



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة علم الاجتماع
التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل
بعنوان:

القيادة الإدارية وإنعكاساتها على إحداث التغيير التنظيمي
دراسة ميدانية بمديرية جامعة ابن خلدون - تيارت -

إشراف الأستاذ:

- د. خريش زهير

إعداد الطالبين:

- بوريق يوسف

- ساهل منال

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيساً	محاضر	بداوي سميرة
مشرفاً ومقرراً	محاضراً	د. خريش زهير
مناقشاً	مساعداً	موهوب أحمد مراد

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر وعرفان

إنني أسألك إيماناً دائماً وقلبا خاشعا وعلما نافعا و يقينا ودينا قيما.

وأسألك تمام العافية والشكر على العافية.

نشكره ونحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه للذي خلقنا وشق سمعنا وبصرنا وصى الله عليه
وسلم وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين

من لم يشكر الناس لم يشكره الله

نتوجه بالشكر وتقديرا وعرفانا للفاضل الأستاذ الدكتور : خريش زهير المشرف على مذكرتنا
على كل ما قدمه من نصح وتوجيه وإرشاد وسعة صدره وصبره الطويل معنا من أجل إثراء هذا
العمل ونسأل أن يجزيه خير الجزاء.

كما لا يعلى في هذا المقام الإمتنان والشكر للأستاذ منير حريش، الأستاذ بوزنحوان

والأستاذة بوزيرة سوسن على كل المساعدات التي قدموها إلينا

كما نتقدم بالشكر والإمتنان للأساتذة الكرام وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة

و لايفوتنا أن نشكر كافة عمال مديرية جامعة ابن خلدون وإلى كل من ساعدنا في إنجاز

هذا العمل من قريب وبعيد.

إهداء

بإسم خالق وميسري أمورني وعممة أمري،

لك كل الحمد والإمتنان

من قال أنا لها نالها

و أنا لها وأن أبنت رغما عنها أتيت بها.

نلتها ومانقت اليوم مجدا عظيما، فعلتها بعد أن كانت مستحيلة، كانت دروبا قاسية وطرقا خسرت بها الكثير

ولكنني وطلعت والحمد لله.

أهدي هذا النجاح لنفسني أولا ثم إلى كل من سعى

معني لإتمام هذه المسيرة، دتم لي سندا لا عمر له..

من كلفه الله بالصيبه والوقار. . الى من أحمل إسمه بكل فخر. . إلى من حصد الأشواك عن دريبي ليمهد لي طريق

العلم بعد فضل الله ما أنا فيه يعود الى أبي الرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه

أبي الغالي

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

التي كانت لي الأم والأخت والصديقة داعمي الاول ووجهتي التي أستمد منها القوة

أمي الحبيبة

إلى مصدر قوتي، الداعمين الساندين، إلى من رهنو علي نجاحي.

إلى من بذلو جهدا في مساعدتي وكانو عوننا وسندا إلى الشموع التي تنير طريقي إلى أختي الغالية نريمان، وابنة

عمي خديجة

ولا أنسى رفقاء الروح الذين شاركوني خطوات هذا الطريق الى أجمل صدفه من ألوه اختيار زميلاتي شهرزاد،

حميدة، إكرام، سمراء الى من هونوا تعب الطريق الى من شجعوني على المثابرة وإكمال المسيرة الى رفقاء السنين

ممتنة لكم

لله الشكر كله ان وفقني لهذه اللحظة، فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم

خريجتكم منال

إهداء

ما سلكنا البدايات إلا بتسييره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضل
فالحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية

أهدي ثمرة نجاحي إلى :

من قال فيهما الله تعالى : " و قضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

أبي عينة الساهرة والملحمة الكبيرة التي بسطت ذراعها على الأرض، وأمي من تنحي أماما
عظمتها وفي وصفها تخبيل وترتجف الكلمات...

إلى إخوتي نور المحبة في حياتي

إلى شمعة البيت ونورها نجود أية الرحمان، إلياس

إلى أجمل صديقة من ألفه إختيار زميلتي منال حفظك الله ورنحك

إلى من أرادو بنا الكسر فجعلهم الله جسرا نعبه به الأفضل

وختاما إلى كل فرد من دائرة حياتي إلى كل من رزح في قلبي أملا

أو أضاف لمسة في حياتي

يوسف

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	إهداء1.....
	إهداء2.....
	قائمة الأشكال والجداول
	1.قائمة الأشكال
	2.قائمة الجداول.....
أ- ب	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة	
4	تمهيد.....
4	أولا: أسباب و مبررات اختيار الموضوع
4	1-1 الأسباب الذاتية
4	2-1 الأسباب الموضوعية
5	ثانيا: أهمية الدراسة
5	1-2 الأهمية النظرية
5	2-2 الأهمية التطبيقية
5	ثالثا : أهداف الدراسة
5	1-3 الأهداف النظرية
5	2-3 الأهداف التطبيقية
6	رابعا: الإشكالية
7	خامسا: فرضيات الدراسة

9	سادسا: مفاهيم الدراسة
11	سابعا : الدراسات السابقة
12	- الدراسات المحلية
14	-الدراسات العربية
15	ثامنا : التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الإستفادة منها
الفصل الثاني : النظريات المفسرة للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي	
18	تمهيد
18	أولا : المداخل الكلاسيكية
18	1-1 نظرية الإدارة العلمية " فريدريك تايلور "
19	2-1 نظرية البيروقراطية " ماكس فيبر "
20	3-1 نظرية التقسيم الإداري " هنري فايول "
21	ثانيا : المداخل النيو كلاسيكية
21	1-2 نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو"
23	2-2 نظرية السلوكية
24	ثالثا: المداخل الحديثة
24	1-3 نظرية النظم
25	2-3 نظرية اليابانية "ويليام أوشي"
27	3-3 نظرية اتخاذ القرارات "هربرت سيمون"
28	رابعا: تقييم وتعقيب عام على المداخل النظرية
الفصل الثالث : القيادة الإدارية ، الأبعاد والدلالات	
32	تمهيد
32	أولا: أهمية القيادة الإدارية
32	ثانيا: أسس ومبادئ القيادة الإدارية

33	ثالثا: أنواع المهارات القيادية
34	رابعا: مصادر قوة القيادة القيادية الإدارية
35	خامسا: خصائص القيادة الإدارية
36	سادسا: أنماط القيادة الإدارية
37	سابعا: معوقات القيادة الإدارية
39	خلاصة
الفصل الرابع: التغيير التنظيمي، أبعاده وطرق قياسه	
41	تمهيد
41	أولا: العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي
43	ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي
45	ثالثا: مراحل التغيير التنظيمي
46	رابعا: أسس ومجالات التغيير التنظيمي
48	خامسا: أهمية التغيير التنظيمي
50	سادسا: أهداف التغيير التنظيمي
51	سابعا: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي و كيفية التغلب عليه
53	ثامنا: معوقات التغيير التنظيمي
55	خلاصة
الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
57	تمهيد
57	أولا: مجالات الدراسة
59	ثانيا : منهج الدراسة
60	ثالثا: أدوات جمع البيانات
65	رابعا: عينة الدراسة وكيفية إختيارها

65 خامسا: خصائص العينة
70 سادسا: صعوبات الدراسة
	الفصل السادس: عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة
72 تمهيد
72 أولا: تحليل وتبويب بيانات الدراسة
95 ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
96 ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
97 رابعا: المقترحات التوصيات
99 خاتمة
101 المراجع
 ملخص الدراسة
 الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
<u>02</u>	يوضح متغير الجنس	72
02	يوضح متغير السن	73
03	يوضح متغير المستوى التعليمي	73
04	يوضح متغير المستوى المهني	74
05	يوضح متغير مكان الإقامة	75
06	يوضح متغير الحالة الاجتماعية	76
07	يوضح الأقدمية	77
08	يوضح طبيعة القيادة في المؤسسة	78
09	يوضح القيام في إتخاذ القرار	73
<u>10</u>	يوضح الأسلوب الذي تفضله في عملية الإتصال	73
11	يوضح تأثير القرارات المتخذة في إحداث تنسيق بين الوحدات التنظيمية	74
12	يوضح منح تفويض السلطة	75
13	يوضح القيام بإتخاذ القرار في المؤسسة	76
14	يوضح تغير الوظيفة الحالية بعد الترقية	77
15	يوضح تطبيق التعليمات الصادرة من الرئيس	78
16	يوضح تشجيع المشرف على طرح الأفكار و المقترحات الجديدة	79
17	يوضح نوعية الخدمات الاجتماعية الموجهة للموظفين	80
18	يوضح تفويض السلطة الكافية للأداء مهامك	81
<u>19</u>	يوضح إشراف رئيس المصلحة بنفسه على مراقبة العمال	82
20	يوضح تأثير شخصية المشرف في تغيير السلوك	82

21	يوضح الإنفراد بالرأي في فرض الإنضباط	83
22	يوضح إبداء المشرف الاهتمام بالجوانب الإنسانية للموظفين	85
23	يوضح تمسك المشرف بتطبيق القوانين الرسمية حرفيا	86
24	يوضح إستعمال المؤسسة نظام الرقابة	87
25	يوضح وجود إتصال مباشر بينك و بين المشرف في المؤسسة	87
26	يوضح مشاركة الرئيس الموظفين في عملية إتخاذ القرار	88
27	يوضح طبيعة القيادة حسب منح تفويض السلطة في المؤسسة	90
<u>28</u>	يوضح طبيعة القيادة حسب إختيار المشرفين	91
29	يوضح العلاقة بين الرقابة و المشاركة في إتخاذ القرار	93
30	يوضح مساهمة الإتصال بالجوانب الإنسانية	94

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	يوضح أبعاد و مؤشرات الدراسة	01
44	يوضح خصائص التغيير التنظيمي	02
49	يوضح أهمية التغيير التنظيمي	03



مقدمة

مقدمة:

لقد أدت التطورات والتحديات التي شهدتها التنظيمات في العصر الحالي إلى تحولات وتغيرات متسارعة في جميع المجالات، نجد الأمر الذي يشغل المؤسسات هو كيفية التكيف مع البيئة التي تتميز بسرعة التغيير، بحيث تجتهد المؤسسات الرائدة من أجل الحفاظ على إستمراريتها ونجاحها ولبقاءها قوية ومؤثرة تسعى دوماً أن تكون طموحة ومنافسة بين المؤسسات، وهذا ما فرض عليها إجراء بعض التغييرات والتعديلات وبهذا أصبح التغيير أمر حتمي لكل المنظمات وتجلّى ذلك من خلال تعدد النظريات التي تناولتها بالدراسة والتحليل، وكانت محور بحث وتفكير العديد من الباحثين والمفكرين في تفسير النظريات الكلاسيكية والنيو كلاسيكية والحديثة.

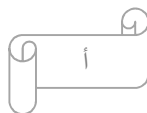
و وفق هذا المنظور تلك التطورات والتحديات التي تفرضها عليها البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات التكنولوجية المتسارعة والمنافسة الشديدة، وبالتالي أصبحت بحاجة إلى قيادات مؤهلة على توجيه قدرات وجهود الافراد نحو تحقيق الاهداف.

ولهذا تعتبر القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية والتي من خلالها يمكن توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف وذلك من خلال التأثير على أداء المرؤوسين والتغيير في السلوك لدى المؤسسة، ولهذا كانت من أكثر المواضيع التي بحث فيها الكثير من الكتاب والمفكرين في العديد من المجالات لاسيما في علاقتها مع التغيير التنظيمي لكن لم يعطي النموذج القيادي أهمية للتغيير التنظيمي في الواقع الإداري إلا بعد ظهور المدرسة النيوكلاسيكية على رأسهم إلتون مايو تأكيده بضرورة مراعاة حاجات الفرد والعوامل النفسية والاجتماعية وإتباع النمط القيادي الذي يعطي أهمية للتنظيم غير الرسمي.

وإنطلاقاً من هذه الإعتبارات سنحاول من خلال هذه الدراسة التي بين أيدينا أن نلقي الأضواء على المحددات الواقعية للقيادة الإدارية بمختلف أبعادها ومؤشراتها (المشاركة في إتخاذ القرار، تفويض السلطة، العمل الجماعي، الإتصال الرسمي، الإنفراد بالرأي، الرقابة....) في علاقتها بأبعاد ومؤشرات التغيير التنظيمي (التنسيق بين الوحدات التنظيمية، الخبرة والكفاءة، تطوير القدرات، تحسين أداء العمال، التحفيز. ..) وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة مديرية الجامعة ابن خلدون تيارت.

ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة الى :

تناولنا في **الفصل الاول**، الإطار النظري والتصوري للدراسة كل من المبررات الذاتية والموضوعية التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع، وأهمية الدراسة النظرية والتطبيقية، وأهدافها النظرية والتطبيقية، وإشكالية الدراسة وفروضها، وتحديد المفاهيم الأساسية، كما



مقدمة:

تطرقنا فيه إلى بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا هذا والتي عالجنا بعضها موضوع القيادة الإدارية وبعضها الآخر موضوع التغيير التنظيمي كما تم إبراز مدى الاستفادة من هذه الدراسات.

أما **الفصل الثاني**، خصصناه لعرض مختلف المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي والتي صنفناها إلى كلاسيكية، نيوكلاسيكية، حديثة .

أما **الفصل الثالث** تطرقنا فيه إلى معالجة موضوع القيادة الإدارية بمختلف أبعاده و دلالاته بدءاً بأهمية القيادة الإدارية و أسسها و مبادئها وأنواعها و مصادرها و خصائصها و أمثاتها و معوقاتنا.

أما فيما يتعلق **بالفصل الرابع** قمنا بمعالجة موضوع التغيير التنظيمي بمختلف أبعاده ومحددات قياسه بدءاً بالعوامل المؤثرة للتغيير التنظيمي وخصائصه ومراحلته ومجالاته، وأهميته وأهدافه، وأسباب مقاومته وكيفية التغلب عليه ومعوقاته.

وتناولنا في **الفصل الخامس** الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية بدءاً بالتعريف بمجالات الدراسة المكاني و الزماني والبشري ، إضافة الى ذلك المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، وتحديد عينة الدراسة وكيفية إختيارها و خصائص العينة، صعوبات الدراسة.

أما **الفصل السادس** والموسوم بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة حاولنا فيه تحليل وتبويب بيانات الدراسة وذلك من خلال عرضها في ضوء الفرضيات الجزئية وناقشنا فيه نتائج هذه الدراسة في ضوء الدراسات السابقة إنتهاءً بعرض بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول:

الإطار التصوري والنظري للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب ومبررات إختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الإشكالية

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: الجهاز المفاهيمي للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الإستفادة منها

تمهيد:

يعتبر الإطار النظري والتصوري للدراسة من أهم مراحل منهجية البحث العلمي، بالإضافة إلى توضيح أبعاد ومعايير البحث بدءاً بأسباب إختيار الموضوع الذاتية والموضوعية، وبيان الأهمية النظرية والتطبيقية وتوضيح الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها ومن ثم بناء إشكالية الدراسة وفروضها إلى جانب هذا تحديد المفاهيم الرئيسية والمرتبطة بالموضوع، وأخيراً إستعراض بعض الدراسات السابقة ومدى الإستفادة منها.

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

أولاً: أسباب إختيار الموضوع:

هناك العديد من المبررات الموضوعية والذاتية التي دفعتنا إلى إختيار موضوع دراستنا ويمكننا حصرها فيما يلي:

1-1-المبررات الذاتية:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي للبحث في موضوع القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي بحكم له ارتباط بتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

- الفضول العلمي لمعرفة أبعاد القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي السائد في المؤسسة الجزائرية.

- محاولة التطلع على الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية.

1-2-المبررات الموضوعية:

بالنسبة للأسباب الموضوعية يمكن إيجازها فيما يلي:

- موضوع القيادة الإدارية موضوع غني ورغم العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مازال هذا الموضوع من المواضيع الحديثة ويمكن التوسع أكثر في دراسته والبحث أكثر فيه.

- إتسام الموضوع بالجدية والإثارة و من القضايا الدافعة للنقاش .

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع ذات أهمية كبيرة في مجال إدارة الأعمال كونه يمثل إستراتيجية تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار.

ثانيا: أهمية الدراسة :

2-1- الأهمية النظرية :

يعتبر موضوع القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي من أهم المواضيع التي نالت إهتمام كثير من الباحثين في سوسيولوجيا العمل والتنظيم ومن خلال المقاربات النظرية التي عاجلت هذا الموضوع في سياق إجتماعي وتنظيمي، فإن الدراسة الراهنة تساهم في التعرف على مدى مساهمة القيادة الإدارية بمختلف استراتيجياتها (القيادة الديمقراطية، القيادة الاوتوقراطية.) في تفعيل التغيير التنظيمي بالإضافة للأهمية البالغة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدر هام من مصادر نجاح المؤسسة، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية الإدارة التي تسمح بمشاركة العاملين في القرارات وزيادة قدراتها التنافسية والإبداعية.

2-2- الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال ما تسهم به من النتائج المتحصل عليها، وإفادة المؤسسة بها وبالتالي، يمكننا هذا الموضوع من إضافة قيمة علمية وعملية تهدف من خلالها إلى تقديم نتائج عملية مفيدة والخاصة بهذا الموضوع، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة القيادة الادارية السائدة بأبعادها المختلفة من وجهة نظر الموظفين.

ثالثا: أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

3-1- الأهداف النظرية :

__ محاولة تقديم إضافة علمية وذلك من خلال إثراء المكتبة الجامعية ابن خلدون.

__ محاولة توسيع مجال البحث أكثر في هذا الموضوع، من خلال دراسة معمقة وذلك في حدود الإمكانيات المادية، العلمية والزمنية

متوفرة.

__ محاولة التعمق النظري في الموضوع، وفهم مقاربات النظرية.

3-2- الأهداف التطبيقية :

تتحلى الأهداف التطبيقية من خلال :

الهدف الرئيسي: محاولة التعرف على القيادة الإدارية والإنعكاساتها على إحداث التغيير التنظيمي.

1_ محاولة التعرف على وجود علاقة إرتباطية بين القيادة الديمقراطية و تفعيل الهيكل التنظيمي.

2_ محاولة التعرف على وجود علاقة إرتباطية بين القيادة الأوتوقراطية و تغيير في السلوك.

رابعاً: الإشكالية:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي مبحث أساسي في الدراسات المتخصصة في العلوم الإجتماعية، لاسيما في سوسولوجيا التنظيم والعمل، كما يعتبر من بين المواضيع التي حظيت بإهتمام كثير من الباحثين والدراسيين في مختلف العلوم والتخصصات، خاصة أبعاده التنظيمية المرتبطة بالمتغيرين ويتجلى ذلك من خلال الأطر النظرية والإمبريقية حول موضوع دراسة البحث ولعل من أهم القضايا الحديثة التي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن قضية القيادة الإدارية كونها عملية لازمة وضرورية لكافة المنظمات، ومن هنا تبرز أهمية القيادة خاصة لدى الباحثين المختصين في مجال التنظيم فالفائد هو المسؤول على ضمان إستمرارها ونجاحها وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات كما تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها الفرد حيث أنه يقود الأفراد ويوجههم ويرشدهم ويقود دافعيتهم للعمل وتشجيع على عمل الفريق وفق اللوائح والقوانين المنصوصة، وبالتالي حاولت تقصي طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي محاولة بذلك تقديم مبادئ وأفكار علمية واضحة تجسد العلاقة بين هذين المتغيرين.

ووفق هذا المنظور، وبالرجوع الى الحقل النظري والمعرفي نجد العلاقة الإرتباطية بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، ولعل أهم المحاولات النظرية التي عاجلت هذا الموضوع نجد المدارس الكلاسيكية التي أسست لظهور الفكر الإداري كالإدارة العلمية التي أشار إليها تايلور من خلال مبادئه العلمية التنسيق والإتصال بين إدارة العمليات والأخذ بأرائهم من أجل المشاركة في إتخاذ القرار، وكذلك نجد نظرية البيروقراطية، ونظرية التقسيم الإداري لهنري فايول التي تنص على الرقابة وتشجيع روح الفريق والتخطيط، أما بالنسبة للمداخل النظرية النيوكلاسيكية التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي نجد مدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت إهتماما كبيرا للحوافز المعنوية وإقامة روابط وعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وفتح المجال للإبداء الرأي ثم ظهرت نظريات حديثة، تنسق بين الأسلوب الكلاسيكي والنيوكلاسيكي في عملية القيادة الإدارية كما أكدت النظرية اليابانية على المشاركة في إتخاذ القرار بين المرؤوسين.

و وفق هذا المنظور تعتبر القيادة الإدارية حلقة الوصل بين الرئيس والمرؤوسين وهي بداية تحقيق الهدف على أرض الواقع، ومنه قمنا بربط عملية القيادة الإدارية بالمتغير التغيير التنظيمي والذي يعتبر من بين المتغيرات التنظيمية الهامة في المؤسسات الحديثة وذلك من

خلال التنسيق بين الوحدات التنظيمية وتحسين أداء العمل، وعلى اعتبار المؤسسة الجزائرية مديرية جامعة ابن خلدون كغيرها من المؤسسات تسعى هي الأخرى إلى تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها وإستمراريتها من خلال خلق مناخ ملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظل أداء العمل بكفاءة وفعالية، دون أن ننسى الحوافز التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه، ومن خلال تيسير عمل المرؤوسين يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وضمن هذا المنظور التحليلي الذي طرحته المقاربات النظرية نجد ماقدمته من مبادئ ومرتكزات علمية في القيادة الإدارية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي ولعل أهم الدراسات التي فسرت سياقها التنظيمي والإجتماعي دراسة نائب نوال حول تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، والتي أكدت على أهمية القيادة في المؤسسة والتنسيق بين القادة والمرؤوسين والعلاقة التي تربطهم بقائدهم المباشر أثناء العمل، وتوصلت هذه الدراسة على مساهمة النمط القيادي في تحقيق الإستمرار داخل المؤسسة وزيادة الأداء وتحسينه ورفع الروح المعنوية بالإضافة الى أن هناك علاقات رسمية وغير رسمية بين القائد والعامل.

وبناء على كل ماسبق، وفي ضوء الأبعاد الزمنية والمكانية المرتبطة بهذا الموضوع، نحاول في دراستنا الراهنة توضيح علاقة القيادة الإدارية بالتغيير التنظيمي وذلك من خلال إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة مديرية جامعة ابن خلدون بتيارت وإبراز معالم الإشكالية نقوم بطرح التساؤل المركزي التالي:

التساؤل المركزي:

- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الديمقراطية وتفعيل الهيكل التنظيمي؟

- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية والتغيير في سلوك الموظفين؟

خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

- هناك علاقة دالة بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.

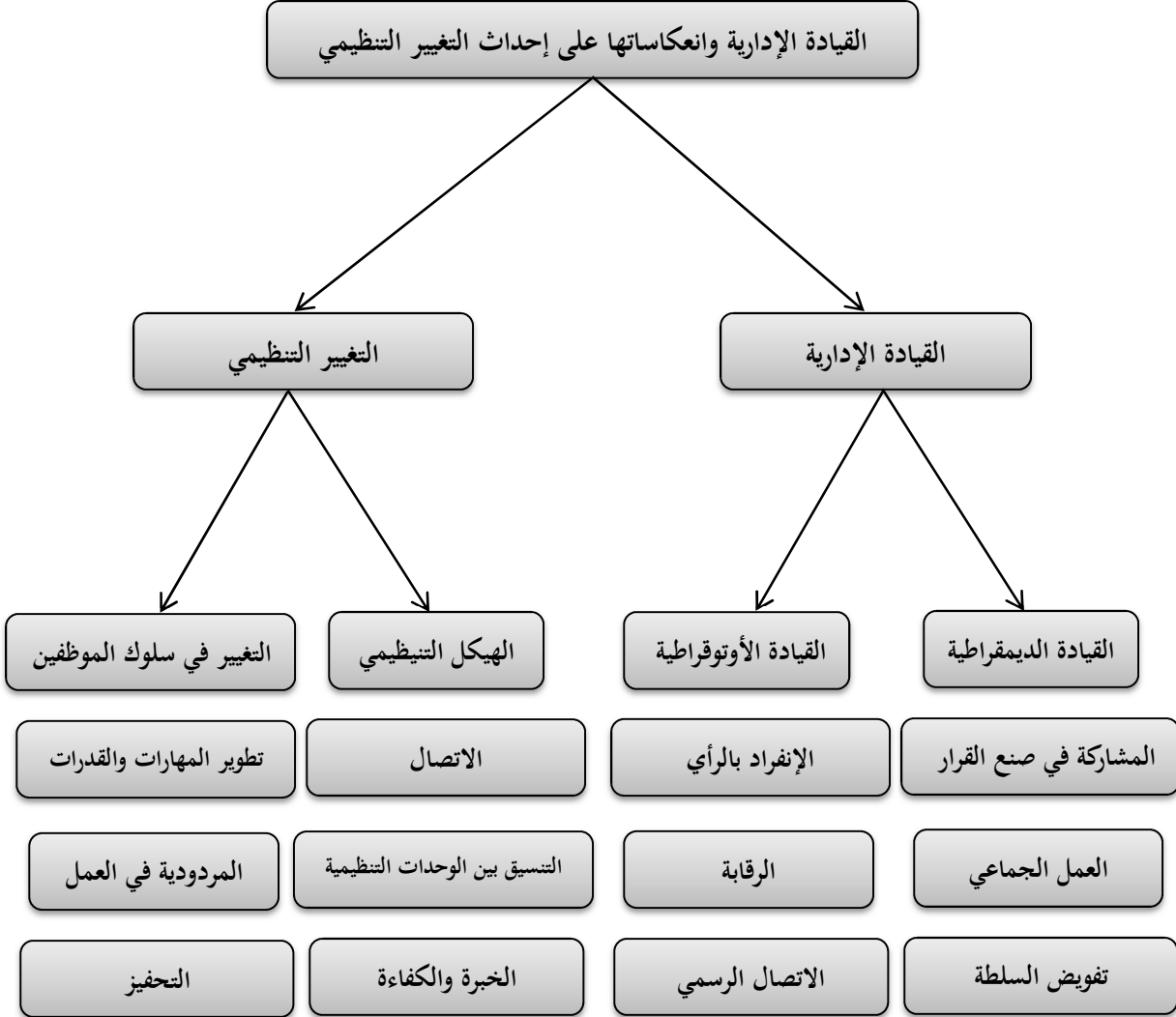
الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة دالة بين القيادة الديمقراطية وتفعيل الهيكل التنظيمي.

- هناك علاقة دالة بين القيادة الأوتوقراطية والتغيير في سلوك الموظفين.

ويمكننا الإستدلال إجرائيا على هذه الفرضيات من خلال المؤشرات التالية التي قمنا برصدها من واقع الدراسة الميدانية في

المخطط التالي



الشكل رقم (01): يوضح أبعاد ومؤشرات موضوع الدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة

سادسا: الجهاز المفاهيمي للدراسة :

تعد عملية تحديد المفاهيم خطوة مهمة في البحوث الاجتماعية، لما تحملها من دلالات ومضامين، بالإضافة إلى عرض هذه المفاهيم بطريقة منهجية تتمثل في رصد مختلف تحديداتها وإزالة الغموض عليها حتى يتمكن الباحث من صياغة المفهوم الإجرائي ويمكن الإشارة إليها وفق المفاهيم التالية :

- مفهوم القيادة الإدارية :

لغة:هي القود في اللغة نقبض السوق :يقول يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالل دليل والقوى .

تعددت مفاهيم القيادة لدى المختصين تبعا لإختلافهم في تحديد مهام القائد ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال مايلي :

في هذا السياق يعرفها هايمان وهيلجرت **hayman hilgret**: " هي القدرة التي يمتلكها الفرد في تأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد."¹

من خلال إطلاعنا على مختلف هذه التعاريف التي قدمها هؤلاء الباحثين حول مفهوم القيادة الإدارية نجدهم يركزون على مدى أهمية القيادة الديمقراطية بمختلف النظرية التطبيقية في تغيير الهيكل التنظيمي، وهو مايتضح لنا من خلال التعريف الذي أورده جيب في موسوعة علم النفس الاجتماعي "بأنها وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين قائد واحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية"²، وهو مايقره كذلك الدكتور عبد الحميد. محمد الهاشمي " هي عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة يكون معها أشبه بمحرك ذات طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق هدفها التي تسعى إليه وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة التأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو نمو معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد"³، كما تشير القيادة لصفة القائد مع المكان الذي يكون فيه القائد وهو الإمام."⁴

¹ أسامة خيرى: القيادة الاستراتيجية، دار الراية، الأردن، 2014، ص 15.

