.
41. Fulmer, Robert.M, The New Management, 4th edition, Mac Millan Publishing Company, New York, 1989.
42. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstand, Joseph Lampel, Transformer l'entreprise – Revue internationale de gestion 24(3), v.1999
43. Jaroslov Gonos, Peter Gallo, «Model for leadership Style Evaluation», Management, Vol.18, 2013.
44. Nadeem Bhatti, & al, «The Impact of Autocratic and Démocratic Leadership Style on Job Satisfaction», International Business Research, Vol. 5, No. 2, Feb 2012.
45. Norhayati bt. Aziz, & al, «The Application of Kurt Lewin's Model of Change in the Implementation of Higher Order Thinking Skills in School », International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, No. 8, 2017

### مواقع الانترنت:

46. Taylor Kevin, The Lost Art of Leadership: Managing Change. Canadian Journal of Respiratory Therapy, Ottawa, Vol. 46, N° 1, (Printemps 2010): p.18-21, Vu le: 18/09/2021, le site-web:

<https://www.proquest.com/openview/e515a0a7a87a9148e717907d828db63b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=32646>

47. Warren bennis, air&space Power Journal-Afrique et Francophonie, Air university, Maxwell AFB,AL, Volume V, No.1, Printemps 2009 (01/03/2009), p.30, vu le 05/07/2021, le site-web :[https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ\\_French/journals\\_O/Volume-05\\_Issue-1/bennis.pdf](https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ_French/journals_O/Volume-05_Issue-1/bennis.pdf)

المطابق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت بقلعة

تخصص: الموارد البشرية

إستمارة البحث

الموضوع: دور القيادة في تسيير التغيير التنظيمي و تحسين منظومة العمل حسب نموذج Kurt Lewin – دراسة

حالة مؤسسة فيريطال –

أخي الكريم/ أختي الكريمة،

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان من أجل إعداد مذكرة التخرج تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان: " دور القيادة في تسيير التغيير التنظيمي و تحسين منظومة العمل حسب نموذج Kurt Lewin – دراسة حالة مؤسسة فيريطال –" وهذا استكمالا للحصول على شهادة الماستر، لذا أرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة بموضوعية تامة خدمة للبحث العلمي، علما أن المعلومات الخاصة بكم سيتم التعامل معها بكل أمانة علمية وتستخدم فقط في حدود نتائج الدراسة، متمنيا إنجاز هذه الخطوة في دراسة قيادة التغيير على مستوى المؤسسة.

لكم مني جزيل الشكر لحسن تعاونكم، تقبلوا مني فائق الإحترام والتقدير.

الطالب:

عبد الكريم نفاف

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

- 1- الجنس: ذكر  انثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  أكبر من 40 سنة
- 3- المؤهل العلمي: دكتوراه  ماجستير  ماستر  ليسانس  أخرى

ان كان تخصص آخر فاذكره: .....

- 4- سنوات الخبرة المهنية: سنتان  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 5- الحالة الإجتماعية: متزوج(ة)  أعزب (عزباء)  أخرى:

الجزء الثاني : إستمارة الأسئلة

الرجاء الإجابة بوضع علامة (X) داخل الخانة المناسبة

الرقم	السؤال	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	<b>المحور الأول : أنماط القيادة</b>					
	<b>نمط القيادة الديمقراطية</b>					
1	يشارك المرؤوسون في إتخاذ القرارات و تحديد الأهداف.					
2	الأسلوب المتبع من قبل القائد هو الإقناع و ليس الإجبار.					
3	يشجع القائد العمل ضمن فريق.					
4	يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع والتجديد بإستمرار.					
	<b>نمط القيادة المتساهل (عدم التدخل)</b>					
5	هناك حرية كاملة للمرؤوسين من قبل القائد في إتخاذ القرارات و تحديد الأهداف.					
6	في حالة تساهل القائد فإن الروابط الإنسانية بينه وبين المرؤوسين ستتكك.					
7	القائد يهتم بإنجاز المهمة وليس بكيفية إنجازها.					
8	أوقات العمل مرنة وليست مضبوطة بشدة.					
	<b>نمط القيادة الأوتوقراطي</b>					
9	العمال لا يشاركون في صنع القرارات.					
10	هناك ثقة بين القائد و مرؤوسيه.					
11	الأوامر الصادرة من قبل القائد تنفذ دون مناقشة.					
12	أسلوب الإنذار والعقوبة ممارس من قبل القائد على العمال.					
	<b>المحور الثاني : الكفاءات القيادية</b>					
	<b>كفاءات تحفيز العمال</b>					
13	يقوم القائد بخلق المناخ الإيجابي للعمل و الربط بين رغبات العاملين وأهداف المؤسسة.					
14	يعمل القائد على تقبل شكوي وإقتراحات العمال.					
15	يعطي القائد الحرية الكافية للعمال لشرح مواقفهم المتعلقة بالعمل.					
16	يقوم القائد بالتشجيع على تطوير مهارات وقدرات جديدة عند العاملين.					
17	يقوم القائد بتحمل مسؤولية الأخطاء التي تقع من قبل العمال.					
	<b>كفاءات إنجاز المهمة</b>					
18	يتولى القائد شرح تفاصيل المهمة المعقدة للعاملين حتى يمكن لهم إنجازها.					
19	يشجع القائد مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.					
20	يضع القائد مقترحات العاملين بعد الإتفاق عليها موضع التنفيذ.					