² سيدي صالح صبرينة : القيادة الادارية المفاهيم والنظريات، دار الباحث، برج بوعريش، 2022، ص 11.

³ أحمد قوارية : فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007، ص 10.

⁴ المنجد الأبجدي : ضمان الموظف السابقة بفرض العقوبة التأديبية، دار المشرق، بيروت، (ب، س، ن) ص288.

وتأسيسا على مجمل هذه التعاريف، إن عبد الحميد ومحمد الهاشمي في تعريفهم للقيادة الإدارية ركزوا على قدرة التأثير على الآخرين من خلال الإتصال والمشاركة في إتخاذ القرارات وإرشادهم وتحفزهم على العمل، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ونجد جيب في موسوعة علم النفس الإجتماعي أنه ركز في تعريفه على التفاعل الشخصي بين القائد ومرؤوسيه والتنسيق والتوجيه والرقابة بهدف تحقيق التفاعل الإجتماعي.

ونود الإشارة في ختام حديثنا عن القيادة الإدارية، أن معظم الأدبيات النظرية التي تصفحناها، يمكن تناولها إلا أنها لم تقدم تعريفا مستقلا لمفهوم القيادة الإدارية، إلا في حالات نادرة والتي إطلعنا عليها طبعاً وبناءً على هذه التعاريف التي حددناها وبالإستناد إلى واقع المؤسسة ميدان الدراسة، قمنا بصياغة التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية كالتالي:

القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري من خلال إصدار الأوامر والإشراف على الآخرين بإستخدام النمط القيادي الأمثل الديمقراطي أو النمط الأوتوقراطي حسب طبيعة الموقف، وذلك من أجل تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

- مفهوم التغيير التنظيمي:

هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد الأمرين أساسين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو إستحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من تنظيمات فيها¹. وفي هذا السياق يعرفه القروي بأنه: " إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والإتجاهات والقيم والمفاهيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الإتجاهات الجديدة لتمكينها من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة المنظمة"².

في حين يعرفه سعيد ياسين عامر: "بأنها إحداث تغيير شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها على حل المشكلات وإتخاذ القرارات والتكيف الفعال مع البيئة المحيطة"، ويركز بيكاردي في تعريفه لتغيير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها، بغية زيادة فعالية التنظيم من إدخال تحسينات وتدخلات المدروسة في عمليات التنظيم،

¹ محمد بن يوسف النمران عطيات : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، الاردن، ط1، 2006، ص 53.

² حسن محمد احمد محمد مختار : إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص 61.

وذلك بالإستخدام نظرية العلوم السلوكية "، أما فرنش وبل فيعرف التغيير التنظيمي: " جهد أو نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيمي وتعطي تأكيداً خاصة للعمل الجماعي"¹.

ويضيف بعض الباحثين على أن التغيير التنظيمي بالمحطط بأنه تنظيمي لكونه يقع داخل المنظمات ويتناول عناصرها، أبعادها في حركتها وسكونها وأنه مخطط لأنه يستلزم الإتفاق المسبق على إجراءات محددة من جميع الأطراف حول أسلوب جمع البيانات وتحليلها، والحلول المقترحة وطريقة تطبيقها ومتابعة أثارها، والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك وتأسيساً على مجمل هذه التعاريف، نجدها تؤكد على أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو إستحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم وزيادة قدرات المنظمة على التطور وفعالية الأداء والكفاءة والتخطيط لتحقيق رسالتها وأهدافها المرسومة.

وتأسيساً على ما تقدم، وفي ظل التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، نجد في هذه التعاريف أن بعضها اقتصر على تحديد خاصية واحدة، ومنها من إشملت على أكثر من خاصية في تعريف الواحد، وبناءً على هذه التعاريف التي حددناها، وبالإستناد إلى واقع المؤسسة ميدان الدراسة، قمنا بصياغة التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي كالتالي:

التغيير التنظيمي: هو إحداث التعديلات في الأهداف والهياكل وأساليب العمل التنظيمي والتغيير في السلوك ، من أجل أمرين أولهما ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، وثانياً إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.²

سابعاً: الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في تحديد الإنطلاق نحو تحقيق الهدف من البحث وتحقيق التكامل في الجهد المبذول تطرقا إلى عرض مجموعة من الدراسات منها :

¹ أحمد يوسف دودين : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، البازوري، عمان، 2014، ص 18.

² ثروت مشهور : إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة، عمان، ص 78.

الدراسات المحلية:

- دراسة نائب نوال:

دراسة نائب نوال بعنوان: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل 2013/2012 تمثلت إشكالية هذه الدراسة في :

معرفة أهمية القيادة داخل المؤسسة ،باعتبار أن القيادة نشاط إداري يمارس في إطار مؤسسة.

كما يعتبر التنسيق بين القادة والمرؤوسين أو المشرفين في شروط القيادة الفعالة التي يتعين عليها مراعاتها بالإضافة إلى أن هناك علاقات رسمية وغير رسمية بين القائد والعامل.

حاولت هذه الدراسة التعرف على نمط الإشراف القيادي وتأثيره على أداء العاملين داخل المؤسسة وكانت التساؤلات كالتالي:

هل يلعب النمط التسلسلي دورا في المحافظة على الإستقرار في العمل ؟

هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية ؟

هل يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العاملين ؟

فرضيات هذه الدراسة هي:

هناك علاقة دالة بين النمط القيادي التسلسلي وزيادة الإستمرارية في العمل.

يعكس النمط الديمقراطي القائم بين القادة والعمال مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة.

قد يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العمال.

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الباحثة من خلال دراستها الى النتائج التالية :

هناك وجود إرتياح واستقرار في العمل.

أثبتت الشواهد الميدانية التي تم معرفتها في مجال الدراسة الميدانية أن نسبة 85.41% من أفراد العينة أقروا مساهمة النمط

القيادي الذي يتبعه إلى حد كبير في تحقيق الإستقرار داخل المؤسسة وزيادة الأداء وتحسينه.

دلت الشواهد التي إقتبسناها في الميدان بأن نسبة 83.33% من أفراد عينة البحث أكدوا بأن العلاقة التي تربطهم بقائدهم

المباشر أثناء العمل هي علاقة تعاون وانسجام.

تعتبر البيانات المتحصل عليها من المؤسسة مجال البحث أن نسبة 64.58% من أفراد العينة يلجؤون إلى القائد مباشرة لتوحيد مقترحاتهم ومشاكلهم إلى الإدارة العليا، وهذا ما يدل على حجم الثقة التي يمنحها هؤلاء العمال في قائدهم.

أوضحت الشواهد الميدانية المتحصل عليها أن نسبة 70.83% من أفراد عينة البحث عبروا أن الصفة المفضلة لديهم والتي يجب أن يتصف بها كل قائد هي أن يكون ديمقراطياً يمتاز بالعدل والمساواة في المعاملة وتطبيق القوانين بصرامة دون تمييز.

دراسة بوهنتالة فهيمة :

تمثلت دراستها في مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، مدرسة الدكتوراه قسم علم الاجتماع بجامعة الاغواط 2013/2012 تحت عنوان : التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية ،دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بباتنة.

حاولت الباحثة معرفة بعض التغييرات التنظيمية عن تبني سياسة الخوصصة ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعامل والوقوف على المشاكل والعقبات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

تمحورت دراسة الباحثة على اشكالية صاغت سؤالها الاساسي كالآتي :

- مامدى تأثير التغيير التنظيمي على رضا العامل الوظيفي وكيفية تحقيق هذا الأخير إنطلاقاً من تبني تنظيم جديد ؟

- هل ستزداد نسبة الرضا بحصول تغيرات أم أنها ستؤدي الى نتائج عكسية تؤثر على العامل وبالتالي على المؤسسة ؟

ترتبت عن هذا التساؤل الافتراض القائل :

- كلما كان التغيير التنظيمي هادفاً كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية الخوصصة.

إستعملت الباحثة كل من تقنية الاستمارة والمقابلة والملاحظة وإستعانت بالوثائق والسجلات في دراستها التي شملت جميع أفراد

مجتمع البحث المقدرين ب 56 عامل بإستخدامها لأسلوب المسح الشامل وإعتمادها على المنهج الوصفي التي ساعدها في وصف

واقع ميدان الدراسة وقد توصلت الى النتائج التالية:

توصلت الباحثة إلى أن إنعكاسات التغيير التنظيمي بتأثيراته كانت متباينة بالنسبة للعاملين وخاصة على رضاهم فيمكن القول

أن كلما كان التغيير التنظيمي هادفاً زاد من رضا العمال.

كما إستنتجت الباحثة أن التغيير التنظيمي الذي يمس العوامل المادية وحدها او المعنوية على حدى لا تحقق الرضا الوظيفي للعمال إلا اذا اجتمعت هذه العوامل، فمستوى التأثير عندها يكون أشد العامل.

الدراسات العربية :

-دراسة لعادل بن شفعاء:

دراسة لعادل بن شفعاء بعنوان علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة على العاملين في المديرية العامة للجوازات برياض، شهادة الماجستير في العلوم الادارية، 2003، حيث كانت إشكالية الدراسة على النحو التالي :

إن الإهتمام بالعامل وإتاحة الفرص والنمو والطموح له تزيد الثقة بالنفس وتجعله يبذل في عمله، ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي :

* ما علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بمديرية الجوازات بالرياض؟

* ما هو مستوى الإبداع للعاملين بالمديرية العامة للجوازات ؟

* ماهي العلاقة بين الأنماط القيادية للقادة ومستوى الإبداع الإداري للعاملين في المديرية العامة للجوازات ؟

وكانت فرضيات الدراسة كالاتي :

* توجد طرق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والخصائص الشخصية لدى العاملين وكان المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج المسح الإجتماعي الشامل للوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

وكانت نتائج الدراسة التي طرحها الباحث كالتالي :

* أن المديرية العامة للجوازات تمارس الأنماط القيادية المختلفة إلا أن النمط القيادي الديمقراطي جاء في المرتبة الاولى بدرجة متوسطة يليه النمط الحر والنمط المتسلط بدرجة ضعيفة.

* هناك علاقة طردية موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض.

تدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والخصائص الشخصية للعاملين ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والخصائص الشخصية للمديرين.

دراسة محمد بن حمود عواد الجهني :

تمت دراسته في مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مدرسة دكتوراه، قسم علم الاجتماع جامعة قاصدي مرباح بورقلة 2011/2010 تحت عنوان : التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية لقسم الخدمات الفنية بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية ذلك بإستخدام النموذج التحليلي مدخل الإقتصاد الساسي الذي وصفه ميير ناثن زالد mayer nathen zeld في عام 1973 كأحد المداخل التحليلية لتفسير وشرح التغيير التنظيمي ولقياس الفعالية التنظيمية في علم الاجتماع التنظيم والذي يفرض على الباحث إستخدام المادة الوصفية الخام لتاريخ حياة التنظيم مجتمع الدراسة، او دراسة أنثوغرافية تنظيمية بإستخدام منهج دراسة الحالة وذلك من أجل إيجاد المادة الوصفية الخام والتي تستخدم كمادة أولية في تفسير وتحليل التغيير التنظيمي وقياس فعالية التنظيم، حيث قام الباحث بتصنيف عناصر التغيير التنظيمي والذي يقترحها نموذج زالد (المتغيرات المستقلة) من أجل شرح وتفسير الخمسين عاما (50) من التحولات التاريخية لمجتمع البحث، حيث أشارت النتائج إلى هناك مجموعة من عناصر التغيير التنظيمي كانت وراء تطور ونجاح قسم الخدمات الفنية من همها الدعم الحكومي المستمر، القيم المهنية والاجتماعية والإتجاهات التجارية، مرونة هيكل السياسة الداخلية وتوطين التقنية، وقد أشارت نتائج قياس فعالية قسم الخدمات الفنية، أن القسم فعال بشكل عام، وأن درجة فعالية متغيرين تاريخيا، وقد كانت درجة فعاليته في عقد الثمانينات أعلى من درجة فعاليته في السبعينات ، كما أشارت نتائج الدراسة أن الفرضية العامة للدراسة والتي تنص على أن العقبات والمشاكل التي تواجه الخدمات الفنية ليست بقدر ماهي متغيرات اقتصادية، وسياسية داخلية، وخارجية هي فرضية صحيحة.

ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الإستفادة منها :

من خلال عرضنا للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات وأبعاد دراستنا الحالية وهما متغير القيادة الإدارية ومتغير التغيير التنظيمي، وبعد الإطلاع على مضامين هذه الدراسات في جانبها النظري والميداني، وما أفرزته من نتائج وقضايا بحثية مما ساعدتنا في وضع الخطة وصياغة فرضيات وإشكالية الدراسة وتحديد أهدافها، بالإضافة الى حصولنا على أهم المراجع التي تتضمن موضوع بحثنا، وتوصلنا إلى جملة من النتائج التي ساعدتنا في تشكيل بعض المعطيات منها:

- إختيار المنهج المناسب للدراسات.
- إثراء الإطار النظري والميداني.
- المساعدة في تحليل وتفسير بيانات التي يتم الإستعانة بها للإجابة على التساؤلات الدراسات.

- المساعدة في كيفية تحديد الفروض والمتغيرات البحثية في الدراسات.
 - إكتشاف نواحي القوة والضعف في البحث العلمي.
 - المساعدة في خلق موضوعات جديدة.
 - الابتعاد عن الموضوعات المتكررة.
- الإستفادة من الأسئلة المطروحة التي وضعها الباحثين السابقين مما يساعد ذلك في وضع أسئلة أكثر دقة وتميزا.
- أفادتنا هذه الدراسات المنجزة حول القيادة الإدارية في تكوين خلفية نظرية حول الموضوع.

الفصل الثاني:

النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

والتغيير التنظيمي

أولاً: المداخل الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"
- 2- نظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"
- 3- نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول"

ثانياً: المداخل النيوكلاسيكية

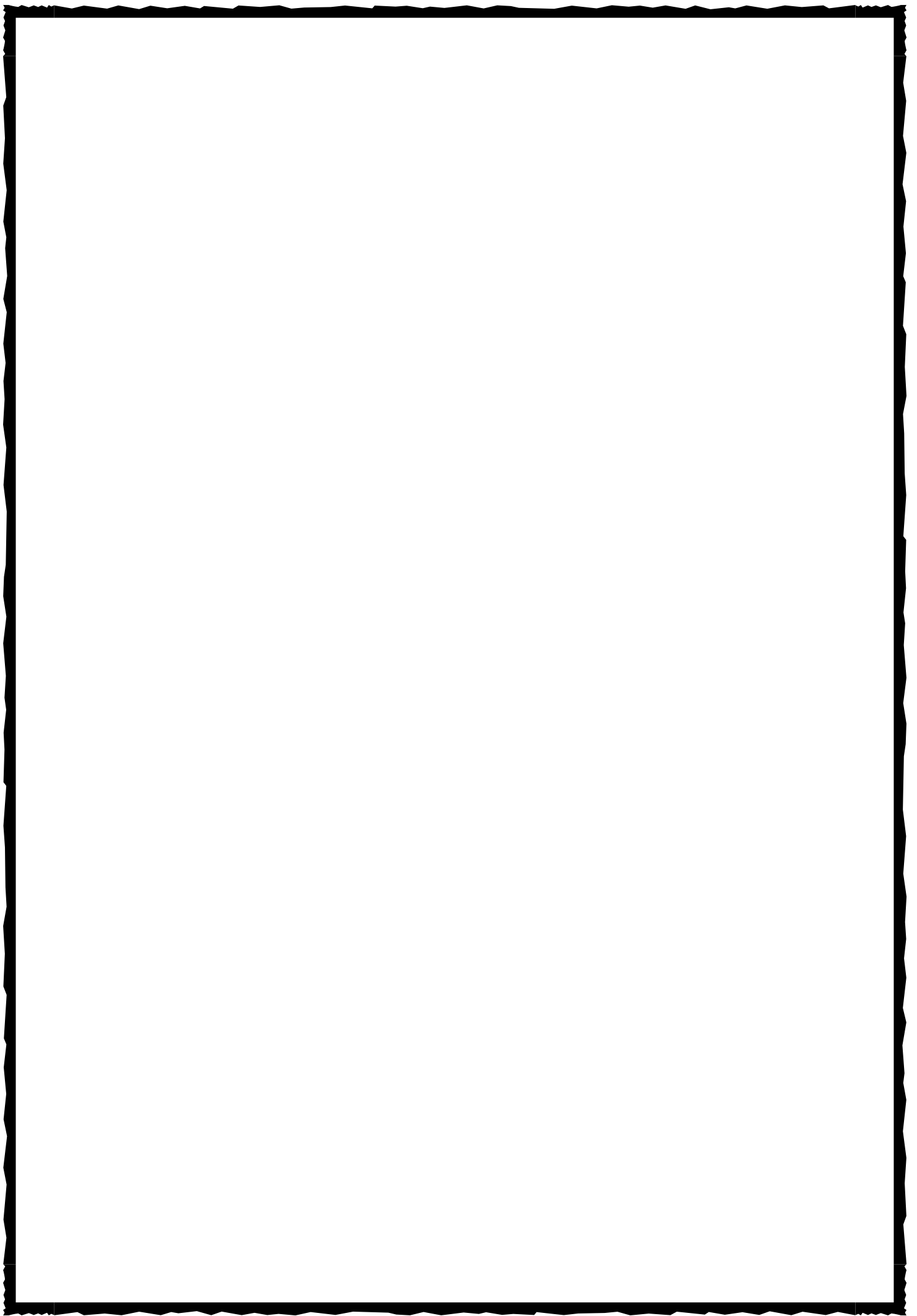
- 3- نظرية العلاقات الإنسانية "إيلتون مايو"
- 2- النظرية السلوكية

ثالثاً: المداخل الحديثة

- 1- نظري النظم
- 2- النظرة اليابانية "ويليام أوشي"
- 3- نظرية إتخاذ القرار "هربرت سايمون"

رابعاً: تقييم وتعقيب عام على المداخل النظرية

خلاصة



تمهيد:

منذ نشأة المنظمات والباحثون يؤسسون البحوث والنظريات من أجل تفسير الواقع الذي تعيشه للوصول إلى أفضل مستوى ممكن من التنظيم والإنضباط، لذلك نجد أن هناك عدد كبير ومتنوع من المداخل النظرية بتنوع وتعدد الآراء والإتجاهات الفكرية المختلفة، ويعد موضوع القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي من القضايا الهامة التي تعني بها المؤسسات، فقد أولتها الدراسات السوسيولوجية عناية كبيرة وقد تعددت النظريات المفسرة لهذا الموضوع باختلاف المنطلقات وأبعاد هذه الدراسة الإيديولوجية للباحثين، وفي هذا الفصل سوف نحاول التطرق إلى النظريات التي تناولت موضوع الدراسة، بدءاً بالنظريات الكلاسيكية، ثم النظريات النيوكلاسيكية، وأخيراً النظريات الحديثة.

أولاً: المداخل الكلاسيكية.

1- نظرية الإدارة العلمية : فريدريك تايلور

يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول الى تنسيق الجهود بهدف تحقيق الإقتصادية العمليات الإنتاجية مع تاهيل الأفراد ودور الرقابة التنظيمية داخل الشركة أو المؤسسة وسوف يتحقق ذلك من خلال :

__ التنسيق والإتصالات بين إدارة العمليات¹.

__ محاسبة التكاليف والأجور والنظم ورقابة الانتاج.

وتعتمد مدرسة الإدارة العلمية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لإداء الوظيفة ويرى تايلور أن هذا لن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملاً من التخطيط والتنظيم والرقابة حيث قسم تايلور العمل إلى عمل إداري، وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من إختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولاً عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة، كما ركز تايلور على مجموعة من المبادئ التي يمكن تحديدها في ما يلي :

__ التخطيط والتنفيذ².

__ التقسيم العادل للمسؤولية بين الادارة والعمال لأن توزيع السلطة تكون بطريقة رسمية وفقاً لقواعد ثابتة.

¹ نوري منير : الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 13، 14.

² محمد عبد السلام : التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 68، 69.

__ تحقيق الكفاءة وأهمية الحافز المادي الذي يقف وراء إنتاجية الأفراد، أهمية ودور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التي تدفع الأفراد إلى عمل ما وأداء معين.

__ الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق المستويات الأداء.

__ تقسيم عادل للعمل بين الإدارة والعمال، حيث تتولى الإدارة أعمال التخطيط وتنظيم العمل¹.

__ فصل أعمال تخطيط الإدارة عن أعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد أن يقوم بكفاءة عالية².

2- النظرية البيروقراطية : ماكس فيبر

لقد عرف هذا الإتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر ويرى أن هذا النوع من التنظيم الإداري هو الأكثر فعالية وتحكمها في نتائج العمل الإنتاجي لأنه واضح ومحدد سلفاً وتحكمه لوائح وتعليمات مكتوبة كما أنه غير خاضع لمزاج المدير أو الرئيس³.

من بين الخصائص للبيروقراطية التي إعتمد عليها ماكس فيبر : تقسيم العمل، عدم التحفيز، تدرج الوظائف في مستويات السلطة، إتباع القواعد والتعليمات⁴، هناك مجالات لتخصيص الوظيفي محددة رسمية، وتنظم القواعد واللوائح، تسيير دقة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم بإعتبارها واجبات رسمية بطريقة كافية ومحددة، التخصص في العمل، قواعد وإجراءات رسمية، نمطية أساليب العمل، التنظيم الهرمي⁵.

وقد اكتسب فيبر مبادئ البيروقراطية بشهرة واسعة في أنحاء العمل بعد ترجمة كتبه في الأربعينات إلى اللغة الإنجليزية وغيرها وقد تضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية⁶ :

- تحديد القواعد الداخلية للمؤسسة بصورة دقيقة.
- ضرورة وجود نسق من السلطة الداخلية.
- يتم توظيف الافراد على اساس التخصص والشهادة العلمية وتقسيم العمل.

¹ ثروت مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 13، 52.

³ المرجع نفسه: ص 15.

⁴ هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 37.

⁵ محمد عبد السلام: مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁶ عبد الله محمد عبد الرحمان : إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الإتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 365.

- تحديد قواعد العمل الداخلي ونظم الترقية والمكافأة.
- طاعة الأوامر وتنفيذها حسب العلاقات الرسمية.
- ضرورة تدوين جميع القواعد والأوامر بصورة مكتوبة.

بالطبع أن تلك الأفكار العامة التي طرحها فيشر في نموذجه المكاني للبيروقراطية وإستخدامه للكثير من المفاهيم مثل العقلانية والتخصص وتقسيم العمل والكفاءة والعلاقات الرسمية وتحديد القواعد.

3-نظرية التقسيم الإداري : هنري فايول

تختلف هذه النظرية عن نظرية الإدارة العلمية، كون صاحب هذه النظرية هنري فايول، وقد تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج افضل، ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات، وحدد فايول

أربعة عشر مبدأً اعتبر أن تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي¹:

__ تقسيم العمل على أساس التخصص وإعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه.

__ ضرورة الإستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة.

__ تشجيع روح الفريق والمبادرة الفردية.

__ إتباع درجة المركزية ولا مركزية.

__ التنظيم الهرمي، ينبغي توزيع السلطات بشكل هرمي من القمة إلى القاعدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

__ أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية.

__ توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن.

وقد توافرت لدى فايول فناعة تامة لإمكانية تطوير النظريات في الإدارة التي بإمكان تدريب المسؤولين على تطبيقها ولقد لخص تلك

النظريات في المذكرات بعنوان الإدارة العامة والصناعية².

ومن أهم إسهاماته تحديد أنواع النشاطات في المصانع والتي إطلاق عليها تسمية النشاطات الإدارية والتي تعرف بالعملية الإدارية وتتألف

من عدة وظائف هي :

¹ محمد قاسم القريوبي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 78.

² علي حسين : مبادئ العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 34، 35.

التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

كما قام بتحديد النشاطات التي تراوحتها المنظمات وحصرها في ستة نشاطات كالتالي:

نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، نشاطات إدارية.

لقد ركز هنري فايول على ضرورة المبادئ، يمكن الإعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري وأهم المبادئ التي قام بتطويرها

فايول بشكل عالمي هي: تقسيم العمل والسلطة المسؤولة، تحقيق العدالة مما يعطي للأفراد من أجل المبادرة وخلق

ما يعرف بروح الفريق مما يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الموجودة.

ثانياً: المداخل النيوكلاسيكية:

1- نظرية العلاقات الإنسانية: إلتون مايو

تطورت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي ولذلك ينظر إليها الكثيرون على أنها دعوة إلى تصحيح

المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الإذهان نتيجة لرسوخ وإنتشار النظرية الكلاسيكية وقد ركزت هذه النظرية على بعض النواحي التي

لم تلقى قبولا وإهتماما من الدراسات السابقة عليها.

من أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية، دراسات هاوثرون والتي أجريت تحت إشراف إلتون مايو في مصانع

وسترون إلكتريك في الولايات المتحدة¹.

و كان الغرض الأساسي لهذه الدراسة تحديد التأثير المتغيرات المادية في العمل (الإضاءة، الأجر، الراحة، التهوية، التدفئة.)

على إنتاجية العاملين ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك العاملين من خلال التجارب الميدانية والتي نذكر منها

على سبيل المثال تجرية الإضاءة :

فقد أكدت هذه النظرية وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة الإدارية ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه

الدراسة مايلي :

- الحوافز المعنوية ودورها في إثارة الدوافع عند الأفراد.

- يجب إستخدام الأساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة.

- يحتاج مدير المنشآت إلى المهارات الإجتماعية.

¹ محمد رسلان الجوسي، جميلة جاد الله : الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة ، عمان، ص47.

فالقيادة الإدارية في فكر إلتون مايو يجب أن لا تمارس من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة لها وإنما هي تحتاج إلى مهارات والمشاركة والحوافز المعنوية، وأبرز هذا التحول في المبادئ الأساسية التي دعت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية والتي إهتمت لموقف العمال وإتجاهاتهم والجماعات الغير الرسمية، وكذلك العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم.

من اهم إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية هي إكتشاف التنظيم الغير الرسمي، روح المعنوية، دافعية، تماسك الجماعة، التفاعل الاجتماعي، في حين تكون السلطة الرسمية مؤسسية، وطالب أصحاب هذا الإتجاه بخلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد وعلاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وفتح المجال لإبداء الرأي في مختلف المواضيع المتعلقة بالمؤسسة.

ومن أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية نذكر منها¹:

أن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الإقتصادية، حيث لايستجيب العامل للدافع المادي فحسب وإنما هناك دوافع ذات بعد ببيكولوجي.

يستجيب الفرد للمواقف المختلفة من خلال التنظيم الاجتماعي الغير رسمي، ليس من الضروري أن يصاحب التخصص الوظيفي كفاءة في الإداء التنظيمي لوجود الإمكانية المتبادلة بين العمال في موقف العمل.

كما تم التركيز على دور القيادة الغير رسمية بإعتبارها وظيفة مهمة في صياغة سلوك الجماعة، أكثر من كونها حالة فردية يتسم بها الفرد ذاته ويتحدد الدور القيادي للفرد وتأثيره في أنماط السلوك الجماعية بمدى قبول الجماعة له وإنسجامه مع المعايير والقيم التي تؤطر حركتها وتفاعلها ودرجة تماسكها في مختلف الفعاليات الإنسانية، فالجماعة المتماسكة تجعل نمو المنظمة يسير بشكل عالي من النشاط، لأنها تؤكد على التفاعل من خلال القيادة الديمقراطية وأهيتها ودورها في تعزيز الآراء الجماعية، وإيجاد المناخ السليم في المشاركة إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل²، وعلى هذا الأساس يتطلب التغيير التنظيمي بطبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد ولأن العلاقات تتحكم الى حد بعيد في سلوك الأفراد نظرا لتشكل الجماعة بطريقة غير رسمية من خلال تفاعل أفرادها في موقف العمل، ولقد ركزت هذه المدرسة على الخصائص الاجتماعية والبيكولوجية للأفراد، فإن الفعالية في التنظيم مرتبطة إرتباطا وثيقا بالحاجات الاجتماعية والفردية للعمال، بحيث ركزت على التنظيم الغير رسمي مهملة في نفس الوقت التنظيم الرسمي.