					يلتزم القائد بالجدول الزمني لضمان إكمال المهمة في الموعد المحدد.	21
					<b>كفاءات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين</b>	
					يحرص القائد على تبادل الثقة مع العاملين.	22
					يكافئ القائد المتميزين في أداءهم ضمن نظام حوافز فعال.	23
					يتجاوز القائد الماضي ولا يتوقف عنده لدعم وتشجيع العمال.	24
					يثق القائد بقدرات العاملين و تحملهم للمسؤولية.	25
					<b>كفاءات العمل بروح الفريق مع العاملين</b>	
					يعمل القائد على تطوير الإحساس المشترك بالهدف الجماعي.	26
					يشجع القائد العاملين على تبادل الآراء فيما بينهم لمساعدتهم في إتخاذ القرارات.	27
					يُمكنُ القائد العاملين من إتخاذ قراراتهم وإصلاح ما يروونه خلافاً.	28
					<b>المحور الثالث : مراحل التغيير التنظيمي</b>	
					<b>الإعداد للتغيير ( مرحلة الإذابة )</b>	
					يقوم القائد بالتخطيط الجيد في حالة وجود تغيير ما (تغيير النظم، البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا ...)	29
					يحرص القائد على خلق الشعور لدى المرؤوسين بالحاجة للتغيير.	30
					يسعى القائد لمساعدة المرؤوسين على إدراك عدم جدوى وفعالية الممارسات والسلوكيات الحالية.	31
					يحرص القائد على مناقشة المرؤوسين ومشورتهم فيما يتعلق بأمور التغيير.	32
					<b>إدخال التغيير</b>	
					يقرر القائد التغيير المطلوب في ضوء تشخيص سليم للمشكلة.	33
					عند إختيار التغيير يأخذ القائد في عين الإعتبار المحددات والقيود التنظيمية (الموارد المتاحة، السياسات، فلسفة الإدارة...).	34
					يقوم القائد بإجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب.	35
					يقوم القائد بتوفير التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والإجراءات الجديدة.	36
					<b>تثبيت التغيير ( مرحلة إعادة التجميد )</b>	
					يحرص القائد على تكريس وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه لدى المرؤوسين.	37
					يحرص القائد على متابعة التغيير وإجراء تقييم موضوعي لنتائجه.	38
					يقوم القائد بإدخال ما يلزم من تعديلات ضرورية على التغيير الأصلي في ضوء نتائج التقييم.	39
					يحرص القائد على وجود رابط بين منح الحوافز ومستوى أداء المرؤوسين بإنجاح التغيير و إستمراريته.	40

D'ACCREDITATION

ORGANISME ALGERIEN



Inspection 2-015

## Certificat d'Accréditation

N°: 2-015 Rév 00

ALGERAC, reconnu par le décret n° 05-466 du 06 décembre 2005, atteste que :

**VERITAL EPE/SPA**

Adresse : Lotissement PONS n° 38, Kouba-Alger.

est accrédité selon la norme 17020:2012 (en tant qu'organisme de type A) et les règles d'application d'ALGERAC pour les activités de d'inspection suivantes :

- ✓ Agréage des Produits.
- ✓ Inspection dans les ouvrages et installations industrielles.

Les activités et les sites concernés, couverts par l'accréditation sont décrits dans l'annexe technique qui fait partie intégrante du présent certificat.

Durant la validité du présent certificat, l'organisme s'engage à respecter les exigences de l'accréditation.

Date d'octroi : 25/06/2018

Date de fin de validité : 31/05/2022

Le Directeur Général

Nouredine BOUDISSA

Date d'octroi de l'accréditation initiale: 31/05/2015

## ANNEXE TECHNIQUE

N° 2-015 Rév 00

L'Organisme d'inspection :

**VERITAL EPE/SPA**  
 Lotissement PONS n° 38 Kouba-Alger.

Est accrédité par ALGERAC, Département Inspection, pour les activités d'inspection selon la norme : ISO/CEI 17020 :2012 en tant qu'organisme d'inspection de type A dans les domaines :

- **AGREAGE (AGROALIMENTAIRE/PRODUIT DE CONSTRUCTION)**
- **CONTROLE DES APPAREILS de LEVAGE (APL)**
- **CONTROLE DES APPAREILS A PRESSION (APG/APV)**
- **CONTROLE DES APPAREILS ET INSTALATIONS ELECTRIQUES (APE)**

**Note :** Un organisme de type A est un organisme fournissant exclusivement des services d'inspection de tierce partie indépendante.