¹ محمد يوسف القاضي : السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 272، 273.

² خليل محمد حسن الشمعان : نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 67.

2- النظرية السلوكية :

لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل غير مباشر على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها وإهمالها للعنصر الإنساني، وعدم إعطائه الأهمية اللازمة، حيث بدأت هذه المرحلة في إبحاث القيادة أثناء الحرب الثانية، حيث تزايد الإهتمام بتطوير القادة وظهرت وتطورت هذه المرحلة من الأبحاث في الجانب السلوكي نتيجة سببين رئيسيين هما¹ :

- إخفاق نظريات السمات لتقدم تفسير واضح لفعالية القيادة.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة.

مهدت كتابات كل من **إلتون مايو وبرنارد الطريق** لدخول المختصين في العلوم الإجتماعية والسلوكية، حيث ركزت الحوافز المعنوية، ونمط الإتصالات بإعتبارها المحددات الرئيسية للإنتاجية².

وفي هذا السياق نجد نظرية **دوغلاس ماغريغور** من ابرز النظريات التي تفسر السلوك التنظيمي، ولعل ما قدم ماغريغور نمطين للإفتراضات السائدة حول الإنسان العامل أحدها افتراضات سلبية **X** وإفتراضات إيجابية ب **Y** يتمثل الشق الأول عن نظرية **X** بإفتراضات سلبية حول الإنسان أهمها :

- يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل

- يكره العاملون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.

- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية يظهرون مستوى متدني من الطموح.

أما الشق الثاني من نظرية **Y** فيستند إلى إفتراضات إيجابية مغايرة لإفتراضات سابقة تماما أهمها :

- يجب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.

- تتوافر لدى العمال القدرة والرغبة تحمل المسؤولية.

- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية خلاقية ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.

¹ محد قاسم القريوتي : مرجع سبق ذكره، ص 75.

² محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 85، 86، 87.

وبناء على الإفتراضات الإيجابية لدوغلاس حول الإنسان فهو يرى من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الإفتراضات الإيجابية حول الإنسان، وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية ويمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة وإعادة تصميم الوظائف وتنمية العلاقات الإيجابية في العمل.

ثالثا: المداخل الحديثة :

1- نظرية النظم :

توفر مدرسة النظم علماء الإدارة والممارسين إطارا متكاملا بين مدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على المنظمة كذلك مدى تأثير المنظمة على هذه العوامل، فإنه ينظر إلى المنظمة على أنها كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بعوامل البيئة الداخلية والخارجية¹. ركزت هذه النظرية على العناصر التي يتفاعل معها ليكون العملية الإدارية التي تتكون مما يلي :

المدخلات: تتضمن المدخلات موارد مادية ومالية وبشرية، فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم وإتجاهاتهم ودافعيتهم التي تربطهم مع بعضهم.

النشاطات والعمليات : وهي جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتكون من عديد العمليات ذات أهمية حاسمة وهي العمليات التي تجرى داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي :

- عمليات الإتصال الرسمية والغير الرسمية.
- عملية القيادة والإشراف وحاولات فرض السلطة بتأثير على سلوك التابعين.
- عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
- عمليات التحفيز والدفع للأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف مشتركة.
- عمليات الرقابة لضمان توجه جمود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- عمليات التصحيح والتطوير والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير².

¹ عبد البارى درة، محفوظ جودة : الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 85.

² نعيم إبراهيم الظاهر : تنمية الموارد البشرية، عام الكتب الحديث، الولايات المتحدة الأمريكية، 2009، ص 118.

المخرجات : هي الأساس من أهداف النظام التي بناء عليها يبقى ويستمر، ومن أهم الخصائص التي لا بد من دراستها لفهم عمليات التفاعل داخل النظام والتي هي :

- التمايز: بمعنى أن يكون النظام المفتوح متخصص منفردا بأسلوبه وكيفية نموه.
- الشمولية : حيث يعتبر هذا النظام على وحدة شاملة متكاملة وعليه فإنه يجب على المديرين على تكامل الأجزاء والأقسام.
- الأهداف: وهذا النظام مصمم لتحقيق أهداف معينة فالمنظمة تقوم بمختلف الوسائل الأداء من أجل الوصول إلى هدف وغاية معينة.
- التوازن الحركي : ولمقصود بذلك أن المدخلات القديمة من البيئة تصبح مخرجات تقدم منة جديد إلى البيئة.
- الإستقرار والتكيف : بحيث أن الإستقرار يعني الرجوع إلى وضع السابق في حالة التعرض لطارئ خارجي أما التكيف يعني الإستجابة والقابلية¹.

2- النظرية اليابانية : ويليام أوشي

تعتبر هذه الإدارة من المدارس الحديثة التي إعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وصنع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا. ولقد إستحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الإجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني بشكل عام والأسرة اليابانية بشكل خاص، حيث أن الأسرة تقوم على الإحترام وطاعة أوامره وتنفيذ رغباته، وهو بدوره يكون مسؤولا عن أفراد الأسرة فردا مشاركا في أخذ القرار²، وهذا بدوره ينعكس على العمل الإداري داخل المنشآت على إعتبار أن هيئة المديرين ومجموعة الأفراد العاملين بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان أنه أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم إلى مؤسستهم بشكل ليس له مثيل وبناء على ذلك نستنتج الخصائص التالية للإدارة اليابانية :

- المشاركة في إتخاذ القرار.
- العاملون أسرة واحدة تسود بينهم روح التعاون.
- الرؤساء بمثابة رب الأسرة الذي يهتم بمصلحة المنشأة.

¹ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: مرجع سبق ذكره، ص 53.

² المرجع نفسه : ص 56.

ومن أهم مبادئ الإدارة اليابانية¹:

- الوظيفة مدى الحياة: حيث تساهم في الاستقرار والأمن الوظيفي.
 - التقويم والترقية البطيئان: حيث تتم ترقية الموظفين خلال فترة طويلة مما يتيح الدقة في التقويم.
 - عدم التخصص في المهنة أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري.
 - عدم المراقبة الضمنية: تعتمد المراقبة على مستوى الذكاء والمرونة.
 - أسلوب القرارات الجماعية: حيث يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية.
 - الإهتمام الشامل بالأفراد: تهتم منظمات اليابان بشمولية العناية والإهتمام بالعاملين الذي يعزز من المودة والثقة.
 - الألفة والمودة تشير إلى طبيعة المجتمع الياباني المترابط ولضرورة إهتمام الرؤساء بمروءة وسيهم والبعد عن الأنانية.
- وهناك مجموعة الدراسات توصلت إلى نتيجة مفادها أن هناك خصائص أو سمات خاصة بالإدارة اليابانية منها مايلي²:
- الإستقرار الوظيفي: يعتبر هذا المبدأ من الركائز الأساسية للإدارة اليابانية حيث يقوم هذا المبدأ على تفهم حقيقي وموضوعي للكائن الإجتماعي.
 - إقرار نظام الترقية: للمساعدة في تطبيق ذلك يجب التركيز على الحوافز المعنوية والمشاركة واللجوء إلى أسلوب دوران العمل.
 - إقرار نظام المشاركة في الأرباح: تنمي إلى التعاون بين العاملين وتجعلهم يعملون بإتجاه واحد لتحقيق مكاسب تعود بالنفع على الجميع.
 - التركيز على الحوافز المعنوية: وذلك من خلال المشاركة في التخطيط وإتخاذ القرارات.
 - تشجيع مجالات المشاركة: تسعى الإدارة إلى البحث عن مجالات لإشراك العاملين ورؤسائهم وتبادل الرأي ووجهات النظر.
 - بدأ التنفيذ في المستوى الإداري الأعلى: تعتمد النظرية على إدخال التعديلات وبدء التنفيذ في المراتب الوظيفية العليا وتسهيل مبدأ المشاركة.

¹ خلود إسحاق البخار: التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية Z اليابانية، المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية، العدد الثاني، أبريل 2021، ص 640.

² سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، جامعة الكوفة، 2004، ص 91، 92.

3-نظرية إتخاذ القرار:

إتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية، حيث أنها عملية متداخلة في وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي¹.

إعتمدت نظرية هربرت سايمون في دراستها على مبادئ وأسس الإدارة العلمية التي وضعها فريدريك تايلور، سايمون بدأ دراسته مركزاً على الكفاءة ويرى أن النشاط الإداري هو عبارة عن نشاط إجتماعي، وإن الإدارة هي عملية إتخاذ القرارات معتمدة على سياسات ثلاث هي :

- سياسات إدارية عامة توجب بالتغيير والتفسير.

- سياسات تشريعية تستند على القيم وأخلاقيات الإدارة العليا.

- سياسات عملية تشتمل على الأحكام والقوانين.

فالسلطة برأي سايمون هي الحق الذي يمنح لشخص ما والذي يحول بموجبه إتخاذ القرارات تجبر المرؤوسين بإتباع إرشاداته وتعليماته نحو الأعمال التي يجب أن يقوموا بتأديتها، وعليه تحديد مسؤوليات كل مرؤوس، وعمل التنظيم الذي يتضمن قواعد رسمية ونمط الإتصالات وأنواع التدريب وهكذا نجد أن نظرية سايمون تتلخص في ثمانية خطوات هي²:

- الحقائق والبيانات والمعلومات.

- القيم والعادات.

- المؤثرات الخارجية : السلطة والتدريب والمعلومات

- المؤثرات الداخلية: الولاء والإرتباط ومقياس الكفاءة.

- وضع البدائل وتقييمها وإستراتيجيتها.

- الإعتماد على المنطق بتحديد اهداف المؤسسة.

- الترشيح والمعقولة التي تحدد بمهارات الفرد وعاداته وتقاليده.

¹ زيد منير العبوي : القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2007، ص156.

² رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2007، ص 259،260،263.

- الوصول الى القرار النهائي.

إهتمت بالتنظيمات الغير رسمية ونهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها : المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث ركزت على أن المنظمات هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الادارة¹.
أن المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الأعمال هو عمليات إتخاذ القرار الإداري، وذلك لأن المنظمة الإدارية الناجحة تعني النجاح في عمليات إتخاذ القرار، وتحقيق الكفاءة والمهارة وتطبيق المنهج العلمي، حيث أن التوقيت المناسب لإتخاذ القرار أو عدم إتخاذه أو تأجيله كل ذلك يقود إلى القرار الناجح وبالتالي يترتب على الإدارة الناجحة أن تبحث عن العوامل الإستراتيجية وأن تعمل على تطوير أنظمة الإتصالات المعمول بها، وكذلك يجب الإستعانة بالتنظيمات الغير رسمية والتركيز على القيادة ودعمها².

رابعاً: تقييم وتعقيب عام على المداخل النظرية:

تأسيساً على كل ماسبق، يتضح لنا أن نظريات التنظيم أفادت في توضيح الكثير من الأفكار والمبادئ النظرية في فهم وتفسير القيادة الإدارية ومساهمتها في التغيير التنظيمي والكشف عن متغيرات تفسر جوانب كثيرة من التنظيم، النظرية والإمبريقية التي كشفت عن دراستهم في محاولتهم فهم وتفسير عملية القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، أن تعرضها هذه الإتجاهات الفكرية إلى النقد، ويمكن حصر أهم الإنتقادات فيما يلي :

في ضوء تفحصنا حول موضوع الدراسة وفق مآدمته النظريات الكلاسيكية النظرية الإدارة العلمية، النظرية البيروقراطية، نظرية التقسيم الإداري، إلا أنها تعرضت إلى جملة من الإنتقادات نجملها فيما يلي :

ففي النظرية البيروقراطية إهتمت بالتنظيم الرسمي وإغفال التنظيم الغير الرسمي في المنظمات.

أن بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي قد ساعد على الإهمال وإنخفاض والكفاءة مثل : مبدأ الترقية والأقدمية.

تناقض بعض المبادئ التي يقوم عليها نموذج ماكس فيبر، مثلاً : يتعارض مبدأ التدرج الهرمي مع مبدأ الخبرة والتدريب.

التمسك بحرفية الأنظمة والتعليمات يجعل المنشأة غير قادرة على مواجهة الحالات الطارئة ومراعاة الظروف الخاصة وينتج عن إرغام الموظفين عن إستعمال إجهاتهم الشخصية في تطبيق القواعد والأنظمة.

الفشل في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمة بشكل واضح.

¹ زيد منير العبوي : التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 118.

² موسى اللوزي : التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة) ، دار وائل ، عمان ، 2003، ص 34.

و بالرغم من الانتقادات الموجهة لنظرية البيروقراطية فإن الكثير من المفاهيم التي أوردتها لا زلت تحظى بالقبول والتنظيم، فيندر أن تخلو منظمة ناجحة من هيكل تنظيمي وإتباع أنظمة وإجراءات وأساليب عمل محددة ومكتوبة.

أما عن نظرية الإدارة العلمية من إيجابياتها والتي تتمثل في زيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة وزيادة فاعلية العاملين، وتغيير وتطوير وتعديل الأنظمة والقوانين بما يتناسب مع العمل إلا أنها عرضت لجملة من الانتقادات ومنها :

- إجبار العاملين على السرعة في الإنجاز بغض النظر عن كونهم طاقة بشرية بحاجة إلى الراحة.
- إستغلال العاملين حيث أن الزيادة في الإنتاج ومردوداته لا تصيب العاملين فيها بالرغم من الجهود المبذولة.
- نظرت الإدارة العلمية للعامل على أساس أنه آلة وإهملت الصفة الجسمية والنفسية ونظرت لصدقات التي تنشأ بين العمال أثناء العمل وهو ما يسمى بالتنظيم الغير رسمي.

و إلى جانب الإدارة العلمية، فقد إعتمدت نظرية التقسيم الإداري على مجموعة من المبادئ، يدرك فايول أن هذه المبادئ يجب أن ينظر إليها دائما في حدود الوقت والمكان الذي وقعت فيه وأكد فايول أن مبادئ الإدارة لا تعني رجال الإدارة من مسؤولياتهم وتقديرهم للمواقف المختلفة التي يواجهونها، ومن ثم فإن محاولة التنظيم الإداري لا تعتبر بديلا عن فن الإدارة الذي سيضل هو الأساس في ممارسة العملية الإدارية ولقد أكد على أهمية المرؤوسين لتمكينهم من إنجاز المهام والتفاعل والبناء.

أما النظريات النيوكلاسيكية بنت تحليلاتها على عناصر تختلف في جوهرها عن تحليلات النظريات الكلاسيكية وذلك من خلال تركيزها على الجانب الاجتماعي والنفسي للإفراد، فمدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية كذلك تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل، توفير القيادة الديمقراطية، تنمية الإتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم.

أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي وذلك بتوسيع مجال إهتماماته بحيث أصبح ينظر الى :

- 1- التنظيم الرسمي والغير رسمي.
- 2- ركزت على العنصر البشري وأهميته في المنظمة بإعتباره العامل الحاسم في كفاية وفعالية المنظمات وطالبت بضرورة توفير الحوافز المعنوية.

وإلى جانبه قدمت المدرسة السلوكية بتفرعاتها المختلفة لتعالج نواحي خلل رأيها في إفتراضات المدرسة الكلاسيكية، وفي محاولة لعمل ذلك إتخذ تماما الصورة المغايرة للإفتراضات السابقة إذ ركزت على الإنسان وحاجاته المختلفة وإفتترضت أنه كائن عاطفي له

مجموعة من المشاعر والعواطف والإنفعالات التي يجب فهمها والعمل على إشباعها ولكن كغيرها من النظريات الكلاسيكية فقد تعرضت لجملة من الإنتقادات نشير لها فيما يلي :

- أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، ولكنها ركزت إهتمامها على دراسة جانب واحد فقط من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري.
 - أن تركيز مدرسة العلاقات الإنسانية على إنشاء جماعات عمل وإتاحة ذلك لن يقلل من جهد العامل في عمله.
 - أن مدرسة العلاقات الإنسانية في تركيزها على التنظيم الغير رسمي تغفل تماما على أهمية التنظيم الرسمي.
- أما المدرسة السلوكية قد بالغ أنصارها في الضرب على الوتر إلى درجة عدم التفريق بين الوظيفة كعمل رسمي يقوم به الموظف لقاء أجر وإن عليه أن يقدم تنازلات مقابل ذلك، وبين أنها لم تنشأ بدرجة أساسية من أجل إسعاد العامل على حساب الأهداف التنظيمية.
- وفي سياق آخر فقد إنطلقت النظريات الحديثة من رؤى جديدة في تحليلها لمسألة القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي حيث ساهمت نظرية النظم بشكل كبير من خلال تأكيدها على العلاقة بين النظام وبيئاته والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية كما أسهمت في التوازن بين الإدارة والعمال وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والإهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل وبالرغم من ذلك قد وجهت إنتقادات لمدرسة النظم على أنها محاولة لتوجيه النظريات والافكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة هي أن إدارة التنظيم محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لي تتلائم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في منشآت الأعمال.

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل أهم المداخل النظرية المفسرة للقيادة الادارية والتغيير التنظيمي بدءا بالنظريات الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، وصولا إلى النظريات الحديثة كما وضحت هذه النظريات مساهمة القيادة الادارية في التغيير التنظيمي في ضوء العناصر التحليلية التي إعتمدت عليها، وكان الهدف من ذلك توضيح أبعاد ودلالات متغيري الدراسة.

الفصل الثالث:

القيادة الإدارية

أولاً: أهمية القيادة الإدارية

ثانياً: أسس ومبادئ القيادة الإدارية

ثالثاً: أنواع القيادة الإدارية

رابعاً: مصادر القيادة الإدارية

خامساً: خصائص القيادة الإدارية

سادساً: أنماط القيادة الإدارية

سابعاً: معوقات القيادة الإدارية

تمهيد:

تعد القيادة الإدارية الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل إلى التكامل المنشود بين المدخلات العملية الإدارية منه والبشرية وعلى الصعيدين الإقتصادي والتنظيمي، ومن اجل تحقيق أهداف المخطط لها داخل المنظمة، فالقيادة من أهم مظاهر التفاعل الإجتماعي، وتقوم على أساس أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين ويعمل على إشباع حاجاتهم وذلك من أجل إنجاز الأهداف المراد تحقيقها.

أولاً: أهمية القيادة الإدارية :

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقسيم العدل ولقد أمرني الله صلى الله عليه وسلم، بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم) رواه ابو داوود، قال الخطابي | :إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً وليتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الإختلاف، وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون (جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش الأسود يقوده أرنب) وعليه فان أهمية القيادة تكمن في ¹ :

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

ثانياً: أسس ومبادئ القيادة الإدارية :

هناك بعض الأسس والمبادئ التي يجب توافرها في القائد الإداري حتى يستطيع أن يقود مرؤوسيه قيادة

سليمة، و دفعهم إلى الإنتاج وجعلهم جماعة متماسكة متعاونة من أهمها ما يلي ²:

- القدرة مساعدة المرؤوسين في إحداث التغيير في المؤسسة ورفع مستوى كفاءتها في مواجهة التحديات وإستغلال الفرص المتاحة، فالقائد الذي ليس لديه القدرة على تشجيع الموظفين للعمل وتغيير أوضاع المؤسسة لن يتمكن من إحراز أي تقدم ناجح.

¹ أسامة بخيري: مرجع سبق ذكره، ص 19.

² علاء محمد سيد قنديل: مرجع سبق ذكره، ص 25.

- إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرار حيث تؤدي المشاركة في إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف إلى شعور أفراد الجماعة بأن النجاح هذا القرار والوصول إلى الهدف كما أن القيادة تؤدي إلى تلاشي روح العداة بين القائد ومرؤوسيه ويبعد أفراد الجماعة عن القلق والتوتر النفسي وتحسين التعاون في الجماعة.

-تتطلب الكفاءة والتصرف بشكل ناضج وأن يكون القائد مثلاً أعلى يقتدي به وليس من الضروري أن تتطلب الكفاءة في المهارات القيادية الرئيسية مثل: مهارة التخاطب ولا بد أن يكون القائد على علم بكل أهداف المؤسسة وبكل الأدوار والأقسام المختلفة فيها.

- الرؤية الإبتكارية بمعنى التركيز على الإبداع والإبتكار في مجالات التغيير وتعني الرؤية الإبتكارية ماذا يجب أن يكون عليه، وهذه الرؤية تكون في المدى الطويل والتي تتمشى مع إهتمامات المؤسسين المشاركة في المؤسسة فالقائد الفعال بحيث أن يكون لديه القدرة على تحديد الرؤية وتشجيع العاملين معه على مشاركتهم الرؤية وتقديم أفكار جديدة ومساعدتهم على تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

ثالثاً: أنواع المهارات القيادية.

1-3 المهارة الإنسانية:

وهي تتصل بالتعامل مع الغير بنجاح حيث يحتاج القائد هذه المهارات في التعامل مع مرؤوسيه ورؤسائه في العمل، ولا شك فإن مهارة التعامل مع المرؤوسين ذات أهمية بالغة على كل المستويات فهي تبني الروح المعنوية للعاملين وتساهم في إتباع الحاجات الشخصية والاجتماعية لهم وتشجيعهم على العمل والإنتاج وتحترم شخصية الآخرين ولذلك يجب على القائد الإداري أن ينمي مهاراته الإنسانية¹.

2-3 المهارات الفنية:

معنى القدرة على تطبيق طرق وإجراءات وفنون محددة في مجال تخصص معين فنحن نستطيع أن ندرك ببساطة مدى المهارة الفنية التي يتمتع بها مهندس التصميم، المحاسب، الموسيقي، معد برامج الحاسب الآلي، وهذه المهارات يمكن إدراكها ولمسها في الواقع

¹ علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر الناشر والموزع، عمان، 2013، ص 68.

العملي وهي تؤكد الجانب التعليمي للفرد وتعكسه بالإضافة إلى البرامج التدريبية، ومع أن المديرين يستخدمون مهاراتهم الفنية بنسب مختلفة، إلا أنهم يعنون بتحديد المهارات الفنية من رؤوسهم ويقومون بتطويرها وتنميتها¹.

3-3 المهارات الإدارية التنظيمية:

أي فهم القائد لعمله وممارسة عمله وتحقيق أهداف المنظمة مع العمل على تحقيق أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وهذا من خلال قدرة القائد على كفاءته في التخطيط وتوزيع العمل داخل التنظيم و تطوير القدرات الكامنة لدى المرؤوسين وتدريبهم والإستفادة من إمكانيات التنظيم وتطوير قدرات الأفراد وكفاءة القائد من ممارسة الرقابة لتحقيق إنجاز الأعمال².

رابعاً: مصادر قوة القيادة الإدارية:

تعتبر القوة أداة التأثير التي يستخدمها القائد الأعلى لتحقيق الأهداف التنظيمية ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة إلى قوى وظيفية وأخرى شخصية وكل مصدر من هذه المصادر يحتوي على عدد من وسائل التأثير التي يستخدمها المدير القائد للتأثير في رؤوسه، والذي يجب أن يراعي أثناء إستخدامها الموقف، الظروف وطبيعة المرؤوسين وإتجاهاتهم نحو عملهم.

4-1 قوة التحفيز او المكافأة renard power :

تعتمد على قدرة القائد على منح ومكافأة الأفراد الآخرين، الذين يؤمنون بأن الطاعة سوف تقود إلى الحصول على الحوافز المختلفة، كالنقد، الترقيّة، الإعتراف والتقدير³.

4-2 قوة الاكراه

يعتمد القائد على عنصر الإكراه لتغيير سلوك الأفراد بالإعتماد على التخويف لإخضاع الأفراد إلى أوامره أو معاقبتهم بأحد الأساليب كالحرمان من مكافأة الأجر أو عمل إضافي... الخ

4-3 القوة الشرعية

تعتمد على القواعد القيم، الإعتقادات التي يطيعها الأفراد في المؤسسة، فيعتمد القائد على هذه السلطة المخولة له بحكم منصبه في التنظيم لتأثير على سلوك الآخرين، مجبرون على طاعته الذي يأخذ كل تنظيم سلمي بحكم شرعية القوة المتحصل عليها من المنصب وتظهر هذه القوة في قوة المكافأة.

¹ فؤاد القاضي : مرجع سبق ذكره ، ص222.

² فانت عوض الغزو : القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 221.

³ سيدي صالح صبرينة: مرجع سبق ذكره، ص24، 23.

لكن بمجرد تملك السلطة الشرعية لا يكفي لي يصبح الفرد قائدا ففي الكثير للقواعد السياسات التنظيمية المكتوبة وإذا طلب منهم القيام بأعمال خارجية عن نطاق إختصاصهم فإنهم سيرفضون أو سيقومون بذلك بمستوى متدني وفي الحالة فإن المدير يمارس السلطة وليس القادة.

خامسا :خصائص القيادة الإدارية :

لابد من توافر عدة خصائص وصفات يتحلى بها القادة والمديرون في العمل الإداري لإن القائد هو أساس التنظيم ويتوقف عليه نجاح العملية الإدارية أو فشلها، فنجاح المؤسسات والمنظمات يقود عادة إلى مدراء وقادة فهناك عدة صفات يجب أن يتحلى بها القائد الجيد ومن هذه الصفات¹:

1. التفاعل الإجتماعي: من خلال المشاركة الإجتماعية الإيجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بأحاسيس الجماعة.
2. اليقظة والشجاعة: وهي تعني الحذر والإستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ أو إدارة المنظمة بحبوية ونشاط والتغلب على الخوف والعمل بجرأة لتحقيق الاهداف.
3. الحماس والإيجابية والمبادأة: هي القدرة على الإبتكار والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وأن له دورا فعلا وأن يكون لديه الطموح، القدرة على حل المشكلات بسهولة.
4. قوة الشخصية والسيطرة : أي التأثير في الجماعة من خلال تحفيزهم وتشجيعهم وإعطائهم الأوامر التي تدعم المؤسسة وتعتمد قوة الشخصية على التصميم والثقة وبعد النظر وحسن الخلق والمظهر.
5. التنظيم: بوضع المحددات المختلفة لجوانب نشاط الجماعة وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة مع القدرة على تحقيقها وتحديد علاقات العمل وضبطها.
6. قوة التحمل: وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العملية والبدنية لإستمرار وإنهاء أي مهمة مطلوبة.
7. التمثيل الخاجي للجماعة : بأن يكون مثالا مشرفا لأفراد جماعة لدى الجماعات الخاجية الأخرى محققا لأهدافها في كل المجالات وأن يكون مثالا أعلى ونموذجا يقتدى به في كل تصرفاته.
8. الذكاء: ويعني إتصاف القائد بقدرة عقلية عالية تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف.

¹ فانتن عوض الغزو: مرجع سبق ذكره، ص35.

سادسا: أنماط القيادة الإدارية:

1-6 القيادة الديمقراطية:

تقوم على أساس إحترام شخصية الفرد كما تقوم على إحترام الإختيار والإقناع، وأن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون تسلط او خوف أو إرهاب وتتركز القيادة الديمقراطية على أداء مهام العمل على ما يلي¹:

- توسيع قاعدة الإشتراك في إتخاذ القرار ووضع الأهداف وطرق السياسات ومناقشة أفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بنظم العمل.
- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- إشتراك المرؤوسين في المهام القيادية.
- إقامة علاقة إنسانية مع المرؤوسين.

وتتميز بما يلي:

- إتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال حيث أن المشاركة يكون لها الأثر الفعال في تنفيذ القرار.
- تزيد درجة الحماس في التنفيذ كما أن هذا الأسلوب يقدم للعاملين أحسن الفرص لإشباع الحاجات الشعور بالذات مثل الشعور بأهمية والمكانة.
- يساعد على الإبتكار والوصول إلى الأهداف المحددة.

2-6 القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط او المتحكم بأن يحاول تركيز كل السلطة في يده ويحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامر وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولذلك فإنه لايفوض سلطاته بل يحاول بجهد دائما توسع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح ألا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه، في التصرف دون موافقته الخاصة ويقسم هذا النمط إلى ثلاثة إشكال رئيسية على النحو التالي²:

- الأوتوقراطي العنيف أو المتشدد: الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف.
- الأوتوقراطي الغير : الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الثناء وأيضا من خلال العقاب.

¹ علاء محمد سيد قنديل: مرجع سبق ذكره، ص 41.

² بومليت اسيا: دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرة الأخيرة ، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، إشراف أ المقراني الهاشمي ، ص 51، 52.

- الأوتوقراطي المناور: الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم إشتراكوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي يتخذ القرار بنفسه.

سابعاً: معوقات القيادة الإدارية 7-1 معوقات خاصة بالمتدربين:

عزوف بعض المتدربين عن حضور البرامج التدريبية لأنها لا تلي احتياجاتهم الخاصة وهذا لعدم تحديد احتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً¹.

و راجع عدم حضورهم البرامج التدريبية للأسباب الآتية:

- عدم مناسبة وقت البرامج للمتدربين.
- بعد المكان المقام به الدورات التدريبية.
- عدم وجود حوافز مادية لإستشارة المتدربين.
- عدم إيمانهم بأهمية التدريب حيث أن برامج التدريب مكررة

7-2 معوقات خاصة بالمدرسين:

- عدم وجود معايير لإختيار المدرب.
- نقص إعداد المدرسين المتخصصين في مجال التدريب.

قد تعددت أيضاً المعوقات الإدارية التي تتعرض لها القيادات الإدارية في الدول النامية وأهم المعوقات التي كشفت عنها التطبيقات العملية²:

- المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- التخطيط غير السليم
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار.
- البيروقراطية وتباين الإجراءات.

¹ علاء محمد سيد قنديل: مرجع سبق ذكره، ص 246، 247.

² فانت عوض الغزو: مرجع سبق ذكره، ص 128، 129.

- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

3-7 العوائق البيئية:

أن مثل هذه العوائق تنبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعة الضاغطة والمنظمات المهنية وكلها تحول دون تمكين القيادات من ممارسة مهامها ودون إلتزامها بالموضوعية.

- عدم إستقرار الأنظمة السياسية.

- الإنقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة.

- الموروثات الاجتماعية ومايرتبط بها من عادات وتقاليد.

- جمود الانشطة واللوائح.

- عدم الإستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي.

خلاصة:

نستخلص مما سبق أن القيادة الإدارية من أهم الوظائف في المنظمة، حيث أن القيادة هي قدرة التأثير على سلوك وأفعال الآخرين وإتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبإمكان القائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بوسائل عديدة منها قوة المكافأة والعقاب والسلطة المشروعة وقوة الخبرة والإقتداء، وأنها تقوم على أساس العمل مع الجماعة ولصالحها وذلك باستخدام القائد التأثير في سلوك المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم من أجل إستخدام كل طاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم، فهي تساعد كثيرا في تحديد أفضل السبل للإداء الفعال وتحويل المنظمة إلى وضع أحسن في المستقبل وصولا بها إلى مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، وذلك بإنتهاج القائد لنمط القيادي المناسب.

الفصل الرابع:

التغيير التنظيمي

تمهيد

أولاً: العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي

ثانياً: خصائص التغيير التنظيمي

ثالثاً: مراحل التغيير التنظيمي

رابعاً: أسس ومجالات التغيير التنظيمي

خامساً: أهمية التغيير التنظيمي

سادساً: أهداف التغيير التنظيمي

سابعاً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التغلب عليه

ثامناً: معوقات التغيير التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر التغيير من المواضيع المهمة والملحة في ظل التطورات السريعة، حيث يجب عليها أن تتغير وذلك حتى يتسنى لها البقاء والإستمرار والحفاظ على تواجدتها في عالم متغير تسوده المنافسة والتقدم في كافة المجالات لا سيما في المجال التكنولوجي والإقتصادي، فهو جزء لا يتجزأ من أي منظمة تريد النجاح والبقاء والإستجابة والتكيف مع البيئة، لأن الواقع يفرض عليها هذا التغيير مهما كان حجم هذه المنظمات، وبما أن هذا التغيير ليست بالسهل فهو يتطلب تخطيط واعيا وجهودا مكثفة لإدارته والعمل على إنجاحه، وبما أن نجاح القادة والمسيرين في إدارة وتوجيه مؤسساتهم، يتحقق بقدرته هؤلاء على إحداث التغيير والإستجابة له فإن الحاجة لمثل هؤلاء القادة أمر ضروري لقيادة التغيير وإدارته، لأنهم يملكون القدرة على التأثير والوصول إلى الأهداف المنشودة، ذلك لأن التغيير يعتبر أحد أهم سلوكيات القادة والناجحين وقد يتم تقسيمه إلى عدة عوامل.

أولا : العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي

إن ظاهرة التغيير هي ظاهرة طبيعية تلازم المنظمات التي تود البقاء والإستمرار في السوق فالجمود والثبات والإستقرار في المنظمات يعبر عن حالة تراجع والموت البطيء للمنظمة، وعليه فإن التغيير لا يحدث بشكل عفوي أو تلقائي وإنما يحدث نتيجة لعوامل داخلية وأخرى خارجية وفيما يلي نبذة عن هذه العوامل¹ :

1-1 العوامل الخارجية :

تنقسم العوامل الخارجية بدورها إلى قسمين : عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة وعوامل البيئة الغير مباشرة أو العامة

- عوامل من البيئة المباشرة :

مجموع الزبائن والمستهلكين : إذا ما قطع الزبائن عن إقتناء منتجات منظمة ما أو تحولوا لإقتناء منتجات منظمة أخرى فهذا دليل على أن منتجات المنظمة الأولى لاتفي بإحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم وإجراء التعديلات والتحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة، وإنما سيظل دائما يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يفتنيها أو يستهلكها.

¹ حسن محمد احمد مختار: مرجع سبق ذكره، ص 97.

المنافسون : على المنظمة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواء على المنتجات وطرق

وأساليب أو وسائل الإنتاج، والخدمات المقدمة.. إلخ، وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها لإستبقاء الزبائن الحاليين وإستقطاب أخرى من الزبائن الجدد.

الموردون : للموردين أيضا دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات

التي إعتادت المنظمة الحصول عليها¹.

عوامل البيئة غير المباشرة :

العوامل التكنولوجية :

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع والشراء، وتتصاعد هذه التأثيرات يوما بعد يوم وبشكل سريع جدا لأن نفسية المعلومات أصبحت جزءا من الإتجاه الهادف إلى إنجاز المهام المتداولة بفعالية أكبر، وبناء على ذلك ينصح المديرون والقادة العمل على إستخدام وإتقان نفسية المعلومات للتنافس من أجل البقاء، وإتباع سياسة الإفتتاح حيال كل تطور تكنولوجي، حيث أن التقنيات الحديثة التي تظهر في بداية أي عمل قد تكون غير ملائمة وبدون جدوى أو تشكل رهانا فيما بعد لإنجاز أي مهمة بكفاءة وفعالية².

العوامل الإقتصادية :

شهدت الظروف الإقتصادية مؤخرا موجة من التغييرات الهامة نذكر منها :

- التكتلات الإقتصادية التي نجد من بينها السوق الأوروبية الموحدة وإتفاقية منظمة تجارة الحرة بين أمريكا وكندا والمكسيك.
- إنتشار وتوسيع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات والفروع الأجنبية للمنظمات غير الوطنية كل هذه العوامل تحدد المنظمات الحالية من خلال إزداد حدة المنافسة المحلية وإشتداد المنافسة الدولية.

2-1 العوامل الداخلية :

تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتمثل العوامل

الداخلية في ما يلي :

¹ احمد يوسف دودين : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 54.

² محمد نمران عطيات: مرجع سبق ذكره، ص 52، 99.

أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما

بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة فيما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة

رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها سبب الذي وجدت من أجله المنظمة فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها

وعناصرها.

عدم رضا العاملين: أن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا

ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات.

ثانيا: خصائص التغيير التنظيمي

يتصف التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة.

1-2 الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وإرتجاليا بل في إطار حركة المنظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف

محددة، ومن هنا فإنها تتجه إلى تحقيق هدف وتسمى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير¹.

2-2 الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير فعالة بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة وأن تتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها

التي تمر بها².

3-2 التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من توافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة

لعملية التغيير

4-2 الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين

وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها³.

5-2 المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي

تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

¹ سيد سالم عرفة: إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجية، 2012، ص 89.

² محمود سلمان عميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، (ب، س، ن)، ص 345.

³ ثروت مشهور: مرجع سبق ذكره، ص 80، 82.

2-6 الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد وكلما كان القانون قائم في المنظمة قد

يتعارض مع إتجاهات التغيير، فإن يتعين أولا لتعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

2-7 الإصلاح: حتى تنجح الإدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من

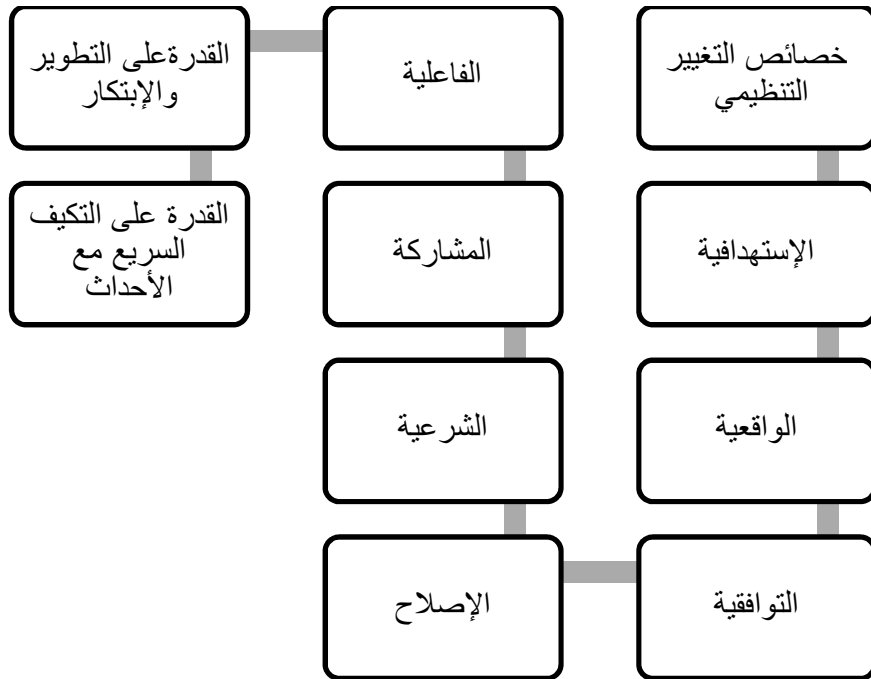
عيوب، ومعالجة مهو موجود من إختلالات في المنظمة.

2-8 القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم او مستخدم

حاليا، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم.

2-9 القدرة على التكيف السريع مع الإحداث: أن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق

وتتكيف معها.



الشكل رقم: (02) يوضح خصائص التغيير التنظيمي

المصدر: قاسمي جمال، إدارة التغيير التنظيمي منطلقات وقضايا معاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع، ط1، ص18.

ثالثا: مراحل التغيير التنظيمي

لإدارة التغيير التنظيمي يجب المرور بخمس مراحل أساسية تتمثل في مايلي :

1-3 المرحلة الأولى : مرحلة التشخيص

تكون المنظمة بحاجة للتغيير في حالة معاناتها من مشاكل سواء داخل المناخ التنظيمي أو في البيئة الخارجية المحيطة بها، وبالتالي على المنظمة القيام بدراسة تحليلية معمقة، كما تقوم أيضا بالتدقيق لغرض تشخيص المشكل، ومن ثمة تنطلق في عملية التغيير أو التطوير التنظيمي وفق الأبعاد التالية : مواردها البشرية، نظم العمل، معدات وتسهيلات العمل. ومنه فإن الدراسة التشخيصية تهدف إلى التطوير التنظيمي لأجل مواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب، ويجب على إدارة المنظمة أن تلامس المحاور الثلاث من خلال مثلا : الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها كل فرد في المنظمة، وكذا مدى إرتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بباقي الأفراد وكذا الموقع التنظيمي الذي يشغله الفرد، أيضا موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمنظمة وماهي المعوقات التي تعترض العمل، كل هذه النقاط أن تدرس لغرض تحديد المشكل بدقة لأن التشخيص الجيد يمثل نصف العلاج¹.

2-3 المرحلة الثانية :

مرحلة البحث والتحري تصل المنظمة فيها إلى نقطة مهمة تتمثل في إعرافها بالتغيير كضرورة ملحة، ومن ثمة فإنها تعمل على جمع المزيد من المعلومات وتقصى الحقائق والنظر إلى وضعها والتحليل الحالي والعمل على عقد الاجتماعات وبالتالي فهو يطرح العديد من الأسئلة القائمة على التحري والحكمة.

3-3 المرحلة الثالثة : مرحلة التخطيط والإعداد والتنظيم المسبق.

في هذه المرحلة يتم التخطيط والإعداد والتنظيم والتنسيق والقيام بعقد إجتماعات من أجل التشاور والتساؤل والإستشارة و الإستشارة بحيث يتم طرح مختلف التساؤلات والإجابة عليها مثلا : ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة، ماهي التكلفة المادية والتمن المتاح والمكان المتاح والتسهيلات المتاحة وغير المتاحة والنظم والتنظيمات التي تحتاج إلى التعديل والمجال الزمني الكافي؟ كل هذه التساؤلات تعبر عن خطة التطوير من خلال الأفراد، المعدات والتسهيلات، النظم والأنظمة المعلوماتية المبنية على الحاسوب، التكلفة، الفترة الزمنية، أساليب المراجعة. وفي هذا السياق فعلى القيادة العليا في المنظمة أن تعمل على وضع خطة محكمة من أجل تنفيذ عملية التغيير، وهذه الخطة لا بد أن تتم من أسس ومبادئ هي :

- أن تكون الخطة محكمة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمراجعة
- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانات المتاحة
- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة.
- ان تكون الخطة ذات مسافة زمنية محددة².

4-3 المرحلة الرابعة:مرحلة التنفيذ والتطبيق

¹ حسن محمد احمد محمد مختار: مرجع سبق ذكره، ص 71، 72.

² حضر مصباح الطيطي : إدارة التغيير (التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 118، 119.

يتم فيها التنفيذ الفعلي لخطة العمل حيث يراعي فيها التحسيد التدريجي للخطة بغرض حدوثها بشكل سلس وهذا لأجل تفادي المقاومة المعلنة خاصة وإن التغيير لدى بعض الأطراف يشعروهم بالخوف لأنه قد يمس مصالحهم الخاصة وما يشير هو أن التغيير يجب أن يعتمد على قواعد أساسية تتمثل في شرح مفصل لخطة التغيير والفوائد المرجوة منه سواء للأفراد والمنظمة :

1- المشاركة والتنسيق بين أفراد المصالح.

2- الإتصال الفعال بين كافة المعنيين في التغيير.

3- التدريب وتنمية المهارات.

3-5 المرحلة الخامسة: مرحلة المراجعة والتدقيق والصيانة

ويتم في هذه المرحلة مراجعة ماتم تنفيذه والتأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة كما يمكن في هذه المرحلة مراجعة الخطة في المراحل السابقة، حيث أنه كلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس.

رابعا: أسس ومجالات التغيير التنظيمي

توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها للإحداث التغيير بشكل فعال منها:

1- يجب من المسؤول الإداري يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير وإن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بداية المشكلة وسبب بقائها¹.

2- يجب أن يدرك المسؤول الإداري دوافعه لمحاولة إحداث تغيير الأسس التي يبني عليها رغبته في إحداث تغيير المعني كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمة ومواقفه وإتجاهته التي لها علاقة بالتغيير وأثر دوافعه على الآخرين.

3- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه حيث يركز إهتمام المسؤول الإداري هنا على التعليل المستمر للقوى الدافعة والقوة المعيقة للتغيير.

4- التعرف على الإمكانيات المتوفرة واللازمة لتدعم عملية التغيير فالمسؤول عن التغيير قد يواجه مشكلة تقييم إمكانياته وطاقته الشخصية للأزم تقديمها من أجل دفع الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات.

5- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المؤسسة، لأن السرية والغموض يؤديان إلى القلق، ويدعون الأفراد إلى المقاومة.

¹ هبال عبد الملك : دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015، 2016، ص 81،82.

- 6- إفساح المجال للأخرين للتعبير عن مشاعرهم وإعتراضهم إتجاه عملية التغيير بشكل بصريح في إعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن إعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته ويزود القائد لتغذية عكسية قد تساعد في الكشف عن الأسباب الكامنة للمقاومة.
- 7- معرفة مسؤول التغيير كما يجب عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافطة وعلى إستمراريتها وثباتها.
- 8- الدعم والمساندة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتعبير.

1-4 مجالات التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير وذلك للأهميتها ومن أشهر من إهتم بهذا الجانب Leavtt والذي يحدد مجالات التغيير التي يستخدمها المديرون إلى أربعة مداخل المدخل الوظيفي، المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي، مدخل الأفراد¹.

تغيير في الأنشطة والأساليب التي يمارسها التنظيم باستخدام أنشطة جديدة.

تغيير الأفراد العاملين على الصعيد الكمي والنوعي فقد يتم الإستغناء عن بعض العاملين نظرا لعدم كفايتهم وإحلال غيرهم وقد يكون يتميه بمهاراتهم أو تعديل أنماطهم السلوكية من خلال إعادة تأهيلهم وتدريبهم.

تغيير الإمكانيات والموارد المادية الموارد أو الحصول على نوعيات جديدة تفوقها جودة.

تغيير في السياسات ومنهجية إتخاذ القرارات من حيث إعتداد اللامركزية والنهج الديمقراطي في التعامل مع العاملين.

تغيير في الهيكلية التنظيمية والنظم والإجراءات ويتعلق ذلك بإعادة توزيع الإختصاصات والوظائف من حيث الإلغاء والإستحداث بهدف توفير الوقت والجهد والوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة.

التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة الخارطة الوظيفية بإعادة تحديد المسؤوليات، إعادة توزيع الوظائف وذلك بما يتماشى التغييرات الخاصة وعليه فإن هذا التغيير يدور حول الواجبات الوظيفية من الناحية أو النوعية أو كليهما².

التغيير على مستوى أنماط القيادة يعني به الحركة التي تقوم بها إدارة المنظمة من خلال تنصيب أوقاته أو توكيل مهام إدارية لأطراف أخرى، وتتمظهر أنماط القيادة في النمط الاوتوقراطي والنمط الديمقراطي بمعنى أن المؤسسة تحاول من أجل إنجاح عملية التغيير إلى تغيير النمط الحالي إلى النمط القيادي جديد عن طريق مدخل السلطة الفردية أو مدخل المشاركة أو مدخل التفويض.

¹ إبراهيم علي ربابعة: إدارة التجديد والتغيير، شبكة الألوكة، 2015، ص3.

² كنف الرزقي: العولمة وإدارة التغيير التنظيمي، إستيراد وتوزيع الكتب، عمان، 2022، ص 70.

خامسا: أهمية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة إنسانية تربوية إقتصادية إجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها، وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد في المستقبل، وتمثل أهمية التغيير التنظيمي من خلال الجوانب التالية:

1-5 الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى إنتعاش الأمل، وإلى تحريك الثوابت وإلى سيادة روح من التفاؤل¹.

2-5 تنمية القدرة على الابتكار

التغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير، ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل، بالمقاومة ذلك التغيير².

3-5 إزكاء الرغبة في التطوير

يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والإرتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب.

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

- عمليات التجديد والتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمليات.

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب الإنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

4-5 التوافق مع متغيرات الحياة

ينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعملة التجارة، والتي تقود تلك الإتجاهات وتسيطر عليها فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف تتوافق مع هذا التغيير أو تقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه³.

5-5 الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء

يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

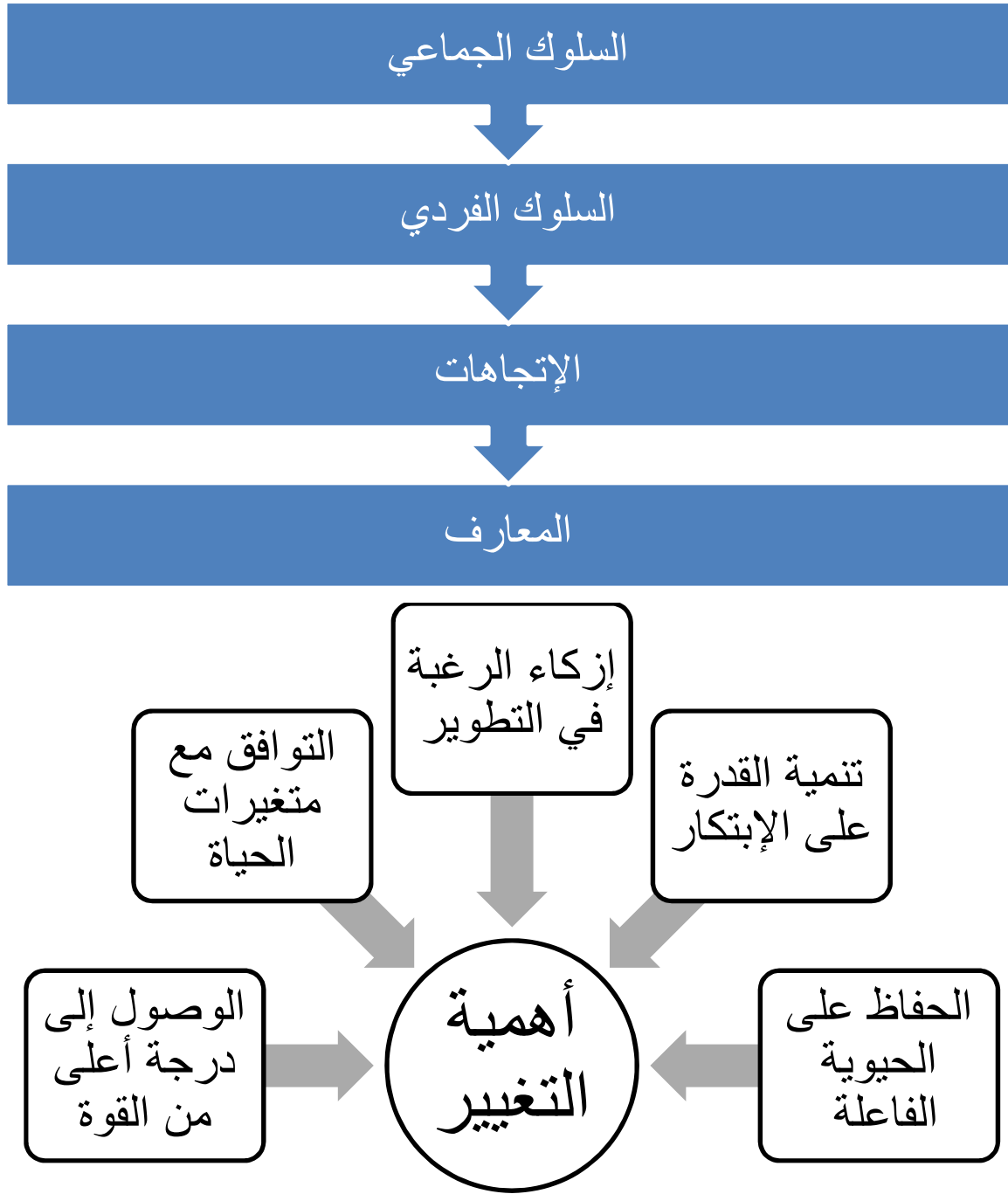
اولا: إكتشاف نقاط مجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى إنخفاض الأداء.

ثانيا: معرفة مجالات القوة وتأكيدتها.

¹ ربحي مصطفى عليان : إدارة التغيير، دار الصفاء، عمان، 2015، ص 47.

² ثروت مشهور: مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ احمد يوسف دودين: مرجع سبق ذكره، ص 81.



الشكل رقم 03: يوضح أهمية التغيير التنظيمي.

المصدر: فرحات حسن بريح: إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن،

2012م، ص24.

سادسا: أهداف التغيير التنظيمي

لابد أن يكون للتغيير المخطط والمدرّوس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

- 1- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة الخاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين¹.
- 2- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- 3- الإرتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للإتصال ونقص معدلات الغياب والحد من الصراع، وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- 4- إحياء الركود التنظيمي، وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- 5- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- 6- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- 7- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء، وحسن إستخدام الموارد البشرية للألات المتاحة الموارد، والطاقة ورأس المال.
- 8- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- 9- بناء محيط للتغيير والتطوير والإبداع.
- 10- تطوير قيادات قادرة على الإبداع والرغبة فيه.
- 11- تحسين الإنطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
- 12- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- 13- زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.
- 14- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية، والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.

و منه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا مايجعل من التغيير

يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافر عملها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا مايسمى بالمنظمة المتفاعلة².

¹ جمال محمد عبد الله : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر، عمان، 2014، ص 61،62.

² عماد صالح : التغيير وإدارة الجودة الشاملة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، إشراف علي صباحي ، جامعة أزال لتنمية البشرية ، كلية الدراسات العليا ، 2019، ص13.

سابعاً : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التغلب عليه.

أن طبيعة الناس تقبل التغيير الكامل الطبيعي في الحياة، ولكن مايرفضه الناس هي الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب

المستخدمة في ذلك والظروف المحيطة بهذا التغيير ونذكر بعض أسباب مقاومة التغيير وهي :

- 1- / عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- 2- / عندما يكون الأشخاص المتأثرون بالتغيير غير المشتركين فيه.
- 3- / عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- 4- / عندما يتم تجاهل تقاليد وأمط ومعايير العمل.
- 5- / عندما يكون هناك إتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- 6- / عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير أو تهديد للمصالح الشخصية.
- 7- / عندما يكون هناك فشل في التغيير.
- 8- / عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط حمل كبيرة.
- 9- / عندما يكون هناك عدم ثقة في من يقومون بالتغيير.
- 10- / عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- 11- / عندما يكون التغيير سريع جدا.
- 12- / عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- 13- / عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير

7-1 كيفية التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.

نظراً لأنه لا يمكن تجنب التغيير التنظيمي فإن على الإدارة أن تكون حساسة للعوائق التي تقف عقبة في سبيل إتمامه حتى يمكن التغلب

عليها وبالطبع فان من السهل التلفظ بالتعبير السابق ولكن تنفيذه صعب جدا وسنورد في ما يأتي بعض أساليب التغلب على رفض

التغيير :

- شكل القوى المؤثرة

حتى يتم قبول التغيير فإنه من المفيد ان لم يكن من اهم الضرورات ان تحصل على دعم ذوي السلطة ومن لهم تأثير ذلك من خلال الطرق المستخدمة في هذا المجال بتوضيح ان قادة المنظمة يباركون التغيير وذلك نظرا لان المرؤوسين أو انهم يخشون عقاب القادة.

- ثقف المرؤوسين.

أحيانا يتردد المرؤوسون في قبول التغيير نظرا لانهم يخشون المجهول. فعلى سبيل المثال قد يتم التغلب على خوف العاملين من الظروف الاقتصادية في المستقبل عن طريق طمانينتهم بواسطة أحد كبار المديرين بالمنظمة. ومن الواجب أن يظهر كبار المديرين قدرا من العواطف الجياشة كجزء من اخبار المرؤوسين ماذا يعني التغيير التنظيمي بالنسبة لهم¹.

- إشراك المرؤوسين في جهود التغيير :

يلتزم من شارك في إتخاذ القرار غالبا بنتائجه أكثر مما لم يشارك في إتخاذه. و يترتب على ذلك أن المرؤوسين الذين يشاركوا في الإستجابة للتغيير التنظيمي المطلوب يكون لديهم رفض محدود لمثل هذا التغيير. أما التغيير التنظيمي الذي يتم إدخاله على المرؤوسين دون سابق إنذار أو إنذار محدود فإنه قد يواجه الرفض كرد فعل حتى يقوم المرؤوسون بتأثيره عليهم. و على العكس من ذلك فإن المرؤوسيين الذين شاركوا في التغيير يدركون الحاجة إليه. وبذلك فإنهم يكونون أقل عرضة لرفضه أي أن احتمال رفضهم له يكون محدودا.

- شجع السلوك البناء.

أحد الأساليب الواضحة والمفيدة جدا في قبول التغيير التنظيمي في إعطاء حوافز للمرؤوسين الذين يتبعون السلوك المطلوب. وقد يجعل تغيير نظام العمل في المنظمة من الضروري تغيير السلوك الذي ينبغي على المنظمة مكافاته وقد يكون ذلك ضروريا خلال فترة الإنتقال فعلى سبيل المثال فإنه ينبغي إطرء المرؤوسين الذين يتعلمون تشغيل آلة جديدة.

¹ هناء محمود القيسي : فلسفة إدارة سلوك الافراد في المنظمات المعاصرة، دار المناهج، عمان، 2017، ص 353، 354.