<b>SITES CONCERNES</b>	- Siege : Lotissement PONS n° 38, Kouba-Alger - Tel : 213 661 32 01 15 - Fax : 213 23 70 17 28 - Email : <a href="mailto:dg@verital.dz">dg@verital.dz</a>
------------------------	---

**Date de prise d'effet :** 25 juin 2018

**Date de fin de validité :** 31 Mai 2022

**Pour le Directeur Général et par délégation**

**Le Chef de Département Inspection**

**Hocine LARBI**

Cette annexe peut faire l'objet de modification, pour cela la nouvelle annexe annule et remplace toute annexe précédemment émise

## PORTEE D'ACCREDITATION

Domaine General : I. AGREAGE				
Domaine d'inspection/ Objet installations, appareils, dispositifs, composants, équipements,...	Techniques Utilisées	Phase /Type d'inspection inspection avant mise en exploitation, finale, périodique, préalable, avant livraison, de conformité.....	Equipements utilisés	Référentiels Normes-Réglementation procédures internes, spécifications techniques
<b>1.1 AGROALIMENTAIRE</b>  Contrôles qualitatifs et quantitatifs des produits	Visuel /Analyse	Contrôle quantitatif et qualitatif dans un cadre autre que réglementaire	-Appareil à photo -poinçon/étiquette -Marqueur	- Cahier des charges - Procédure interne <b>PRO-DCQ-AGR-ED01-R00</b> - Règlement spécifique au produit - codes Normes applicables
<b>1.2 PRODUITS DE CONSTRUCTION</b>  <b>1.2.1 PRODUIT DE SIDERURGIE</b> Tous produits sidérurgiques	Visuel / Test	Contrôle quantitatif et qualitatif dans le cadre d'échanges commerciaux et de la réglementation en vigueur.	- Appareil à photos - poinçon/ étiquette - Marqueur -Tronçonneuse	- Cahier des charges - spécifications techniques - codes Normes applicables - réglementation nationale - Procédure interne <b>PRO-DCQ-AGR-ED01-R00</b>
<b>1.2.2 PRODUIT EN BETON</b> Tous produits en béton préfabriqué	Visuel / Test	Contrôle quantitatif et qualitatif dans le cadre d'échanges commerciaux et de la réglementation en vigueur.	- Appareil à photos - poinçon/ étiquette - Marqueur -Tronçonneuse	- Cahier des charges - spécifications techniques - codes Normes applicables - réglementation nationale - Procédure interne <b>PRO-DCQ-AGR-ED01-R00</b>

<b>Domaine Général : II. Equipements sous pression</b>				
<b>2. Contrôle des Appareils à Pression APG/APV Gaz/Vapeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle Visuel (VT)</li> <li>- Contrôle destructif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspection périodique</li> <li>- Inspection avant mise en exploitation</li> <li>- Inspection sur chantier</li> <li>- Inspection après modification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesureur d'épaisseur</li> <li>- Endoscope</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décret n° 90-245</li> <li>- Décret n° 90-246</li> <li>- Procédures Internes               <ul style="list-style-type: none"> <li>PRO-IND-APG01-ED01-R00</li> <li>PRO-IND-APG02-ED01-R00</li> <li>PRO-IND-APG02-ED01-R00</li> <li>PRO-IND-APG04-ED01-R00</li> <li>PRO-IND-APG05-ED01-R00</li> <li>PRO-IND-APG06-ED01-R00</li> <li>PRO-IND-APG07-ED01-R00</li> <li>PRO-IND-APV01-ED01-R00</li> <li>PRO-IND-APV02-ED01-R00</li> <li>PRO-IND-APV02-ED01-R00</li> </ul> </li> <li>- CODAP - ASME</li> </ul>
<b>Domaine Général : III. Electromécanique</b>				
<b>3. Contrôle des Appareils de Levage (APL)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle Visuel (VT)</li> <li>- Contrôle destructif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspection périodique</li> <li>- Inspection avant mise en exploitation</li> <li>- Inspection sur chantier</li> <li>- Inspection après modification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Théodolite</li> <li>- Pied à coulisse</li> <li>- mètre laser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décret n° 91-05 du 19.01.1991</li> <li>- Normes ISO/EN/NA</li> <li>- Procédure Interne               <ul style="list-style-type: none"> <li>PRO-IND-APLE01-ED01-R00</li> </ul> </li> <li>- ISO 4308</li> <li>- ISO 4310</li> </ul>

<b>Domaine Général : IV. Electricité</b>				
<b>4. Contrôle des Appareils et Installations Electriques (APE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle Visuel (VT)</li> <li>-Prise de mesure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inspection périodique</li> <li>-Inspection avant mise en exploitation</li> <li>-Inspection sur chantier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un ohmmètre</li> <li>- Un mégohmmètre</li> <li>- Un ampèremètre</li> <li>- Mesureur de terre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Décret Exécutif N°01 -342 du 28 Oct.2001</li> <li>-Procédures Internes PRO-IND-APE01-ED01-R00 PRO-IND-APE02-ED01-R00 PRO-IND-APE03-ED01-R00  PRO-IND-APE04-ED01-R00</li> <li>-CEI 60 364</li> <li>- NF C15 100,</li> <li>-NFC 13-100/200</li> <li>-NFC 52 100</li> </ul>

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