- خلق منظمة قابلة للتعلم.

جميع المنظمات عرضة للتغيير، رغبة في ذلك أم لا ولكن بعض المنظمات تقوم بتغيير بطريقة فعالة بالمقارنة بالمنظمات الأخرى ويطلق على المنظمات التي لديها طاقة لإحداث وتبني التغيير باستمرار بالمنظمات القابلة للتعلم أي التي تتبنى نظام التعليم المستمر وفي هذه المنظمات ينمي الناس جانبا طريقتهم القديمة في التفكير، كم أنهم يشركون الآخرين في تقييم أفكارهم، ويشكلون رؤية إستراتيجية للمنظمة ويعملون مع الآخرين في التخطيط لتحقيق الرؤية الإستراتيجية.

- تبني هيكل تنظيمي غير رسمي.

قد يحظى التغيير بقبول سريع عندما تكون الهياكل التنظيمية سطحية، وعندما ينتشر استخدام فرق العمل المشكلة من أعضاء ينتمون إلى أقسام مختلفة يتم التخلص من الحدود الرسمية بين وحدات المنظمة والمرؤوسين فيها.

- أنماء ثقافة تنظيمية مفتوحة.

تلعب الإدارة دورا أساسيا في تشكيل الثقافة التنظيمية وحتى تستطيع المنظمات تبني التغييرات التي تحدث في بيئتها بطريقة فعالة فإنه ينبغي أن يكون لديها ثقافة ترحب بتحمل المخاطرة والانفتاح والنمو، أما المنظمات التي يقودها المديرون المترددون في مواجهة مخاطر الفشل فإن من غير المحتمل أن تنمو وتتطور.

ثامنا: معوقات التغيير التنظيمي

يقصد بها الأساليب الكامنة وراء مقاومة التغيير فالشخص الذي لا يقتنع بالتغيير أو يتضرر منه لأي سبب ينخرط في عملية التغيير ويقاومه ويعيق تحقيق الأهداف بفاعلية، فكما أن برامج التغيير مفيدة للكثير من أصحاب المصالح، فإنها على الأرجح تواجه معوقات كثيرة أثناء تنفيذها من أولئك المتضررين أو غير المستفيدين منها، ويكمن السبب الرئيسي للإعاقة التغيير في تغيير الحالة الراهنة ويمكن إيجاز أسباب مقاومة التغيير فيما يلي¹:

1-8 عدم التأكد:

كون مقاومة التغيير في هذه الحالة ناحية نفسية تتعلق بالخوف من النتائج المستقبلية لعملية التغيير وما تحمله من مجهول يغيره

¹ ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان، 2012، ص 352، 353.

ما أله الشخص وإعتاد عليه، ولعدم التأكد هناك جانبان، يتعلق الأول، لآخوف من أن يحدث التغيير نتائج غي متوقعة تؤثر سلبا على الشخص أو على مستقبله الوظيفي ويتعلق الجانب الثاني بعدم رغبة الفرد في تغيير طرق وأساليب العمل والعلاقات الرسمية والغير رسمية القائمة حاليا وأخرى مستقبلية يجلبها التغيير.

8-2 فقدان بعض المزايا أو المنافع :

بالإضافة إلى فقدان الوضع المألوف السابق، فإن التغيير يفقد بعض الأشخاص ميزة أو أكثر من المزايا التي يتمتع بها كالرواتب والتأمينات، والمكانة الإجتماعية أو غيرها مما يدفعهم للمقاومة التغيير من أجل المحافظة على تلك المزايا، ويتوجب على وكلاء التغيير أن يحددوا رموز مقاومة التغيير ويضمنوهم بأنه سيتم تعويضهم عن كل المزايا التي يمكن أن يفقدوها.

8-3 فقدان قوة المكانة الوظيفية :

أي موظف يقاوم التغيير إذا أفقده مكانته الوظيفية أو سلطته في إتخاذ القرار أو نطاق الإشراف، وينطبق ذلك أيضا على كل مجموعة أو فريق عمل أو دائرة عندما يؤدي التغيير الهيكلي للمنظمة فقدان مكانتها عند الادارة العليا أو سلطة إتخاذ القرار الفني أو الإداري أو غير ذلك.

8-4 تهديد الأمن الوظيفي :

إلى فقدان وظائفهم أو تهديد سيرتهم المهنية أو مستقبلهم الوظيفي.

8-5 تفكيك الروابط الإجتماعية :

عندما يؤدي التغيير إلى تفكيك مجموعات العمل أو يحصل عند ما يتم إستخدام التكنولوجيا أو طريقة عمل جديدة مما يهدد العاملين ومجموعات العمل بالنقل أو فقدان الوظيفة، وفي بعض الحالات يمتنع الموظفون عن إقتراح الإبتكارات مع قدرتهم على ذلك خوفا من أن يؤول بهم الأمر في نهاية المطاف العلاقات الغير رسمية والصدقات فإن أفراد تلك المجموعات على الأغلب سيقاومون التغيير.

8-6 الإلتزام بمبادئ ومعايير العمل :

يكون الإلتزام بمبادئ ومعايير العمل والقيم الأخلاقية والعادات والتقاليد مفروض على الأفراد من طرف خارجي بوصفها مجموعات العمل وهو ما يسمى بضغط الزملاء، فأى تغيير يستدعي تغيير المبادئ والأعراف يقابله بالرفض والمقاومة من قبل الأفراد بسبب إحساسهم بالإلتزام للمبادئ والمعايير السابقة.

خلاصة :

وتأسيسا على ما تقدم، ومن خلال إلمانا ببعض الجوانب المعرفية حول موضوع التغيير التنظيمي أنه يهدف الى تطوير المؤسسة وتحسين أداؤها وهذا ما يجعلها تتماشى مع التغييرات التي تحدث وخاصة أن المحيط المتواجد فيه يتميز بسرعة التغييرات ومواكبة هذه الأخيرة أمر حتمي لكل منظمة، ونظرا لأهمية هذا الموضوع وقد حظى بإهتمام الباحثين وعلماء الإدارة وهذا منذ القلم ومن خلال هذا الفصل تم تقديم موجز صغير عن التغيير التنظيمي، وتم التوصل إلى أن نجاح التغيير التنظيمي يرتبط بالأفراد ومدى إقتناعهم بالتغيير وأنه هو الأساس للإستمرار والبقاء والإزدهار وأنه من الضروري مشاركة الأفراد في عملية التغيير.

الفصل الخامس:

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة وكيفية إختيارها

خامساً: خصائص العينة

سادساً : صعوبات الدراسة

تمهيد:

إن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات السوسولوجية تسعى إلى تحقيق التكامل بين الجانب النظري والجانب الميداني، وذلك بالإعتماد على إجراءات منهجية تتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة، ولهذا سنحاول في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة، والتي تشمل العناصر التالية : مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات الميدانية والأساليب المستخدمة في تحليلها، إضافة على مجتمع البحث وخصائصه.

أولاً: مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة من بين الخطوات المنهجية التي لها أهمية في البحوث الاجتماعية، ومنه وجب علينا تحديد هذه المجالات الرئيسية وهي المجال المكاني، المجال الزمني، والمجال البشري ومن هذا المنطلق يمكن إيضاح هذه المجالات على النحو التالي :

- **المجال المكاني للدراسة:** يقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة، تم إجرائها بالتحديد بمديرية جامعة ابن خلدون بولاية تيارت- والتي تقع في ساحة جيش التحرير الوطني - طريق الجزائر- تيارت (14000)

- **تعريف بالمؤسسة:** أجريت الدراسة الراهنة بالمؤسسة عمومية ذات طابع الخدماتي وقد أنشئت عام 1980م وتعتبر منارة من منارات الإشعاع العلمي والمعرفي والفكري بالجزائر، تسعى المديرية جامعة ابن خلدون تيارت بتعريف برؤيتها الإستراتيجية ومشاريع المستقبلية من أجل التنمية المستدامة، ومن منظور الرؤية الإبداعية والتطويرية التي تتيحها بغرض ترسيخ ثقافة الإتصال والتواصل بين مختلف المعاهد والكليات والمخلفات التي تضمها المديرية جامعة ابن خلدون - تيارت-

- هوية المؤسسة مديرية جامعة ابن خلدون -تيارت-

- التسمية: مديرية جامعة ابن خلدون بولاية تيارت.

-الشكل القانوني: مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي.

- تاريخ الإنشاء: 1980م

- المقر الإجتماعي: ساحة جيش التحرير الوطني طريق الجزائر -تيارت-.

- مهام المؤسسة: تسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف التالية :

- متابعة المسائل المتعلقة بتسيير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة.
- تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- السهر على إحترام القواعد والأخلاقيات الوظيفية العمومية.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين.
- السهر على إنسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.

- مصالح أو المديریات المركزية للمؤسسة:

- تتكون المؤسسة مديريةية جامعة ابن خلدون من المصالح او المديریات التالية:
- نيابة مديريةية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
 - نيابة مديريةية الجامعة بالتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
 - نيابة مديريةية الجامعة والعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والإتصال والتظاهرات العلمية
 - نيابة مديريةية الجامعة للتنمية والإستشراف والتوجيه.

2-المجال الزمني لدراسة:

يقصد بالمجال الزمني الفترة أو المدة الزمنية التي تستغرقها الدراسة، وفي حقيقة الأمر يمكن القول ان دراسة هذا الموضوع مر بعدة مراحل يمكن ايجازها على النحو التالي :

المرحلة الأولى: بتاريخ 21 أكتوبر 2023 م، قمنا بدراسة إستطلاعية لمؤسسة محل الدراسة الميدانية والقيام بعدة زيارات على مختلف المكاتب المتواجدة على مستوى المديرية، ونظرا لوجود الكم الهائل من المراجع حفزنا على مواصلة البحث هذا الموضوع، وقد إمتدت هذه المرحلة من 21 أكتوبر 2023 الى 05 ماي 2024 م.

المرحلة الثانية: بتاريخ 06 فيفري 2024م، وتم الموافقة من طرف الأمين العام للمديرية وتم فيه الإتصال رئيس مصلحة الموارد البشرية، وتم شرح متطلبات الدراسة وأهدافها وطلب منا إحضار ترخيص لإجراء الدراسة من أجل أن يكون العمل بصفة رسميا هذه المرحلة طغت عليها عملية جمع البيانات والمعلومات بالإعتماد على تقنيات ووسائل منهجية ساعدتنا في التعرف أكثر على المؤسسة.

المرحلة الثالثة : بتاريخ 30 افريل 2024 م، تم في هذه المرحلة توزيع الإستمارات على موظفي مديرية جامعة ابن خلدون - تيارت- المقدر عددهم ب 52 مفردة إحصائية المقسمة بين 24 اطار و12 عون تحكم و16 عون تنفيذ، ولكن في هذه المرحلة إضطرنا الى توضيح بعض الأسئلة وتقريب الفهم لعدد من المبحوثين وتم إسترجاع الإستمارات بصفة نهائية يوم 05 ماي 2024 م، بعد منحهم الوقت الكافي.

3- المجال البشري :

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة وهي مديرية جامعة ابن خلدون بولاية تيارت، حيث بلغ عدد الموظفين بما 104 موظف موزعين :

- إطار 48.

- عون تحكم 24.

- عون تنفيذ 32.

ثانيا: منهج الدراسة

تستهدف الدراسات الوصفية تقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف ما، وتغلب عليه صفة التجديد وعلى ذلك تقوم الدراسة الوصفية بوصف ما هو كائن عن طريق جمع البيانات وإستخلاص التعميمات والإستنتاجات.¹ هو وصف دقيق، وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد بصورة نوعية أو كمية رقمية من خلال فترات زمنية متعددة، حيث يرى موريس انجوس " بأن المنهج مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف".²

من خلال ذلك فقد استخدمنا في دراستنا الراهنة المنهج الوصفي لأنه يناسب مثل هذه الدراسات في البحوث العلمية بالإضافة إلى طبيعة الموضوع نظرا لأهميته في المؤسسات على إختلاف أنواعها، ويعتبر موضوع القيادة الإدارية وإنعكاستها على التغيير التنظيمي موضوع متداخل الأبعاد يستدعي وصف دقيقا ومحكما وفهم الظاهرة المدروسة كما يحدد هذا المنهج التدرج في بناء الإشكالية وذلك إنتقالها من العام إلى الخاص وإبراز أهمية أبعاد متغيرات الدراسة وكذلك طريقة طرح التساؤلات الدراسة بالإضافة إلى طريقة صياغة

¹ محمود حسن إسماعيل: مناهج البحث الإعلامي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011، ط1، ص96.

² موريس أنجلوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006م، ص 466.

الفرضيات التي تربط بين علاقة بين متغيرات الدراسة وإخضاع هذه البيانات إلى التحليل الكمي والكمي وهذا ما يناسب المنهج الوصفي.¹

ثالثا : أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من العناصر المهمة في الدراسات السوسولوجية فهي تزود الباحث بالمعلومات والبيانات التي تخدم بحثه، فهي نقطة إتصال من الباحث والمبحوث.

و تعدد هذه الأدوات حسب الغرض فقد يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة و عليه إعتمدت دراستنا الراهنة على أدوات أساسية في جمع البيانات وهي :

1- الإستمارة : إعتمدنا في دراستنا على الإستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات بشكل كبير نظرا لمدى أهميتها في جمع

البيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة.

وعليه تضم مجموعة من الأسئلة الملمة لموضوع دراستنا القيادة الإدارية وإنعكاسها على التغيير التنظيمي بغرض الحصول على معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة.

وقد تم إعداد الإستمارة كالآتي :

بناء مجموعة من الأساتذة المحكمين تم تصحيح وتعديل لبعض الأسئلة، وبناء على هذا التحكيم تم توزيع الإستمارات على عينة قصدية مكونة من 52 مبحوث موزعين على كل من 24 إطار، 12 عون تحكم، 16 عون تنفيذ.

و عليه تمت مراجعة الإستمارة صياغتها حيث تم تغيير صياغة بعض الأسئلة.

بدالك أصبحت في شكلها النهائي تضم 26 سؤال وقد تم تقسيمها على ثلاثة محاور:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية ويضم 07 أسئلة يتم من خلالها التعرف على خصائص عينة البحث وتضم:

الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني، مكان الإقامة، الحالة الاجتماعية، الاقدمية.

المحور الثاني: يضم أسئلة حول الفرضية الجزئية الأولى وتنحصر الأسئلة من السؤال 08 إلى السؤال 17

المحور الثالث: يضم أسئلة حول الفرضية الجزئية الثانية وتنحصر الأسئلة من السؤال 18 إلى السؤال 26

¹ غازي عنايه: منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م، ط1، ص59.

صدق الاستمارة :

بهدف التحقق من صدق الإستمارة، فقد إعتدنا على صدق المحكمين بحيث تم توزيعها في صيغتها الأولى على عدد من

الأساتذة المحكمين من جامعة تيارت محاولين بذلك الإستفادة من آرائهم وتخصصهم العلمي وخاصة حول العناصر التالية :

- مدى وضوح صياغة العبارات من الناحية اللغوية واللفظية.

- مدى علاقتها بالمؤشرات المشكلة للأبعاد الدراسة.

- من ناحية اللغة التي يفهمها المبحوث.

- من ناحية تسلسلها المنطقي المتبع في فرضيات البحث.

و بالتالي فقد إقترحوا لنا ما يمكن حذفه أو تعديله ووفقا لهذه التوضيحات، فقد قدم لنا المحكمين مجموعة من الملاحظات والتوجيهات

وقد تمحورت هذه التعديلات في ثلاثة نقاط أساسية كالتالي:

الحذف : تم حذف بدائل السؤال رقم 10 من الإستمارة في صورتها الأولية، لأننا رأينا بأنها لا تخدم السؤال كثيرا والتي كان مفادها :

ماهو الأسلوب الذي تفضله في عملية الاتصال ؟

شفوي كتابي الأثنين معا

تم أيضا حذف السؤال رقم 4 بعدما كان المستوى الوظيفي وتعويضه بالمستوى المهني

- تم حذف السؤال 15 بعد ما كان هل ترضى على تطبيق التعليمات التي أمليت عليك من طرف رئيسك المباشر وتعويضها بهل

تطبق التعليمات الصادرة من رئيسك المباشر.

تعديل الصياغة:

- تم تعديل السؤال رقم 26 هل يشرف رئيسك المباشر الموظفين في عملية إتخاذ القرار ؟

إلى: هل يشارك رئيسك المباشر الموظفين في عملية إتخاذ القرار ؟

- تم التعديل السؤال 17 من الإستمارة الأولية هل تعتقد أن نوعية الخدمات تحسنت في مؤسستكم ؟

إلى: هل تعتقد أن الخدمات ذات الطابع الإجتماعي الموجهة للموظفين تحسنت في مؤسستكم ؟

الإضافة :

قمنا بإضافة إلى السؤال رقم 16 في صورته الأولية من الإستمارة فأصبح على الصيغة التالية :

هل يشجع مشرفك على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة؟

إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس :

تنمية القدرات العمل الجماعي تحسين الأداء

- كما تم إضافة احتمالات السؤال رقم 21 في صيغته الأولى من الإستمارة، فأصبح كمايلي :

هل إنفراد بالرأي يساهم في فرض الانضباط ؟

إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس :

يفعل آليات الرقابة يناقش كل كبيرة وصغيرة يطالب برفع التقارير

2- المقابلة:

هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي من أجل مساءلة الافراد بكيفية منعزلة، وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بإخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، وتستعمل المقابلة عادة إما للتطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا أو للتعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر بإستعمال تقنيات أخرى، وتستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من اجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام سحب العينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين.

حيث إعتمدت دراستنا الراهنة على المقابلة كأداة ثانوية، في جمع المعلومات التي تخدم موضوع دراستنا، وهي كإحدى التقنيات المتعارف عليها في البحوث السوسولوجية وعليه تم إستخدام هذه التقنية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية "بمديرية جامعة ابن خلدون" لأنه محور إهتمامنا وعنصر أساسي لموضوع دراستنا.¹

¹ موريس أنجلوس : مرجع سبق ذكره، ص192.

3- السجلات والوثائق:

هي من الأدوات الهامة في جمع البيانات وقد تكون سجلات أو يوميات، بغرض تدعيم البحث تم الإستعانة ببعض الوثائق المتعلقة

بميدان الدراسة وتمثلت هذه الوثائق فيما يلي:

- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- معرفة موقع المؤسسة.

- معرفة عدد الإجمالي لعمال المؤسسة.

و لقد تم دراسة هذه الوثائق إستخراج كل ما يمكن أن تحويه من بيانات والمعلومات قد تساعد على إثراء الموضوع، من خلال هذا

تمكنا من معرفة عدد العمال الإجمالي، معرفة مختلف المصالح والأقسام الموجودة بالمؤسسة، تحديد مجتمع البحث، معرفة أماكن تواجد

مختلف الفروع المؤسسة وعدد عمالها الكلي.

3- أساليب التحليل:

لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الإستمارة إستخدمنا أساليب التحليل التالية:

1- أسلوب التحليل الكمي:

وذلك من خلال عرض البيانات المتحصل عليها بواسطة إستمارة وتبويبها في جداول بسيطة لحساب التكرار والنسبة المئوية.

2- أسلوب التحليل الكيفي:

وذلك من خلال تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من تلك الجداول والتعليق عليها بالإعتماد على الشواهد الواقعية ومختلف

المقابلات التي قمنا بها بمؤسسة ميدان الدراسة وبالرجوع إلى الإطار النظري.

العينة الدراسة وكيفية إختيارها:

العينة:

بما أن دراستنا الراهنة والمرسومة بعنوان القيادة الإدارية وإنعكاساتها على التغيير التنظيمي، كان هدفنا من هذه الدراسة معرفة علاقة

بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي من قبل مختلف الفئات السوسيو مهنية بمؤسسة مديرية جامعة ابن خلدون -تيارت-

و يتكون مجتمع البحث الكلي في دراستنا الراهنة من 104 موظف مقسمين على الآتي:

- إطار 48

- عون تحكم 24

- عون تنفيذ 32

تم إختيار نسبة 50% من المجتمع الكلي

$$n = \frac{\text{النسبة المختارة} \times \text{المجتمع}}{100}$$

$$n = \frac{104 \times 50\%}{100}$$

بالتعويض نجد:

ومنه: حجم العينة 52 مفردة إحصائية

المرحلة الثانية: تحديد حجم العينة في كل طبقة.

بما أن مجتمع البحث ينقسم ثلاثة طبقات رئيسية.

الإطارات:

وبما ان عدد الإطارات هو 48.

قمنا بحساب النسبة (x) الممثلة لفئة الإطارات

$$\begin{array}{l} 104 \rightarrow 100\% \\ x \rightarrow 48 \end{array}$$

$$\frac{\text{عينة افراد اطار} \times 100}{\text{المجتمع}} = \text{النسبة الممثلة لفئة الإطارات}$$

بالتعويض نجد،

$$46\% = \frac{48 \times 100}{52}$$

وعليه 46% هي النسبة الممثلة لفئة الإطارات.

وعليه تصبح : 100% → 52

46% → n

بالتعويض نجد:

$$n = \frac{52 \times 46}{100}$$

ومنه حجم العينة من فئة إطارات هو 24

أعوان تحكم

$$100\% \rightarrow 52$$

$$23\% \rightarrow n$$

$$12 = \frac{23 \times 52}{100}$$

أعوان تنفيذ

$$100\% \rightarrow 52$$

$$31\% \rightarrow n$$

$$16 = \frac{31 \times 52}{100}$$

رابعاً: عينة الدراسة وكيفية إختيارها

نظرا لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته إضافة إلى طريقة التي صياغة بها الإشكالية والفرضيات إضطررنا إلى إختيار النوع من العينات القصدية الغير عشوائية وهي العينة الحصصية، حيث قمنا بإستجواب الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية الذين نعتقد أنهم يفيدوننا بالمعلومات اللازمة التي نخدم موضوع دراستنا. تم إختيار حجم العينة على حسب عدد أفراد كل فئة.

خصائص العينة:

الجدول رقم (01) يوضح متغير الجنس

الإختيار	التكرار	النسبة
ذكر	30	57,7%
أنثى	22	42,3%
المجموع	52	100,0%

تشير الشواهد الاحصائية الواردة في الجدول المتعلقة بمتغير الجنس بأن غالبية الأفراد في مجتمع البحث ذكور بنسبة 57.7%

المقدر عددهم ب 30 مفردة، مقارنة بالإناث بنسبة 42.3% المقدر عددهم ب 22 مفردة.

ويتضح لنا من خلال هذ البيانات الكمية أن النسب متقاربة وهذا راجع الى طبيعة المؤسسة بإعتبارها مؤسسة عمومية ذات

طابع خدماتي فإن مختلف الوظائف الموجودة داخل المؤسسة الوظائف الإدارية فهي تتلائم مع كلا الجنسين بينما يوجد فقط إختلاف

في بعض المهام التي تقتصر على الحراسة الليلية والدوام والتي نجدها تتلائم مع الفئة الفيزيولوجية للذكور.

الجدول رقم (02) يوضح متغير السن

الاختيار	التكرار	النسبة
من 25 إلى 34	4	7,7%
من 35 إلى 44	32	61,5%
من 45 إلى 54	9	17,3%
من 55 فأكثر	7	13,5%
المجموع	52	100,0%

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول المتعلقة بمتغير السن نلاحظ أن غالبية أفراد مجتمع البحث

ينحصر سنهم في الفئة العمرية (35-44) بنسبة 61.5 % وتليها الفئة العمرية (45-54) بنسبة 17.3% و

تليها الفئة العمرية (من 55 فأكثر) بنسبة 13.5% وأخيرا الفئة العمرية (25-34) بنسبة 7.7%

يتضح لنا من خلال هذه البيانات الكمية أن غالبية الموظفين من فئة الشباب كما تتمتع هذه الفئة بقدرات

الفكرية والقدرة على العمل في أكثر من منصب واحد فضلا على أن فئة الشباب تتمتع ببديل الكثير من القدرات

والفكرية خاصة منهم حديثي التوظيف، ويمكن مرده أن المؤسسة تعتمد في تحقيق أهدافها على فئة الشباب ذوي

الكفاءة والخبرة في المؤسسة.

الجدول رقم (03) يوضح متغير المستوى التعليمي

الإختيار	التكرار	النسبة
ثانوي	04	7.7%
تكوين المهني	11	21.2%
جامعي	35	67.30%
دراسات عليا	02	3, 84%
المجموع	52	100%

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول المتعلقة بالمستوى التعليمي للموظفين من مجتمع البحث نلاحظ أن غالبية

الموظفين من المستوى الجامعي ويمثلون نسبة 75% والمقدر عددهم ب 35 مفردة إحصائية ثم يليها مستوى التكوين

المهني بنسبة 21.2% والمقدر عددهم بـ 11 مفردة إحصائية ثم يليها مستوى ثانوي بنسبة 7.7% والمقدر عددهم بـ 04 مفردات إحصائية وأخيرا المستوى الدراسات العليا بنسبة 3.84% المقدر عددهم بـ 02 مفردات إحصائية.

ويتضح لنا من خلال هذه البيانات الكمية أن المؤسسة تستقطب أفراد ذوي المستوى التعليم الجامعي أكثر من المستويات الأخرى، وهذا راجع إلى أن فئة الجامعيين هي أكبر فئة، وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك قوة علمية ذات مستوى تعليم عالي وهذا يساعد في القيام بالمهام وهذا ما أكدته النظرية تايلورية على ضرورة استخدام الأسلوب العلمي، وأن معظم موظفيها إطارات يقومون بتسيير المؤسسة وهذا ما يتطلب منهم الخبرة والمؤهلات العلمية .

الجدول رقم (04) يوضح متغير المستوى المهني

الاختيار	التكرار	النسبة
إطار	24	46,2%
عون تحكم	12	23%
عون تنفيذ	16	30,8%
المجموع	52	100,0%

تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول المتعلقة بمتغير المستوى المهني، أن الفئة السيسومهنية والخاصة بإطارات التي تعبر أن غالبية موظفي المؤسسة والمقدرة نسبتهم بـ 46.2% وعددهم 24 إطار وتليها فئة السسو مهنية خاصة بأعوان التنفيذ بنسبة 30.8% والمقدر عددهم بـ 16 مفردة إحصائية وأخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 23% المقدر عددهم بـ 12 مفردة إحصائية.

من خلال هذه الأرقام الإحصائية يتضح لنا بصورة مهنية أن المؤسسة محل الدراسة بمديرية جامعة ابن خلدون بولاية تيارت تعتمد الفئة السيسو مهنية خاصة بالإطارات كعامل أساسي لتحقيق أهدافها وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الخدماتي للمؤسسة، والتي تحتاج إلى فئة الإطارات بشكل كبير من أجل السهر على تنظيم أعمال موظفي أعوان التحكم والتنفيذ بشكل يكفل السير الحسن للمؤسسة بإعتبارهم طاقات بشرية لها القدرة على التخطيط والتسيير الإستراتيجي مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على حد سواء.

الجدول رقم (05) يوضح مكان الإقامة

الاختيار	التكرار	النسبة
حضري	48	92,3%
شبه حضري	2	3,8%
ريفي	2	3,8%
المجموع	52	100,0%

تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول المتعلقة بمتغير مكان الإقامة، يتضح لنا أن أعلى نسبة لفئة التي تقيم في المناطق الحضرية بنسبة 92.3%، تليها فتي التي تقيم المناطق شبه حضرية وريفية بنسبة 3.8 % على حد سواء.

ومن خلال المعطيات الكمية لمتغير مكان الإقامة أن أكبر نسبة للفئة التي تقيم في الوسط الحضري وذلك راجع لطبيعة نظام المؤسسة التي تقوم على التوظيف على أساس الجهوية والقراية كما أكده لنا أفراد العينة البحث من خلال إجاباتهم على سؤال رقم 12 من الإستمارة، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة التي تشترط القرب من مكان العمل، حتى لا تلقى صعوبات في التعامل مع الأشخاص المقيمين بعيدا عن العمل، وهذا ما صرح به المبحوثين أثناء إجراءات المقابلة معهم أن التأخر عن المواعيد الرسمية للعمل قد يعرض العامل للعقوبة أو الإنذار أو حتى الخصم من الأجر.

الجدول رقم (06) يوضح متغير الحالة الاجتماعية.

الاختيار	التكرار	النسبة
أعزب	13	25,0%
متزوج	39	75,0%
مطلق	00	00%
أرمل	00	00%
المجموع	52	100,0%

تشير الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية يتضح لنا أن أغلب أفراد مجتمع البحث متزوجين بنسبة 75% في حين الموظفين الغير متزوجين بنسبة 25%.

من خلال المعطيات يتضح لنا أن التفاوت في النسب المثوية للمتزوجين راجع لتقاضي أجور تسمح لهم بتأسيس أسس ونظرا لتوفر الإمكانيات المادية والمعنوية، بالإضافة إهتمام المؤسسة بالخدمات الإجتماعية تقدم منح عائلية لفئة المتزوجين "منحة الطفل" نظرا لكثرة النفقات وتلبية الحاجات الأسرية، أما الفئات الأخرى راجع لخاصية كل فرد أو ربما عدم توفر جميع الظروف الملائمة التي تسمح لهم بتأسيس أسر فهي نسب قليلة مقارنة مع النسبة الغالبة.

الجدول رقم (07) يوضح متغير الأقدمية

الاختيار	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	4	7,7%
من 05 الى 09 سنوات	13	25,0%
من 10 الى 14 سنة	22	42,3%
من 15 إلى 19	6	11,5%
من 19 فأكثر	7	13,5%
المجموع	52	100,0%

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول المتعلقة بمتغير الأقدمية نلاحظ أن نسبة 42.3% من مجموع أفراد العينة والمقدر عددهم 22 مفردة إحصائية، لهم الأقدمية في العمل من 10 سنوات إلى 14 سنة في حين 25% من مجتمع البحث والمقدر عددهم ب 1 3 مبحوث لهم الأقدمية من 05 إلى 09 سنوات في حين 13.5% من مجمع البحث والمقدر عددهم ب 07 مفردات لهم الأقدمية من 15 فأكثر في حين 11.5% من مجتمع البحث والمقدر عددهم ب 06 مفردات لهم الأقدمية من 15 الى 19 سنة و في الأخير 7.7% من مجتمع البحث والمقدر عددهم ب 04 مفردات لهم الأقدمية أقل من 05 سنوات.

وبقراءة هذه المعطيات الكمية التي تضمنها الجدول، يتضح أن نصف العينة لها الأقدمية كبيرة هذا إن دل على شيء وإنما يدل أن المؤسسة تعتمد على تطوير المهارات والقدرات العمال لتحقيق أهدافها وهذا ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية إجراء دورا تكوينية لفائدة العمال من أجل تكوينهم و تنمية قدراتهم بهدف تحسين من مستوى أدائهم الوظيفي بالإضافة إلى تأطيرهم مع مسارات لمعمول به في المؤسسة لتحقيق إنسجام الجماعة و يعتبر هذا الإجراء إستراتيجية من إستراتيجيات النمط القيادي السائد في المؤسسة .

سادسا :صعوبات الدراسة

- لا يتجرد أي بحث من الصعوبات و عراقيل ومن بين هذه الصعوبات التي واجهناها:
- صعوبة الموضوع وذلك لارتباطه بالسلوك التنظيمي للأفراد .
- الصعوبة في الحصول على المعلومات من قبل مسؤولي مؤسسة مديرية جامعة ابن خلدون
- صعوبة تطبيق هذا الموضوع في الدراسة الميدانية.
- ضيق الوقت في إعداد الجانب التطبيقي .
- ضغط العمل في المؤسسة محل الدراسة مما أدى الى صعوبة تحديد وقت للتريص .
- صعوبة الحصول على بعض الملاحق و الوثائق في المؤسسة .

الفصل السادس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولا تحليل وتبويب بيانات الدراسة

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تمهيد:

في هذا الفصل سوف يتم عرض البيانات التي جمعناها غي شكل بيانات خام، ثم تفرغها وتبويبها في جداول بسيطة ، مع حساب التكرارات المطلقة والنسب المئوية ثم تأويلها هذه البيانات الإحصائية وسسيولوجيا.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة النتائج الفرضية الفرعية الأولى:

المحور الثاني: علاقة القيادة الديمقراطية في تفعيل الهيكل التنظيمي

جدول رقم (08) يوضح طبيعة القيادة في مؤسستكم

الاختيار	التكرار	النسبة
صارمة	17	32,7%
حرة	3	5,8%
مرنة	32	61,5%
المجموع	52	100%

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 61.5% من مجموع أفراد العينة والمقدر عددهم ب 32 مفردة إحصائية أقرت بأن القيادة المرنة هي نمط القيادي السائد في المؤسسة في حين أن نسبة 32.7% من مجموع أفراد العينة والمقدر عددهم 17 مفردة إحصائية أقرت بوجود النمط القيادي الصارم وفي حين أن نسبة 5.8% فقط من افراد العينة والمقدر عددهم ب 3 مفردات إحصائية بوجود النمط القيادي الحر (الفوضوي) في المؤسسة.

من خلال المعطيات الكمية أن أكثر من نصف العينة أكدوا على وجود النمط القيادي المرن الذي يعتمد على إشراك المرؤوسين

في عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم ومشاركتهم في وضع أهداف المؤسسة وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية عند

إيلتون مايو { بأن المشاركة في إتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة } لها أهمية بالغة فهي تسعى إلى

تطوير أداء العاملين وتشجيع العمل الجماعي الذي يتركز على تبادل الآراء ووجهات النظر بين الموظف والمسؤول والقيام بتفويض

السلطة ومنح صلاحيات لازمة للمرؤوسين.

الجدول رقم (09) يوضح القيام بإتخاذ القرار في المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة
المدير	51	98,1%
نواب المدير	1	1,9%
رؤساء المصالح	00	00%
رؤساء الفرق	00	00%
الموظفين	00	00%
المجموع	52	100,0%

تشير البيانات الإحصائية المتعلقة بتوضيح القيام بإتخاذ القرار في المؤسسة نلاحظ أن 98.1% من مجتمع البحث العينة المقدر عددهم ب 51 مبحوث أقر ب أن المدير هو المسؤول الأول الذي له الصلاحيات بإتخاذ القرار في حين أقر ب 1.9% من مجموع أفراد العينة والمقدر عددهم بمبحوث واحد أقر ب أن إتخاذ القرار من صلاحيات نواب المدير.

من خلال المعطيات الكمية التي أفرزها هذا الجدول بصورة جلية أن القيام بإتخاذ القرار في المؤسسة يتركز بدرجة كبيرة على المدير، وهو ما أقر به أغلب المبحوثين عند إجراء مقابلات داخل المؤسسة، وهو ما أكده رئيس مصلحة الموارد البشرية أن المدير هو الذي لديه صلاحيات الكاملة في إتخاذ القرار، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة ولعل ما يفسر ضرورة القيام بإتخاذ القرار، وهذا ما يتوافق مع مبادئ نظرية التقسيم الإداري عند هنري فايول بمبدأ السلطة أي مركزية السلطة في إتخاذ القرار.

الجدول رقم (10) يوضح الأسلوب الذي تفضله في عملية الإتصال

الاختيار	التكرار	النسبة
قنوات رسمية	47	90,4%
قنوات غير رسمية	5	9,6%
المجموع	52	100,0%

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية للجدول أن نسبة 90.4% من مجتمع البحث م المقدر عددهم ب 47

مبحوث يفضلون قنوات الرسمية في عملية الإتصال في حين أقر ب 05 مبحوث والمقدر نسبتهم ب 9.6%

يفضلون قنوات غير الرسمية في عملية الإتصال.

ومن خلال الشواهد الرقمية يتضح لنا إلتزام المبحوثين بالقواعد واللوائح والإرشادات الصادرة عن الجهات الوصية وهذا إن دلى فإنما يدل على إنعدام التواصل العمال خارج دوام الرسمي للعمل بل يتمثل إتصالهم في إحترام وإلتزام بالتطبيق القوانين المعمول بها في المؤسسة وهو ما أكده هنري فايول في نظرية التقسيم الإداري على التسلسل الهرمي في السلطة يكون في تطبيق المرؤوسين التعليمات الصادرة من الرئيس بالإضافة إلى رفع الشكاوي والتقارير وهذا ما يسمى بالإتصال الصاعد، في حين يملئ الرئيس تعليماته على مرؤوسين وهذا ما يسمى بالإتصال النازل وكل أنواع هذا الإتصال تبين تفضيل العمال للقنوات الرسمية في الإتصال.

الجدول رقم (11) يوضح تأثير القرارات المتخذة في المؤسسة في إحداث تنسيق بين الوحدات التنظيمية

النسبة	التكرار	الاختيارات			
		البدائل			
%80.8	42	النسبة	التكرار	البدائل	
		%30,8	16	التنسيق بين الوظائف	نعم
		%19.2	22	التنسيق بين المصالح	
		%7,7	4	التنسيق بين الزملاء	
%19.2	10	لا			
%100	52	المجموع			

تشير الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير تأثير القرارات المتخذة في إحداث تنسيق بين الوحدات التنظيمية أن نسبة 80.8% من مجتمع البحث بحيث تأثر القرارات المتخذة في إحداث تنسيق بين المصالح بنسبة 42.3% في حين تأثر القرارات المتخذة في إحداث تنسيق بين الوظائف بنسبة 30.8%، في حين بلغت نسبة 7.7% تأثير القرارات المتخذة في التنسيق بين الزملاء، في حين اقرو 19.2% من مجتمع البحث عدم وجود تأثير القرارات المتخذة في التنسيق بين الوحدات التنظيمية.

من خلال هذه الأرقام الإحصائية يتضح لنا بصورة مهنية ان القرارات المتخذة داخل المؤسسة تأثر بدرجة كبيرة على احداث تنسيق بين المصالح كما أكده اغلب المبحوثين داخل المؤسسة، وهو ماكد له لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية فيما أكد لنا أن طبيعة العمل بالمؤسسة تفرض تنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالمؤسسة وعددها بهدف إحداث تكامل وظيفي في العمل داخل المؤسسة وفي هذا السياق نجد نسبة معتبرة أكدت أن القرارات المتخذة داخل المؤسسة تأثر في إحداث تنسيق بين الوظائف ولعل هذا ما يفسر ضرورة تنسيق بين مختلف المهام والوظائف بناء على مبدأ تقسيم العمل، ويتمعن في هذه القراءة نجدها تتفق الى حد كبير أن نظرية الإدارة العلمية التي أكدت على ضرورة إتخاذ القرار وفق مبدأ تقسيم العمل بهدف تحقيق مستوى عالي من الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (12) يوضح منح تفويض السلطة (التنازل عن المسؤولية لشخص آخر) على أساس الخبرة داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الاختيارات البدائل			
		النسبة	التكرار	البدائل	
%75	39	%50,0	26	الأقدمية	نعم
		%15,4	8	المحابة	
		%5,8	3	القرب من المسؤولية	
		%3,8	2	الكفاءة	
%25	13	لا			
%100	52	المجموع			

تشير الشواهد الإحصائية المتعلقة بتفويض السلطة على أساس الخبرة نجد ان نسبة %75 من مجتمع البحث والمقدر عددهم ب 39 مبحوث أقرؤ %50 ان تفويض السلطة يكون على أساس الاقدمية في حين نجد أن %15.8 من المبحوثين صرحوا أن تفويض السلطة يكون على أساس المحابة في حين ان %5.8 صرحوا بأن تفويض السلطة يكون على أساس القرب من المسؤول وفي الأخير %3.8 أكدوا على دور الكفاءة في تفويض السلطة، في حين نسبة %25 اقروا عدم وجود تفويض سلطة على أساس الخبرة.

أكدت لنا هذه الدلائل الكمية التي أفرزها هذا الجدول بصورة جلية أن منح تفويض السلطة على أساس الخبرة داخل المؤسسة يتأثر بدرجة كبيرة على الأقدمية كما أكده أغلب المبحوثين داخل المؤسسة، وهو ما أكده لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية عندما أكد لنا أن تفويض السلطة داخل المؤسسة يحتاج إلى عمال يملكون الأقدمية والخبرة الطويلة في المؤسسة لأنه تخول له كل الصالحيات وذلك بهدف إحداث تكامل وظيفين ولعل هذا ما يفسر ضرورة تفويض السلطة بين مختلف المهام بهدف زيادة مستويات عالية من الأداء، وهو ما أكدت عليه نظرية التقسيم الإداري عند هنري فايول على أن مبدا تفويض السلطة يرتبط بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم (13) يوضح القيام بإتخاذ القرار في المؤسسة

النسبة	التكرار	الإختيار
36,5%	19	إمتلاك مهارات متنوعة
46,2%	24	تأدية المهام بحرفية عالية
17,3%	9	القدرة على العمل في أكثر من منصب واحد
100%	52	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية المتعلقة بإتخاذ القرار في المؤسسة ان نسبة 46.2% والمقدر عددهم ب24 مبحوث أن إتخاذ القرار يكون في المؤسسة عن طريق تأدية المهام بحرفية عالية فحين 36.5% والمقدر عددهم 19 مبحوث أقررو أن إتخاذ القرار يكون عن طريق إمتلاك مهارات متنوعة فحين نجد نسبة 17.3% مقدر عددهم ب 9 مبحوث أكدو ان إتخاذ القرار في المؤسسة يكون عن طريق القدرة على العمل في أكثر من منصب واحد.

وبقراءة هذه المعطيات الكمية التي تضمنها هذا الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تقتصر على القيام بإتخاذ القرار داخل المؤسسة للفة التي كانت اجابتهم بنعم بنسبة 46.2% وهذا يدل على كفاءتهم وامتلاك مهارات فنية، وهذا ما أكده رئيس مصلحة الموارد البشرية بمديرية جامعة ابن خلدون من خلال تحدته عن الدور الايجابي من خلال تجسيد مهارات الفنية المتمثلة في توفير ظروف العمل المناسبة وتحقيق أهداف العامة للمؤسسة ولعل ما يفسر هذا نظرية إتخاذ القرار إعتمدت نظرية هيرت سيمون على منح الشخص و الذي يحول بموجبه إتخاذ القرارات و عليه تحديد مسؤوليات كل مرؤوس ، بحيث أن المفتاح الرئيسي في نجاح المنظمة هو عمليات إتخاذ القرار .

الجدول رقم (14) يوضح تغير وظيفتك الحالية بعد ترقيةك

النسبة	التكرار	الاختبارات البدائل			
		النسبة	التكرار	البدائل	
%30,8	16	%26,19	11	شهادة العلمية	نعم
		%11,9	05	روح المسؤولية	
		%00	00	الخبرة	
		%3,8	2	المردودية	
%69.2	36	لا			
%100	52	المجموع			

تشير الشواهد الإحصائية المتعلقة بتغير وظيفتك الحالية بعد ترقيةك أن نسبة 30.8% من مجتمع البحث والمقدر عددهم 16 مبحوث ببحث أقرّو منه 26.19% و المقدر عددهم 11 مبحوث أن تغير الوظيفة الحالية بعد الترقية يكون على أساس شهادة العلمية، في حين صرحوا 11.9% من مجتمع البحث والمقدر عددهم 05 مبحوثين أن الوظيفة الحالية بعد الترقية عن طريق روح المسؤولية، في حين أقرّو 3.8% من مجتمع البحث والمقدر عددهم 2 مبحوثين أن الوظيفة الحالية بعد الترقية يكون على أساس المردودية.

أفصحت لنا الدلائل الكمية التي تضمنها الجدول السابق، فقد صرحوا لنا في هذا الجدول على أهم أساسيات المتضمنة تغيير الوظيفة بعد الترقية التي كانت إجابتهم بنعم بنسبة 30.8% وهذا يدل على كفاءتهم وإمتلاك قدرات عالية وهذا ما أكده لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية بمديرية جامعة ابن خلدون من خلال تحدّثه عن الدور الإيجابي من خلال تجسيد المهارات الفنية المتمثلة في شهادة العلمية، روح المسؤولية، الخبرة، المردودية ولعل ما يفسر هذا نظرية البيروقراطية يرى فيبر أن الكفاءة و تعيين الأفراد و ترقيةهم و تكوينهم تكوينا صحيحا و تعود أسباب الترقية إلى زيادة الكفاءة في الأداء ، و تحفيزهم من أجل خلق روح الإبداع و الابتكار ، وهذا مايتفق مع نظرية الإدارة بالأهداف من خلال الترقية و بالتالي تحقيق رضا الموظفين .

الجدول رقم (15) يوضح تطبيق التعليمات الصادرة من رئيسك المباشر

النسبة	التكرار	الاختبارات			
		البدائل			
%100	52	النسبة	التكرار	البدائل	
		%90,4	47	الخوف من المسؤول	نعم
		%00	00	الخوف من العقاب	
		%00	00	خلق الإنضباط	
		%9,6	05	الخصم من الأجر	
%00	00	لا			
%100	52	المجموع			

تشير الشواهد الإحصائية المتعلقة بتطبيق التعليمات الصادرة من رئيسك المباشر أن نسبة 100% من المجتمع البحث والمقدر عددهم 52 مبحوث ببحث أقر منهم 90.4% والمقدر عددهم 47 مبحوث أن تطبيق التعليمات الصادرة خوفاً من المسؤول في حين صرحوا 05 مبحوثين بنسبة 9.6% أن تطبيق التعليمات الصادرة خوفاً من الخصم من الراتب الشهري.

من خلال هذه الأرقام الإحصائية يتضح لنا بصورة جلية أن تطبيق التعليمات الصادرة من رئيسك المباشر تؤثر بدرجة كبيرة خوفاً من المسؤول كما أكده أغلب المبحوثين داخل المؤسسة، وهو ما أكده لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية فيما أكد لنا طبيعة العمل في المؤسسة تفرض هذه التعليمات بهدف تحفيز العاملين وحثهم على تنفيذ الأوامر، وفي هذا السياق نجد نسبة معتبرة أكدت أن تطبيق التعليمات الصادرة في المؤسسة تطبق خوفاً من المسؤول ولعل هذا ما يفسر ضرورة أهمية الحافز المادي الذي يدفع الموظفين إلى العمل وتطبيق التعليمات الصادرة كذلك إتباع القواعد والتعليمات وتنفيذها حسب القواعد الرسمية، ويتمن هذه القراءة نجدها تتفق إلى حد كبير مع نظرية الإدارة العلمية التي أكدت على عامل التحفيز المادي بهدف تطبيق الأوامر والتعليمات المطلوب تنفيذها ونجد نظرية البيروقراطية التي تشير إلى التزام التام بالقواعد والتعليمات والإجراءات.

الجدول رقم (16) يوضح تشجيع مشرف على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة

النسبة	التكرار	الاختيارات					
		البدائل					
%63.5	33	النسبة	التكرار	البدائل			
				40,4%	21	تنمية القدرات	نعم
				13,5%	7	العمل الجماعي	
		9,6%	5	تحسين الأداء			
%36.5	19	لا					
%100	52	المجموع					

تشير الشواهد الإحصائية المتعلقة تشجيع مشرفك على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة بنسبة 63.5% من مجتمع البحث المقدر عددهم ب 33 مفردة إحصائية في حين أقرّو بنسبة 40.4% المقدر 21 مبحوث أن تشجيع مشرف على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة يكون على أساس تنمية القدرات، في حين صرحوا بنسبة 13.5% المقدر عددهم ب 7 مبحوث أن تشجيع المشرف على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة يكون عن العمل الجماعي في حين أقرّو 9.6% والمقدر عددهم ب 5 مبحوثين أن تشجيع المشرف على طرح الأفكار والمقترحات يحسن من الأداء الموظفين.

من خلال الأرقام الإحصائية يتضح لنا بصورة جلية أن تشجيع المشرف على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة تؤثر بدرجة كبيرة على تنمية القدرات كما أكده أغلب المبحوثين داخل المؤسسة، وهو ما أكده لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية على طبيعة العمل بالمؤسسة تفرض تطوير تنمية القدرات والمهارات بهدف تحسين أ مستوى أداء العمل داخل المؤسسة، وفي هذا السياق نجد نسبة معتبرة أكدت أن تشجيع المشرف على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة عن طريق تنمية القدرات، ولعل مايفسر يفسر هذا نظرية السلوكية عند دوغلاس ماغريغور في شقها الثاني من نظرية Y بحيث يتمتع العمال بقدرات إبداعية، وما أقرته أيضا نظرية العلاقات الإنسانية عند التون مايو أسبقية الجوانب الاجتماعية على الهياكل التنظيمية الوظيفية والحاجة إلى التواصل المتبادل وطرح أفكار جديدة.

الجدول رقم (17) يوضح نوعية الخدمات ذات الطابع الاجتماعي الموجهة للموظفين

النسبة	التكرار	الاختبارات البدائل		
		النسبة	التكرار	البدائل
%38.5	20	%13,5	7	الرعاية الصحية للموظفين
		%25,0	13	التكفل بالشؤون الأسرية للموظفين
		لا		
%61.5	32	لا		
%100	52	المجموع		

تشير الشواهد الإحصائية المتعلقة بنوعية الخدمات ذات الطابع الاجتماعي الموجهة للموظفين تحسنت في مؤسستكم بنسبة %38.5 من مجتمع البحث والمقدر عددهم بـ 20 مبحوث، حيث أقر بنسبة %25 المقدر عددهم بـ 13 مبحوث حيث نوعية الخدمات تكون على أساس التكفل بشؤون الأسرية للموظفين في حين أقر بنسبة %13.5 المقدر عددهم بـ 07 مبحوثين أكدوا إهتمام المؤسسة بالطابع الخدماتي والتكفل بالرعاية الصحية للموظفين.

أفصحت لنا الدلائل الكمية بصورة جلية أن نوعية الخدمات ذات الطابع الاجتماعي الموجهة للموظفين تتأثر بدرجة كبيرة على التكفل بالشؤون الأسرية للموظفين كما أكده أغلب المبحوثين داخل المؤسسة، وهو ما أكده لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تفرض التكفل بالشؤون الأسرية للموظفين وذلك من خلال إرضاء الحاجات المادية والمعنوية للموظفين بهدف تحقيق الأهداف المرسومة، وفي هذا السياق نجد نسبة معتبرة أكدت أن نوعية الخدمات ذات الطابع الاجتماعي الموجهة للموظفين تتأثر بالتكفل بالشؤون الأسرية للموظفين ولعل مايفسر هذا نظرية العلاقات الإنسانية حيث إهتمت بالجوانب الإنسانية للموظفين وتحقيق الحاجات المتنوعة قدر الإمكان.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

المحور الثالث: علاقة القيادة الأوتوقراطية والتغيير في سلوك الموظفين

الجدول رقم (18) يوضح تفويض السلطة الكافية لك للأداء مهامك

النسبة	التكرار	الإختيارات البدائل			
		النسبة	التكرار	البدائل	
%44.2	23	9,6%	5	الإلتزام بالقوانين	
		34,6%	18	وفق الترتيب الإداري	
		%00	00	تحقيق رضا العاملين	
		%00	00	تحسين من نوعية الخدمات داخل المؤسسة	
%55.8	29	لا			
%100	52	المجموع			

تشير الشواهد الإحصائية المتعلقة بتفويض السلطة الكافية لك للأداء مهامك بنسبة %44.2 من مجتمع البحث المقدر عددهم 23 مبحوث، حيث أقر بنسبة %34.6 المقدر عددهم 18 مبحوث ويكون تفويض السلطة وفق الترتيب الإداري، في حين صرحوا بنسبة %9.6 المقدر عددهم 5 أن تفويض السلطة يكون وفق الإلتزام بالقوانين.

من خلال المعطيات الكمية أن أكثر من نصف العينة أكدوا على تفويض السلطة الكافية لك للأداء مهامك تتأثر بدرجة معتبرة وفق الترتيب الإداري، كما أكده أغلب المبحوثين داخل المؤسسة بحيث أن تفويض السلطة فرصة للتطوير والتدريب بشكل فعال ليصبحوا صناع قرار، ولعل ما يفسر هذا نظرية البيروقراطية بحيث تتضمن عملية تفويض السلطة بين المراكز الرسمية والأدوار والهدف من ذلك تفعيل الأداء الوظيفي في الإدارة ، وهذا ما يؤكد فيبر على كيفية العمل بما داخل المؤسسة ، فالمؤسسة التي تهتم بتفويض السلطة للموظفين و تمنح لهم الصلاحيات تكون لها أكثر قدرة لمواجهة التحديات .

الجدول رقم (19) يوضح إشراف رئيس المصلحة بنفسه على مراقبة العمال

النسبة	التكرار	الاختيارات			
		البدائل			
%67,3	35	النسبة	التكرار	البدائل	
		48,1%	25	عدم تحمل الموظف لمسؤولية العمل	نعم
		19,2%	10	عدم إلتزام الموظف بالنظام الداخلي للمؤسسة	
		%00	00	الصراع بين الموظفين	
%32,7	17	لا			
%100	52	المجموع			

تشير الشواهد الإحصائية المتعلقة بإشراف رئيس المصلحة على مراقبة العمال بنسبة 67.3% من مجتمع البحث المقدر عددهم 35مبحوث، نجد أفراد العينة يتفقون على أن الموظف لايتحمل مسؤولية العمل بنسبة 48.1% المقدر عددهم 25 مبحوث، من مجموع أفراد العينة أقررو عدم إلتزام الموظف بالنظام الداخلي للمؤسسة بنسبة 19.2% المقدر عددهم 10مبحوثين.

من خلال الدلائل الكمية يتضح لنا بصورة جلية إن إشراف رئيس المصلحة بنفسه على مراقبة العمال يساهم في تحسين أداء الموظفين، ومن خلال إجراء مقابلة مع بعض العمال الذين أكدوا لنا أن هناك عمال لا يؤدون عمله على أكمل وجه بدون رقابة، وهذا ما أكده لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية أيضا ولعل ما يفسر هذا نظرية الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور بتحديد نطاق الرقابة والإشراف الدقيق لتحقيق مستويات عالية من الأداء لتحقيق أهداف مؤسسة .

جدول رقم(20) يوضح تأثير شخصية مشرفك في تغيير سلوكك

النسبة	التكرار	الإختيارات			
		البدائل			
%23.1	12	النسبة	التكرار	البدائل	
		9,6%	5	القوة الشخصية	نعم
		13,5%	7	صرامة	
%76.9	40	لا			
%100	52	المجموع			

تشير الشواهد الإحصائية المتعلقة بتأثير شخصية مشرفك في تغيير سلوكك نجد أن نسبة 23.1% من أفراد العينة المقدر عددهم 12 مبحوث، حيث أقرّو بنسبة 13.5% من أفراد العينة بأن تأثير شخصية مشرفك في تغيير سلوكك راجع إلى الصرامة المقدر عددهم 7 مبحوثين، في حين أقرّو بنسبة 9.6% من أفراد العينة بأن تأثير شخصية المشرف في تغيير السلوك راجع إلى قوة الشخصية. أفصحت لنا الدلائل الكمية أن تأثير شخصية مشرف في تغيير سلوك الموظفين يتأثر بدرجة معتبرة بمدى تطبيق الصرامة على الموظفين ، وهذا ما أكدّه أغلب المبحوثين في المؤسسة ولعل ما يفسر هذا نظرية الإدارة العلمية بحيث يشجع تايلور على تطبيق مبدأ الصرامة بهدف بذل جهد أكبر، كما أكدته نظرية X عن إفتراضاتها السلبية بحيث يتوجه على الإدارة إجبار العامل على مراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالصرامة والعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل، وهذا ما إلتمسناه من خلال إجراء المقابلات مع بعض الموظفين.

جدول رقم (21) يوضح إنفراد بالرأي يساهم في فرض الإنضباط

النسبة	التكرار	الإختيارات		
		النسبة	التكرار	البدائل
%28,8	15	21,2%	11	يفعل آليات الرقابة
		7,7%	4	يناقش كل كبيرة وصغيرة
		%00	00	يطالب برفع التقارير
%71,2	37	لا		
%100	52	المجموع		

تشير الشواهد الإحصائية المتعلقة بإنفراد بالرأي يساهم في فرض الإنضباط أن نسبة 28.8% من مجتمع البحث المقدر عددهم 15 مبحوث، في المقابل صرحو بنسبة 21.2% المقدر عددهم 11 مبحوث بأن تفعيل آليات الرقابة تساهم في فرض الإنضباط، في حين أقرّو بنسبة 7.7% المقدر عددهم 4 مبحوثين بأن إنفراد بالرأي يساهم في فرض الإنضباط عن طريق مناقشة كل كبيرة وصغيرة في المؤسسة.

ومن خلال المعطيات الرقمية يتضح لنا أغلبية المرؤوسين إتفقوا على الإنفراد بالرأي يساهم في فرض الإنضباط وذلك تفعيل آليات الرقابة، وهذا ما أكدّه أغلب المبحوثين في المؤسسة ولعل ما يفسر هذا نظرية X الذي يزيد من التحكم في السلوك لفرض الإنضباط داخل المؤسسة وذلك من خلال إجبار العامل على المراقبة بشكل دقيق من أجل ضمان قيامه بالعمل وهذا ما أكدته أيضا

نظرية الإدارة العلمية بتفسيرها تأثير آليات الرقابة على فرض الإنضباط بهدف تحسين مستوى الأداء حتى يتسنى لكل فرد أن يقوم بكفاءة عالية.

جدول رقم 22) يوضح إبداء المشرف الاهتمام بالجوانب الإنسانية للموظفين

النسبة	التكرار	الإختيارات			البدائل
		النسبة	التكرار	البدائل	
63.5 %	33	57.7 %	30	التحفيز المعنوي	نعم
		5.8 %	00	التحفيز المادي	
			03	الاثنين معا	
36.5 %	19				لا
100 %	52				المجموع

تشير الشواهد الإحصائية الواردة أعلاه والمتعلقة بإبداء مشرف الاهتمام بالجوانب الإنسانية للموظفين، أن أفراد العينة يتفقون بنسبة 63.5% من مجتمع البحث المقدر عددهم 33 مبحوث، و 57.7% المقدر عددهم 30 مبحوث ببحث أقر أفراد العينة بتقديم الحوافز المعنوية عن طريق إبداء المشرف الاهتمام بالجوانب الإنسانية للموظفين، وبنسبة 5.8% المقدر عددهم 03 مبحوثين ببحث أن أفراد العينة أقر بتقديم الحوافز المادية والمعنوية يكون طريق إبداء مشرف الاهتمام بالجوانب الإنسانية للموظفين.

ومن خلال الاحصائيات الرقمية يتضح لنا ان اعلى نسبة في الجدول تمثلت 57,7% التي لها دور كبير في التحفيز المعنوي وهذا يدل على الاهتمام بالجوانب الإنسانية للموظفين، وبالتالي فان مدير مؤسسة " مديرية جامعة ابن خلدون " يركز على التحفيز المعنوي للموظفين واشباع حاجاتهم، ولعل مايفسر هذا نظرية العلاقات الإنسانية من خلال اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية ، و كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد و تطور المهارات و القدرات .

جدول رقم (23) يوضح تمسك المشرف بتطبيق القوانين الرسمية حرفيا

النسبة	التكرار	الاختيارات البدائل		
		النسبة	التكرار	البدائل
57.7%	30	19,2%	10	قيام بالمهام في وقتها المحدد
		15,4%	8	استمرارية في العمل
		23,1%	12	تحسين المردودية في العمل
42.3	32	لا		
100	52	المجموع		

تشير الشواهد الإحصائية الواردة أعلاه والمتعلقة بتمسك المشرف بتطبيق القوانين الرسمية حرفيا نجد أن أفراد العينة يتفقون بنسبة

57.7 المقدر عددهم 30 مبحوث، بحيث أقر أفراد العينة تمسك المشرف بتطبيق القوانين الرسمية عن طريق تحسين المردودية في العمل

بنسبة 23.1 المقدر عددهم 12 مبحوث، في حين أقر أن تمسك المشرف بتطبيق القوانين الرسمية عن طريق استمرارية في العمل

بنسبة 15.4 المقدر عددهم 8 مبحوثين، وفي المقابل صرحوا أفراد العينة أن تمسك المشرف بتطبيق القوانين الرسمية راجع الى القيام

بالمهام في الوقت المحدد.

وبقراءة هذه المعطيات الكمية التي تضمنها هذا الجدول يتضح لنا ان اعلى نسبة اقرت بتمسك المشرف بتطبيق القوانين الرسمية

حرفيا يساعد في تحسين المردودية في العمل، استمرارية في العمل، القيام بالمهام في الوقت المحدد وهذا ما يؤشر على هؤلاء المبحوثين قد

ربطوا مهارتهم الفنية وقدراتهم في مجال تخصصهم بهدف بذل مجهود أكبر في عملية العمل وهذا ما أكده أغلب المبحوثين و رئيس

مصلحة الموارد البشرية ولعل ما يفسر ذلك نظرية الإدارة العلمية و ذلك بتنفيذ القوانين حسب العلاقات الرسمية حيث تعتمد على

الإتصال بين أقسام المنظمة الإدارية و ذلك بهدف تحسين الأداء و الإستمرارية في العمل .

جدول رقم (24) يوضح استعمال مؤسساتكم نظام الرقابة

النسبة	التكرار	الاختيارات			
		البدائل			
%94.2	49	النسبة	التكرار	البدائل	
		50,0%	26	عدم التزام القوانين	نعم
		40,4%	21	تحسين أداء الموظفين	
		%00	02	تحسين المردودية في العمل	
		3,8%	00	أخرى تذكر	
%5.8	03	لا			
%100	52	المجموع			

تشير الشواهد الإحصائية الواردة أعلاه والمتعلقة باستعمال مؤسساتكم نظام الرقابة نجد أن أفراد العينة يتفقون بنسبة 94.2 والمقدر عددهم 49 مبحوث، أقر أفراد العينة أن إستعمال نظام الرقابة في المؤسسة وذلك لعدم إلتزام الموظفين بالقوانين بنسبة 40.4% المقدر عددهم 21، وأقر أفراد العينة أن استعمال نظام الرقابة في المؤسسة يساهم في تحسين أداء الموظفين بنسبة 40.4% المقدر عددهم 21 مبحوث .

يتضح لنا من خلال الدلائل الكمية ، أن المؤسسة ميدان الدراسة تركز في مجملها على إستعمال المؤسسة نظام الرقابة، وهذا ما اقر به أغلب المبحوثين، حيث بلغت نسبتهم 50% والذين اوضحوا لنا بأن إستعمال نظام الرقابة في مؤسسة بسبب عدم إلتزام الموظفين بالقوانين وهذا ما أكده مدير الفرعي للمستخدمين من خلال المقابلة الحرة التي أجريناها معه، ولعل مايفسر هذا نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول بحيث ركز على نظام الرقابة بهدف تحسين أداء الموظفين وتشجيع روح المبادرة والتضامن وتعزيز من كفاءة العمليات داخل المنظمة .

جدول رقم (25) يوضح وجود اتصال مباشر بينك وبين مشرفك في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاختيارات			
		البدائل			
%94.2	49	النسبة	التكرار	البدائل	
		%7,7	4	طلب استفسار	نعم
		%42,3	22	تقديم تقارير	
		%30,8	16	اللوائح والقوانين	
		%13,5	7	أخرى تذكر	
%5.8	03	لا			

المجموع	52	%100
---------	----	------

تشير المعطيات الإحصائية المتعلقة بوجود اتصال مباشر بينك وبين مشرفك في المؤسسة، نجد أن أفراد العينة يتفقون بنسبة 94.2% المقدر عددهم 49 مبحوث بحيث أقر بنسبة 42.3% المقدر عددهم 22 مبحوث أن وجود الاتصال بينهم وبين مشرفهم من خلال تقديم التقارير، 30.8% من أفراد العينة المقدر عددهم 16 مبحوث أقر بوجود الاتصال بينهم وبين مشرفهم من خلال اللوائح والتقارير، ونسبة 7.7% من أفراد العينة المقدر عددهم 4 مبحوثين أقر بوجود الاتصال بينهم وبين مشرفهم من خلال طلب استفسار.

بقراءة هذه المعطيات الكمية التي تضمنها هذا الجدول يتضح لنا أن أغلبية أقروا إتصال المباشر بينك وبين مشرفك في المؤسسة يساعد في تقديم التقارير بالإضافة الى بناء الثقة والوضوح بين أعضاء الموظفين ، حيث الإتصال المباشر يعزز العلاقات بين الموظفين والإدارة ، مما يؤدي الى بيئة عمل أكثر تفاعلا ، مما يؤدي إلى الشعور بالإنتماء وتحسين الأداء ، ولعل ما يفسر هذا النظرية اليابانية التي تؤكد أن الإتصال الفعال يساهم في فهم الرؤية والأهداف بشكل أفضل.

جدول رقم (26) يوضح مشاركة الرئيس المباشر الموظفين في عملية اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	الاختيارات		
		البدائل		
%82.7	43	النسبة	التكرار	البدائل
				الكفاءة
				الخبرة
		الجهوية		
%17.3	09	لا		
%100	52	المجموع		

تشير الشواهد الإحصائية للجدول ان نسبة 82.7% من افراد العينة اقرت بمشاركة الرئيس المباشر الموظفين في عملية إتخاذ القرار المقدر عددهم 43 مبحوث، وفي المقابل بنسبة 42.3% المقدر عددهم 22 مبحوث اقرت بمشاركة الرئيس المباشر الموظفين في عملية إتخاذ القرار المتمثل في الكفاءة، ونسبة 30.8% المقدر عددهم 16 مبحوث اقرت بمشاركة الرئيس المباشر الموظفين في عملية إتخاذ القرار المتمثل في الخبرة، ونسبة 9.6% المقدر عددهم 05 مبحوثين اقرت بمشاركة الرئيس المباشر الموظفين في عملية إتخاذ القرار المتمثل في الجهوية .

بقراءة هذه المعطيات الكمية التي تضمنها هذا الجدول ، يتضح لنا أن أغلبية أقرؤا بأن مشاركة الرئيس المباشر الموظفين في عملية إتخاذ القرار يساهم في إكسابهم الكفاءة و الخبرة ، وهذا ما أكده رئيس مصلحة التكوين ، ولعل مايفسر هذا نظرية إتخاذ القرارات التي أكدت على ضرورة إتخاذ القرارات داخل المنظمة مما يساهم في تعزيز الولاء و تحسين المهارات ، إتخاذ القرار لدى الموظفين ، كذلك نجد نظرية العلاقات الإنسانية التي إهتمت بالروح المعنوية للعمال مما يحقق الشعور بالمسؤولية إتجاه عملهم ، ويؤدي إلى التغيير التنظيمي.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضيات

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

الجدول رقم (27) يوضح طبيعة القيادة حسب منح تفويض السلطة داخل المؤسسة

المجموع	يمنح تفويض السلطة داخل المؤسسة		البدائل الاختيارات	
	لا	نعم		
16 %100	5 31.3%	11 %68.8	صارمة	طبيعة القيادة في المؤسسة
3 %100	3 100%	00 % 00	حرة	
33 %100	05 %15.2	28 % 84.8	مرنة	
52 100%	13 25%	39 % 75		المجموع

تشير الشواهد الإحصائية الواردة أعلاه حول طبيعة القيادة في مؤسستكم وفق منح تفويض السلطة داخل المؤسسة الذين كانت إجابتهم لا أن طبيعة القيادة حرة 3 من أصل 3 بنسبة 100% صرحوا أن طبيعة القيادة لا تمنح تفويض السلطة داخل المؤسسة ، في المقابل نجد الذين كانت إجابتهم بنعم أن طبيعة القيادة مرنة 28 من أصل 33 بنسبة 84.9% صرحوا أن طبيعة القيادة تمنح تفويض السلطة داخل المؤسسة ، في حين أن طبيعة القيادة الصارمة 11 من أصل 16 بنسبة 68.8% صرحوا أن طبيعة القيادة تمنح تفويض السلطة داخل المؤسسة ، في المقابل نجد 5 من أصل 16 بنسبة 31.3% صرحوا أن طبيعة القيادة لا تمنح تفويض السلطة داخل المؤسسة ، في حين نجد 5 من أصل 33 بنسبة 15.2% صرحوا أن طبيعة القيادة لا تمنح تفويض السلطة داخل المؤسسة .

من خلال الدلائل الكمية يتضح لنا أن أغلب الأفراد صرحوا طبيعة القيادة تمنح تفويض السلطة داخل المؤسسة كما أكده أغلب الباحثين داخل المؤسسة ورئيس مصلحة الموارد البشرية أن طبيعة القيادة هي التي تفرض تفويض السلطة داخل المؤسسة وذلك بهدف تدعيم الإيجابي لجوانب العمل في المنظمة و تكوين مناخ تنظيمي المناسب الداعم للعلاقات الإنسانية ، ولعل مايفسر هذا النظرية البيروقراطية من خلال تحويل المهام بطريقة مدروسة للموظفين فيصبح الموظف لديه القدرة على إتخاذ القرارات و يصبح الموظف ذو كفاءة عالية مما يبرز الكفاءة في المؤسسة ، فالمؤسسة التي تحقق تفويض السلطة للموظفين و تمنح لهم الصلاحيات وتكون أكثر قدرة لمواجهة التحديات.

للتأكد من العلاقة الإرتباطية بين طبيعة القيادة و منح تفويض السلطة ، فمننا بحسب كاف التربع فوجدنا قيمة ك² (11.4) عند درجة الحرية (2) وهي دالة عند المستوى الدلالة 0.04 وهي أقل من 0.05
 قمنا بحسب معامل التوافق لتأكيد العلاقة فوجدنا قيمته 0.41 علاقة طردية متوسطة .

الجدول رقم (28) يوضح طبيعة القيادة حسب إختيار المشرفين

المجموع	على أي أساس يتم اختيار المشرفين داخل المؤسسة			الاختيارات	
	القدرة على العمل في أكثر من منصب واحد	تأدية المهام بحرفية عالية	إمتلاك مهارات متنوعة	البدائل	
16 %100	00 00%	10 %62.5	6 %37.5	صارمة	طبيعة القيادة في المؤسسة
3 %100	00 00%	00 00%	3 %100	حرّة	
33 %100	9 %27.3	14 42.4	10 %30.3	مرنة	
52 100%	9 %17.3	24 36.5%	19 17.3%	المجموع	

تشير المعطيات الإحصائية الواردة أعلاه حول طبيعة القيادة حسب إختيار المشرفين داخل المؤسسة أن 3 من أصل 3 بنسبة 100% صرحوا بأن طبيعة القيادة حرّة تساهم في إمتلاك مهارات متنوعة ، في حين أن 10 من أصل 16 بنسبة 62.5% صرحوا أن طبيعة القيادة صارمة تساهم في تأدية المهام بحرفية عالية ، ثم 14 من أصل 33 بنسبة 42.4 صرحوا أن طبيعة القيادة مرنة تساهم في تأدية المهام بحرفية عالية ، في حين 9 من أصل 33 بنسبة 27.3% صرحوا أن طبيعة القيادة تساهم في القدرة على العمل في أكثر من منصب واحد.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ، أن طبيعة القيادة مرنة حسب إختيار المشرفين ، حيث يتم إختيار المشرفين على أساس إمتلاك مهارات و تأدية المهام بحرفية عالية ، بحيث تعتمد على مجموعة من السمات و المواقف التي تضمن قدرتهم على قيادة الفريق بكفاءة و فعالية و ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية .

لتأكد من العلاقة الإرتباطية بين طبيعة القيادة و منح تفويض السلطة ، فمنا بحساب كاف التربع فوجدنا قيمة ك² (11.25) عند درجة الحرية (4) وهي دالة عند المستوى الدلالة 0.02 وهي أقل من 0.05 .

قمنا بحساب معامل التوافق لتأكيد العلاقة فوجدنا قيمته 0.42 علاقة طردية متوسطة .

3- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

الجدول رقم (29) يوضح العلاقة بين الرقابة و المشاركة في إتخاذ القرار

المجموع	هل يتم مشاركتك في إتخاذ القرار		البدائل الاختيارات	
	لا	نعم	نعم	هل تستعمل مؤسستكم نظام الرقابة؟
49 %100	6 %12.2	43 %87.8	نعم	
3 %100	3 % 100	00 %00	لا	
52 %100	09 17.3%	43 %82.7	المجموع	

تشير المعطيات الإحصائية الواردة أعلاه حول العلاقة بين الرقابة و المشاركة في إتخاذ القرار الذين كانت إجابتهم لا أن إستعمال الرقابة في المؤسسة لا تساهم في المشاركة في إتخاذ القرار 3 من أصل 3 بنسبة 100% ، في المقابل نجد الذين كانت إجابتهم بنعم 43 من أصل 49 بنسبة 87.8% صرحوا أن الرقابة تساهم في إتخاذ القرار، في حين نجد 6 من أصل 49 بنسبة 12.2% صرحوا أن الرقابة لا تساهم في إتخاذ القرار .

من خلال الدلائل الكمية يتضح لنا أن أغلب الأفراد صرحوا أن الرقابة لا تساهم في المشاركة في إتخاذ القرار داخل المؤسسة كما أكده أغلب الباحثين داخل المؤسسة و رئيس مصلحة الموارد البشرية أن طبيعة العمل حسب الموقف تفرض الرقابة في المؤسسة بهدف المشاركة في إتخاذ القرار و لعل ما يفسر هذا نظرية الإدارة العلمية الاشراف الدقيق و الرقابة المستمرة تسعى لتحقيق مستويات الأداء و المشاركة في إتخاذ القرار ، كذلك نظرية التقسيم الإداري إعتقادا مبدأ الرقابة عند هنري فايول وذلك بهدف المبادرة و خلق مايعرف بروح الفريق لتحقيق الأهداف الموجودة .

و للتأكد من العلاقة الإرتباطية بين طبيعة القيادة و إختيار المشرفين حسب المواقف الإدارية و القدرات المهنية ، وللتأكد قمتنا بحساب معامل كاف الترتيب كما هو موضح في الملاحق فوجدنا قيمته 15.21 عند درجة الحرية 1هي دالة عند مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

ولتأكيد العلاقة قمتنا بحساب معامل فاي ووجدنا قيمته 0.54 .

الجدول رقم (30) يوضح مساهمة الإتصال في الاهتمام بالجوانب الإنسانية

المجموع	ابداء المشرف الاهتمام بالجوانب الإنسانية		البدائل الاختيارات	
	لا	نعم	نعم	هناك إتصال بينك وبين مشرفك
49 %100	16 32.7%	33 % 67.3	نعم	
3 %100	3 100%	00 00%	لا	
52 %100	19 36.5%	33 % 63.5	المجموع	

تشير المعطيات الإحصائية الواردة أعلاه حول مساهمة الإتصال في الاهتمام بالجوانب الإنسانية الذين كانت إجابتهم لا أن 3 من أصل 3 بنسبة 100% صرحوا أن نمط الإتصال لا يساهم في الاهتمام بالجوانب الإنسانية ، في المقابل نجد الذين كانت إجابتهم بنعم أن 33 من أصل 49 بنسبة 67.3% صرحوا بأن الإتصال يساهم في الاهتمام بالجوانب الإنسانية ، في المقابل نجد 16 من أصل 49 بنسبة 32.7% صرحوا بأن الإتصال لا يساهم في الاهتمام بالجوانب الإنسانية.

من خلال الدلائل الكمية يتضح لنا أن أغلب الأفراد صرحوا أن الإتصال لا يساهم في الاهتمام بالجوانب الإنسانية داخل المؤسسة كما أكده أغلب المبحوثين في المؤسسة و رئيس مصلحة الموارد البشرية أن نمط الإتصال داخل المؤسسة يفرض الاهتمام بالجوانب الإنسانية بين الموظفين ، ولعل مايفسر هذا نظرية العلاقات الإنسانية وفق مبادئ إلتون مايو على التي إهتمت بالمشاركة و الاهتمام لمواقف و الحاجات الاجتماعية والفردية للعمال ، وتوفير مناخ ممكن للعمل بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية ، ودفع الأفراد إلى عمليات التحفيز و الجماعات من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .

و للتأكد من العلاقة الإرتباطية بين طبيعة القيادة و إختيار المشرفين حسب المواقف الإدارية و القدرات المهنية ، وللتأكد قمتنا بحساب معامل كاف الترتيب كما هو موضح في الملاحق فوجدنا قيمة المعامل كاف الترتيب 5.53 عند درجة الحرية 1 هي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

ولتأكيد العلاقة قمنا بحساب معامل فاي وجدنا قيمته 0.32 .

ثالثا: مناقشة النتائج الدراسة في ضوء فرضيات

نحاول في هذا الفصل تبين العلاقة إجابات النتائج العامة مع تساؤلات الدراسة ونبدأ بعرض التساؤلات الفرعية والمؤشرات التي تحدد الإجابة عن ذلك ثم النتائج العامة وكذلك نقوم بإظهار علاقات نتائج الدراسات السابقة مع نتائج دراستنا حول نفس الموضوع في مديرية جامعة ابن خلدون أي إجراء مقارنة بين النتائج، وأخيرا تقدم بعض الاقتراحات من اجل لفت الانتباه الى دراسة نتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية.

-النتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية:

1- نتائج الفرضية الجزئية الأولى : والتي مفادها هناك علاقة دالة بين القيادة الديمقراطية و تفعيل الهيكل التنظيمي

سعت هذه الفرضية إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين متغير القيادة الديمقراطية و الهيكل التنظيمي ، يتضح لنا من خلال نتائج المتحصل عليها المتعلقة بالفرضية الأولى أن الجدول 8 بنسبة 61.5 من مبحوثين صرحوا بوجود قيادة ديمقراطية في المؤسسة ، و الجدول 19 بنسبة 98.1 أقرّوا بأن إتخاذ القرار يقوم على المدير في المؤسسة ، والجدول 10 بنسبة 90.4 صرحوا أن الأسلوب الإتصال في المؤسسة يقوم على قنوات رسمية ، الجدول رقم 11 بنسبة 42.3 بأن المؤسسة أدخلت التعديلات فيها بتحقيق القيادة الديمقراطية ، الجدول رقم 12 بنسبة 50 صرحوا بأن المؤسسة تمنح تفويض السلطة على أساس الأقدمية ، الجدول 13 بنسبة 46.2 صرحوا بأن المؤسسة تقوم باتخاذ القرار على أساس تأدية المهام بحرفية عالية ، الجدول 14 بنسبة 26.19 أن الوظيفية الحالية بعد الترقية تقوم على أساس الشهادة العلمية ، الجدول 15 بنسبة 90.4 أن تطبيق التعليمات الصادرة من طرف الرئيس المباشر تقوم على أساس الخوف من المسؤول ، الجدول 16 بنسبة 40.4 أن تشجيع المشرف على طرح الأفكار و المقترحات الجديدة تقوم على أساس تنمية القدرات ، الجدول 17 بنسبة 25 صرحوا أن هناك علاقة قوية بين التعديلات و تحقيق الأهداف . وبالإستناد إلى كل هذه البيانات الكمية المرتبطة بالفرضية الجزئية الأولى ، يتضح لنا أن الفرضية الإجرائية الأولى تحققت بدرجة متوسطة.

2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية : والتي مفادها علاقة ذات دالة القيادة الاوتوقراطية و التغيير في السلوك .

من خلال تحليل البيانات المحور الثاني الذي يتعلق بالفرضية الثانية ، يتضح لنا من الجدول 18 بنسبة 34.6 صرحوا بأن هناك قيادة أوتوقراطية في المؤسسة وفق الترتيب الإداري ، الجدول 19 بنسبة 48.1 أن إشراف رئيس المصلحة بنفسه على مراقبة العمال و ذلك لعدم إلتزام الموظف بمسؤولية العمل ، الجدول 20 بنسبة 13.5 صرحوا بوجود تغيير السلوك ، الجدول 21 بنسبة 21.2 صرحوا بتفعيل آليات الرقابة في المؤسسة ، الجدول 22 بنسبة 57.5 يدل على إهتمام المشرف بتطبيق القوانين الرسمية حرفيا بتحسين المردودية في العمل ، الجدول 24 بنسبة 50 مساهمة في تطبيق الرقابة في المؤسسة . وبالإستناد إلى كل هذه البيانات الكمية المرتبطة بالفرضية الجزئية الأولى ، يتضح لنا أن الفرضية الإجرائية الثانية تحققت بدرجة متوسطة .

مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية :

من خلال الشواهد الكمية و القراءات التحليلية من الجداول المرتبطة بمؤشرات فرضيات الدراسة ، والتي أكدت على تحقق الفرضيات الجزئية ، من خلال الأساليب الإحصائية (ك2، معامل التوافق ، معامل فاي) ، المطبقة في الجداول المزدوجة السابقة ، يمكننا القول بأن الفرضية و التي مفادها أن القيادة الإدارية تساهم في إحداث التغيير التنظيمي .

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تناولنا في الجانب النظري في دراستنا الراهنة بعض الدراسات السابقة التي إختصت بموضوع القيادة الإدارية و التغيير التنظيمي، وتوصلنا إلى جملة من النتائج الجزئية التي تتشابه في جوانب و تختلف في جوانب أخرى ماتوصلت إليه الدراسات السابقة ، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة نائب نوال بعنوان تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة التي توصلت إلى أن مساهمة النمط القيادي في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة و زيادة الأداء و تحسينه ، و يمكن رد هذا التشابه في النتائج و كذلك في المنهج الوصف. كما إتفقت مع دراسة بوهنتالة فهيمة بعنوان التغيير التنظيمي و إنعكساته على الرضا الوظيفي توصلت إلى إنعكاسات التغيير التنظيمي بتأثيراته متباينة على العاملين.

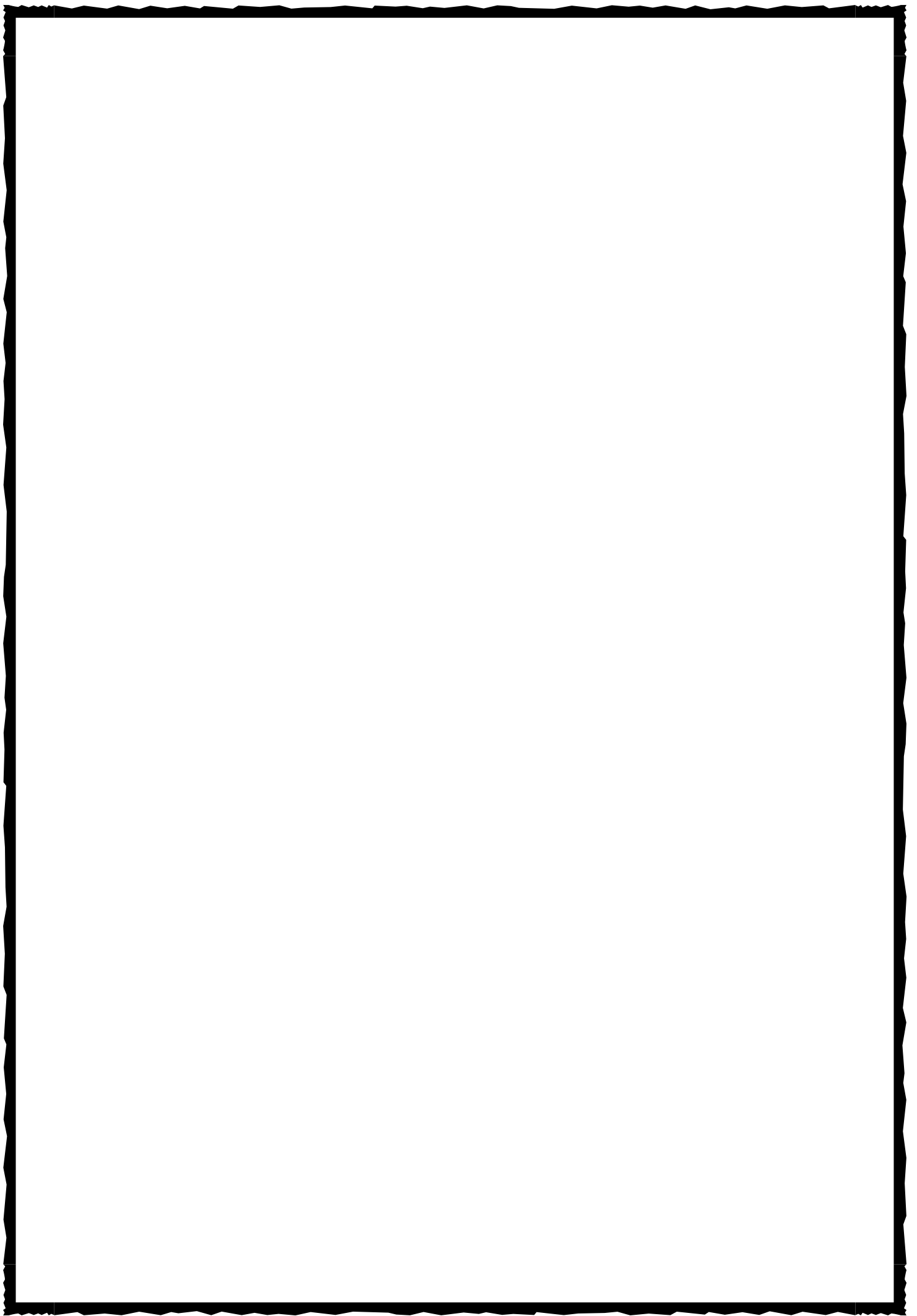
دراسة لعادل بن شفعاء بعنوان علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري وتوصلت إلى علاقة طردية بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري للعمال .

ونجد دراسة محمد بن محمود الجهني بعنوان التغيير التنظيمي و الفعالية التنظيمية ، وتوصلت إلى أن وجود علاقة قوية بين المتغيرين لنجاح و تطور المؤسسة.

رابعاً: توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- فتح المجال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- حرص القادة على تطوير أداء العاملين وتنمية مهارتهم وذلك من خلال تفويض بعض الصلاحيات، لأنها تؤدي بالعامل في طرح أفكار جديدة للعمل.
- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، وذلك من خلال مراعاة حاجات العاملين لأن ذلك يؤدي إلى رفع معنوياتهم
- تقبل القادة لمقترحات المرؤوسين وتفهم القادة لمشاعر ورغبات العاملين.
- تفعيل عملية الاتصال بين القادة والمرؤوسين.
- تقديم الحوافز و المكافأة .
- زيادة في الأجور مما يساهم الدافعية في العمل.





خاتمة:

خاتمة:

بعد دراستنا لموضوع القيادة الإدارية وانعكاساتها على إحداث التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة مديرية جامعة ابن خلدون ووجدنا أنها من المواضيع الأساسية التي تلعب دورا كبيرا داخل المؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وكذا لتحقيق التغيير التنظيمي وتفعيله ، و من خلال تناولنا لأهم المداخل النظرية في الفكر الإداري، المداخل الكلاسيكية، النيوكلاسيكية والحديثة وهذا بناءً على العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت للعديد من الأبعاد والمتغيرات التي ساعدتنا في الرؤية المنهجية للموضوعات.

وبناء على هذه الدراسات والأسس المنهجية والعلمية المرتبطة بدراستنا قمنا بطرح إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات العامة والجزئية من أجل الربط بين الجانب النظري والميداني، كما قمنا باتباع الإجراءات المنهجية بدءا بتحديد مجالات الدراسة، وتحديد المنهج المستخدم وكيفية اختيار العينة، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات ثم قمنا بتبويب البيانات الميدانية وتحليله تحليلا إحصائيا.

وعليه توصلت دراستنا الراهنة إلى مجموعة من النتائج:

- هناك علاقة بين القيادة الإدارية و التغيير التنظيمي .
 - هناك علاقة دالة بين القيادة الديمقراطية و تفعيل الهيكل التنظيمي .
 - هناك علاقة دالة بين القيادة الأوتوقراطية و تغيير في سلوك التنظيمي .
- وأهم نتيجة توصلنا إليها أن القيادة الإدارية تساهم في إحداث التغيير التنظيمي بمديرية الجامعة ابن خلدون.
- وتبقى هذه النتائج نسبية و تحتاج إلى دراسات و أطر نظرية وميدانية مختلفة ، وذلك لاتساع هذا الموضوع .



قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

I الكتب:

1. إبراهيم علي رابعة: إدارة التجديد والتغيير ، شبكة الأولى ، 2015.
2. أحمد قوارية : فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007م.
3. احمد يوسف دودين : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
4. أسامة خيري : القيادة الإستراتيجية ، دار الراية ، الأردن ، 2014.
5. ثروت مشهور: إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة، عمان، د.س.
6. جمال محمد عبد الله : إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز، عمان، 2014م.
7. حسن محمد احمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010م.
8. خضر مصباح الطيطي : إدارة التغيير (التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
9. خليل محمد حسن الشمعان : نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999م.
10. رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2007م.
11. رنجي مصطفى عليان : إدارة التغيير، دار الصفاء، عمان، 2015م.
12. زيد منير العبوي : التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
13. زيد منير العبوي : القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2007م.
14. سنان الموسوي : الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، جامعة الكوفة، 2004م.
15. سيد سالم عرفة : إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، 2012م.
16. سيدي صالح صبرينة : القيادة الإدارية المفاهيم والنظريات، دار الباحث، برج بوغريج، 2022م.
17. عبد الباري درة، محفوظ جودة : الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012م.

18. عبد الله محمد عبد الرحمان : إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الإتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
19. علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر الناشر والموزعون، عمان، 2013م.
20. علي حسين : مبادئ العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
21. غازي عنايه: منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية، بكالوريوس، ماجستير دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م، ط1.
22. فاتن عوض الغزو : القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
23. فاروق عبد فليبه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م.
24. فرحات حسن بريح: إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2012م.
25. فؤاد القاضي : السلوك التنظيمي والإدارة ، ط1، 2006.
26. كتاف الرزقي : العولمة وإدارة التغيير التنظيمي، إستيراد وتوزيع الكتب، عمان، 2022م.
27. ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، دار المسيرة ، عمان، 2012م.
28. محمد بن يوسف النمران عطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، الأردن، ط1، 2006م.
29. محمد رسلان الجوسي، جميلة جاد الله : الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2008.
30. محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008م.
31. محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
32. محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.
33. محمد يوسف القاضي : السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
34. محمود حسن اسماعيل: مناهج البحث الإعلامي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011م، ط1.
35. محمود سلمان عميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، (ب.س.ن).
36. المصدر: قاسمي جمال، إدارة التغيير التنظيمي منطلقات وقضايا معاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2021م.

37. المنجد الأبجدي: ضمان الموظف السابقة بفرض العقوبة التأديبية، دار المشرق، بيروت، (ب. س.ن).
38. موريس أنجلوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006م.
39. موسى اللوزي : التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة) ، دار الياية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003.
40. نعيم إبراهيم الظاهر : تنمية الموارد البشرية، عام الكتب الحديث، الولايات المتحدة الأمريكية، 2009م.
41. نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011م.
42. هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
43. هناء محمود القيسي: فلسفة إدارة سلوك الافراد في المنظمات المعاصرة، دار المناهج، عمان، 2017م.

II الرسائل والأطروحات:

44. بومليت آسية : دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرية الأخيرة ، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، المقراني الهاشمي العليا ، 2019
45. عماد صالح : التغيير وإدارة الجودة الشاملة ، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، إشراف علي صباحي ، جامعة آزال لتنمية البشرية ، كلية الدراسات
46. هبال عبد الملك : دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015، 2016م.

III المجالات العلمية :

47. خلود إسحاق البخار : التأصيل الإسلامي و التربوي لنظرية Z اليابانية ، المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية ، العدد الثاني ، أفريل 2021.

ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة الإدارية و إنعكاسها على إحداث التغيير التنظيمي بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت ، و الذي يعتبر من أهم المواضيع التي لقيت إهتمام كبير من الباحثين و المختصين في العلوم الاجتماعية ، خاصة علم الاجتماع العمل والتنظيم ، و لقد قمنا بتقسيم دراستنا الى جانبين الجانب النظري و الجانب الميداني .

الجانب النظري للدراسة : حاولنا من خلاله توضيحه الاطار النظري و التصوري للدراسة ، التي يتضمن الإشكالية و صياغة الفرضيات و تحديد أهداف الدراسة ، وأهميتها بالإضافة الى أسباب اختيار الموضوع ، وتحديد مفاهيم الدراسة و عرض الدراسات السابقة و التعقيب عليها ، و أشرنا الى أهم المفاهيم المفسرة لموضوع الدراسة.

الجانب الميداني للدراسة : حاولنا خلاله توضيح متغيرات و أبعاد الدراسة بمديرية الجامعة ابن خلدون ، كنموذج للدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي ، واختيارنا للعينة القصدية الحصصية ، والتي شملت 52 مبحوث موزعون الى 3 فئات إطارات ، أعوان التنفيذ ، أعوان التحكم بنسبة 50 % من مجتمع الدراسة المكون من 104 موظف ، كما اعتمدنا على تقنية الإستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات ، و استخدمنا برنامج SPSS بتوظيف عدة معاملات منها : معامل فاي و كاف التربيع ومعامل التوافق .

وقد هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية و التغيير التنظيمي.

وفي الأخير قمنا بتحليل و تفسير البيانات الميدانية ، و المناقشة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة ، وعليه توصلت دراستنا الى جملة من النتائج المرتبطة بفرضيات ، وأهداف الدراسة وهي أن القيادة الإدارية (القيادة الديمقراطية ، القيادة الاوتوقراطية) تساهم في إحداث التغيير التنظيمي بمديرية الجامعة ابن خلدون تيارت.

الكلمات المفتاحية :

القيادة الإدارية ، التغيير التنظيمي ، مديرية جامعة ابن خلدون.

Study summary

This study dealt with the topic of administrative leadership and its impact on bringing about organizational change in the Directorate of Ibn Khaldun

University of Tiaret, which is considered one of the most important topics that has received great interest from researchers and specialists in the social sciences, especially the sociology of work and organization. We have divided our study into two aspects:
.Theoretical and field aspects

The theoretical aspect of the study: We tried through it to clarify the theoretical and conceptual framework of the study, which includes the problem, formulating hypotheses, defining the objectives of the study, and its importance in addition to the reasons for choosing the topic, defining the concepts of the study, presenting previous studies and commenting on them, and we pointed out the most important .concepts explaining the topic. the study

The field aspect of the study: During which we tried to clarify the variables and dimensions of the study at the Ibn Khaldun University Directorate. As a model for the study, we relied on the descriptive approach, and we chose the quota purposive sample, which included 52 respondents distributed into 3 categories: executives, implementation agents, and control agents, representing 50% of the study population. Of 104 employees, we also relied on the questionnaire technique as a basic tool in collecting data, and we used the SPSS program by employing several parameters, including: the phi coefficient, the squared coefficient, and the .concordance coefficient

This study aimed to clarify the relationship between administrative leadership and .organizational change

Finally, we analyzed and interpreted the field data, and the discussion in light of the hypotheses and previous studies. Accordingly, our study reached a number of results related to the hypotheses and objectives of the study, which are that administrative leadership (democratic leadership, autocratic leadership) contributes to bringing .about organizational change in the Ibn Khaldun University Directorate. Tiaret

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة علم الاجتماع
التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل
بغنوان:



القيادة الإدارية وانعكاساتها على إحداث التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية جامعة ابن خلدون - تيارت -

إشراف الأستاذ:

- د. خريش زهير

إعداد الطالبين:

- بوربيق يوسف

- ساهل منال

أخي الفاضل أختي الفاضلة :

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل
يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من اجل إتمام دراسة في موضوع القيادة الإدارية وانعكاسها على إحداث
التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية جامعة ابن خلدون -تيارت-
لذا يسعدنا إن نطلب من سيادتكم المحترمة إن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة " القيادة الإدارية وانعكاساتها على إحداث التغيير
التنظيمي" دراسة ميدانية بمديرية جامعة ابن خلدون - تيارت-
من خلال إجاباتكم الصادقة عن هذا الاستبيان الذي لن يأخذ القليل من وقتكم كما أؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها سوف تأخذ
بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط.
ونحن شاكرين لكم تفهمكم و حسن تعاونكم .

ملاحظة:

- يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي تناسب إجاباتك

- لا تتم كتابة الاسم واللقب

- يرجى التأكد من الإجابة من كافة العبارات

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 من 25 إلى 34 من 35 إلى 44
من 45 إلى 54 55 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي تكوين المهني جامعي دراسات عليا
- 4- المستوى المهني: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 5- مكان الإقامة: حضري شبه حضري ريفي
- 6- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 7- الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 5 إلى 9 سنوات 10 إلى 14 سنة 15 إلى 19 من 19
فأكثر

المحور الثاني: القيادة الديمقراطية و الهيكل التنظيمي

- 8- ما طبيعة القيادة في مؤسستكم؟
صارمة حرة مرنة
- أخرى تذكر:
- 9- من الذي يقوم بإتخاذ القرار في المؤسسة؟
المدير نواب المدير رؤساء المصالح رؤساء الفرق الموظفون
- أخرى تذكر
- 10- ما هو الأسلوب الذي تفضله في عملية الاتصال ؟
قنوات رسمية قنوات غير رسمية

أخرى تذكر:

11- هل تأثر القرارات المتخذة في المؤسسة في إحداث تنسيق بين الوحدات التنظيمية؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم أذكر أهم هذه القرارات

التنسيق بين الوظائف التنسيق بين المصالح التنسيق بين الزملاء

12- هل يمنح تفويض السلطة (التنازل عن المسؤولية لشخص آخر) على أساس الخبرة داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس يتم تفويض السلطة داخل المؤسسة؟

الأقدمية المحاباة الجهوية القرب من المسؤول

أخرى تذكر:

13- على أي أساس يتم اختيار المشرفين داخل المؤسسة؟

إملاك مهارات متنوعة تأدية المهام بحرفية عالية القدرة على العمل في أكثر من منصب

واحد

أخرى تذكر:

14- هل تغيرت وظيفتك الحالية بعد ترقيتك؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس يتم ذلك:

شهادة العلمية روح المسؤولية الخبرة المردودية

أخرى تذكر:

15- هل تطبق التعليمات الصادرة من رئيسك المباشر؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس:

الخوف من المسؤول الخوف من العقاب خلق الانضباط

أخرى تذكر:

16- هل يشجع مشرفك على طرح الأفكار والمقترحات الجديدة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس:

تنمية القدرات العمل الجماعي تحسين الأداء

أخرى تذكر:

17- هل تعتقد أن نوعية الخدمات ذات الطابع الاجتماعي الموجهة للموظفين تحسنت في مؤسستكم؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم ماهي الخدمات؟

الرعاية الصحية للموظفين التكفل بالشؤون الأسرية للموظفين

أخرى تذكر:

المحور الثالث : القيادة الأوتوقراطية و التغيير في السلوك الموظفين

18- هل يتم تفويض السلطة الكافية لك للأداء مهامك؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس يتم ذلك:

الإلتزام بالقوانين وفق الترتيب الإداري تحقيق رضا العاملين

تحسين من نوعية الخدمات داخل المؤسسة

أخرى تذكر:

19- هل يشرف رئيس المصلحة بنفسه على مراقبة العمال؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس :

عدم تحمل الموظف لمسؤولية العمل صراع بين الموظفين
 عدم التزام الموظف بالنظام الداخلي للمؤسسة

20- هل تأثر شخصية مشرفك في تغير سلوكك؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس :

القوة الشخصية صارمة

أخرى تذكر:

21- هل إنفراد بالرأي يساهم في فرض الانضباط؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس:

يفعل آليات الرقابة يناقش كل كبيرة وصغيرة يطالب برفع التقارير

أخرى تذكر:

22- هل يبدي مشرفك الاهتمام بالجوانب الإنسانية للموظفين؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم ماهي هذه الجوانب؟

التحفيز المعنوي التحفيز المادي الاثنين معا

23- هل يتمسك مشرفك بتطبيق القوانين الرسمية حرفياً؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس :

قيام بالمهام في وقتها المحدد استمرارية في العمل تحسين المردودية في العمل

أخرى تذكر:

24- هل تستعمل مؤسستكم الرقابة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم على أي أساس:

عدم التزام القوانين تحسين أداء الموظفين

أخرى تذكر:

25- هل هناك إتصال مباشر بينك وبين مشرفك في المؤسسة؟ نعم لا

إذا إجابتك على أي أساس:

طلب استفسار تقديم تقارير اللوائح والقوانين

أخرى تذكر:

26- هل يشارك رئيسك المباشر الموظفين في عملية إتخاذ القرار؟

نعم لا

إذا إجابتك بنعم على أي أساس:

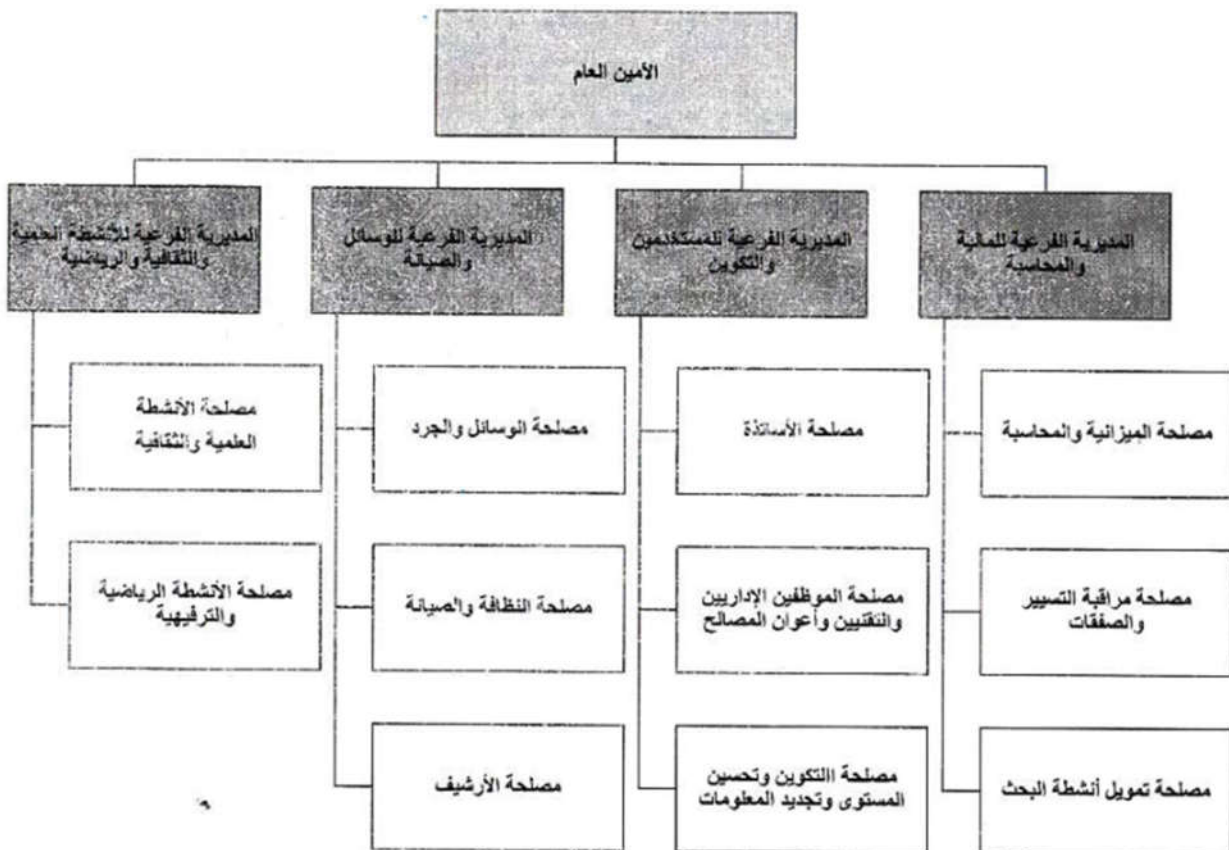
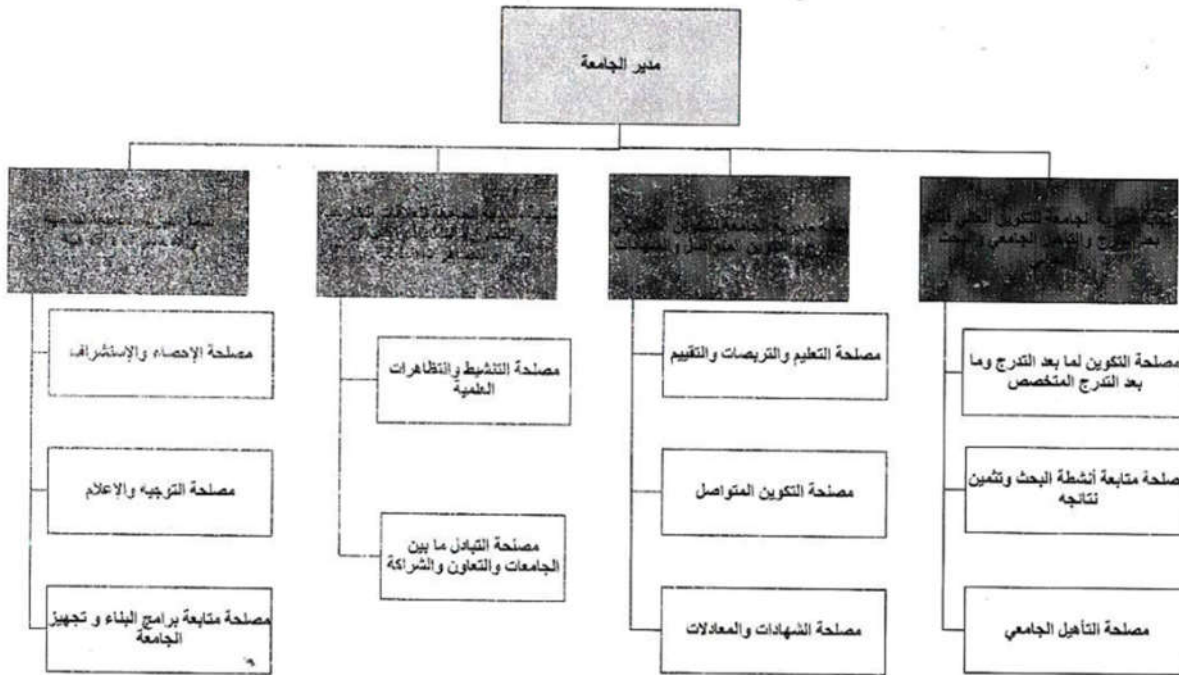
الكفاءة الخبرة الجهوية

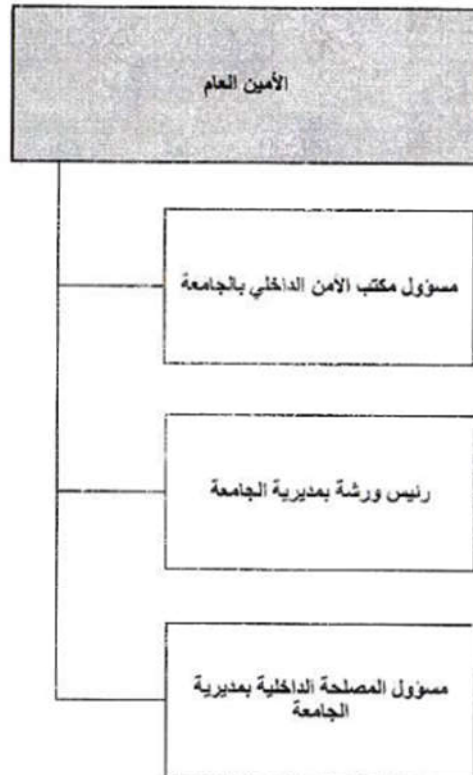
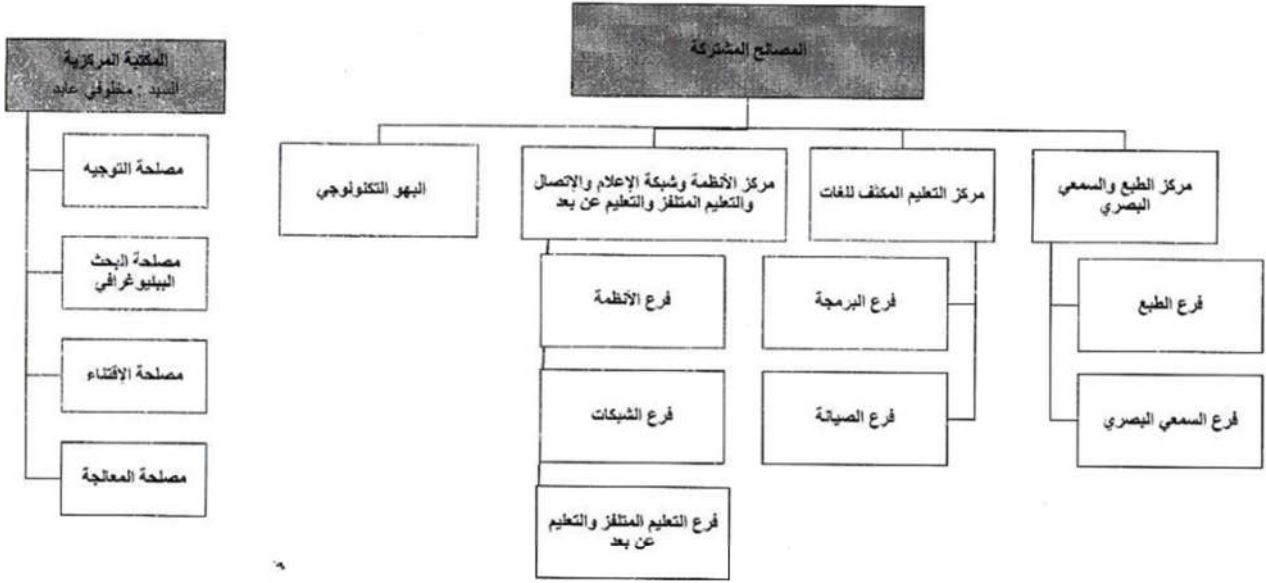
أخرى تذكر:

دليل المقابلة:

- هل يتم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار؟
- هل يساهم العمل الجماعي في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة؟
- هل يوجد تنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية المتواجدة في المؤسسة؟
- على أي أساس يتم اختيار المشرفين داخل المؤسسة؟
- هل تلتزم باللوائح والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة؟
- هل تساهم الرقابة في خلق الانضباط داخل المؤسسة؟
- هل تؤثر شخصية مشرفك على التغيير في سلوكك؟
- هل الإتصال بينك وبين مشرفك يساهم في تطوير مهارات؟

الهيكل التنظيمي:





Remarques

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,040 ^a	2	,004
Rapport de vraisemblance	10,536	2	,005
Association linéaire par linéaire	2,175	1	,140
Nombre d'observations valides	52		

a. 3 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,75.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Coefficient de contingence	,418	,004
Nombre d'observations valides	52	

Corrélations

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,254 ^a	4	,024
Rapport de vraisemblance	14,500	4	,006
Association linéaire par linéaire	3,078	1	,079
Nombre d'observations valides	52		

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,52.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Coefficient de contingence	,422	,024
Nombre d'observations valides	52	

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	15,211 ^a	1	,000		
Correction pour la continuité ^b	9,697	1	,002		
Rapport de vraisemblance	11,482	1	,001		
Test exact de Fisher				,004	,004
Association linéaire par linéaire	14,918	1	,000		
Nombre d'observations valides	52				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,52.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,541	,000
V de Cramer	,541	,000
Nombre d'observations valides	52	

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,530 ^a	1	,019		
Correction pour la continuité ^b	3,007	1	,083		
Rapport de vraisemblance	6,365	1	,012		
Test exact de Fisher				,044	,044
Association linéaire par linéaire	5,423	1	,020		
Nombre d'observations valides	52				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,10.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Phi	,326	,019
V de Cramer	,326	,019
Nombre d'observations valides	52	



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

نحن الماضون أسفله الطلبة الآتية أعمارهم

السيد(ة)

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 202770561 والصادرة بتاريخ: 2018/04/11 الدقة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

و المكلفون بإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية على المنهج التنظيري

نصرح بشرفنا أننا التزمنا بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

2021/04/27

التاريخ

عن رئيس المجلس قسطنطين بلادي
ويتفق بعض أعضاء
مكتب الإدارة الإقليمية
شاهدي شخصي الدونم
المصادقة

إمضاء المعنى



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

نحن الماضون أسفله الطلبة الآتية أسمائهم

السيد (ة) بهايل منال

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 040.15555 والصادرة بتاريخ: 2019/01/01

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

و المكلفون بإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

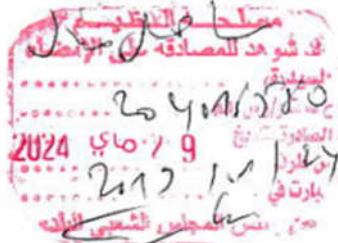
القيادة الإدارية في المنظمات غير الربحية

نصرح بشرفنا أننا التزمنا بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 29/05/2024

إمضاء المعني

المصادقة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت *

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 19/ق/ع/1/كع/2024/

إلى السيدة (ة) محترم (ة) : الأمين العام لمديرية الجامعة بجامعة

ابن خلدون - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن أتمس من سيادتكم

الترخيص للمطلبة الآتية أسمائهم :

- بوريق يوسف

- ساحل منال

بغرض إجراء دراسة ميدانية لإنجاز مذكرة تخرج الموسومة بعنوان :

القيادة الإدارية و انعكاساتها على التغيير التنظيمي

تيارت في: 2024/02/05



كرطاسي نور الدين
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



السيدة: براهيمة
المديرة الفرعية للمستند
جامعة تيارت