



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيات

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل. م. د.

في علم اجتماع التنظيم والعمل الموسومة بـ:

دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب السوّقر تيارت

إشراف الأستاذ:

• د/ مرباح مليكة

اعداد الطالبين :

• بخالد حميدة


• خالدي سعيد

أمام لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيساً	محاضر أ	د. خليفة محمد
مشرفاً و مقرراً	محاضر أ	د. مرباح مليكة
مناقشا	محاضر ب	د. عرباوي نصيرة

الموسم الجامعي: 2024/2023





بسم الله الرحمن الرحيم

والحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذا  
البحث والخروج به بهذه الصورة المتكاملة فيلأمس القريب  
بدأنا مسيرتنا التعليمية برهبة وارتباك فرأينا أن التخصص  
هدفا ساميا وحباً ونخاية تستحق السير لأجلها وإلى بحثنا هذا  
يحمل في طياته طموح الشباب يحلمون أن يكون بلدهم  
كالشامة بين البلدان.

وانطلاقاً من مبدأ انه من لا يشكر الله لا يشكر الناس  
فإننا نتوجه بالشكر الجزيل للدكتورة "مرباح مليكة" التي  
وافقتنا في مسيرتنا لإنجاز هذا البحث،  
وكانت لها بصمات واضحة من خلال توجيهاتها وانتقاداتها  
البناءة والدعم الأكاديمي

## إهداء :

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أنت يا الله من خففت الصعاب وهيأت لي الأسباب لكي أصل فلك الحمد والفضل.

ها أنا قد وصلت لنهاية مشواري مررت العديد من اللحظات و أنا الآن أرى تعب السنين وأتمنى أن تكون بداية لمشوار آخر.

أهدي تخرجي إلى من تمنوا لي النجاح والتوفيق و كانوا لهم بصمات في مشواري، إلى تلك اليد الحانية من نزع الأشواك من طريقي بدعائها

إلى جدتي "بركانة-عالية، أطال الله في أعماركم.

إلى الأمانة التي فارقتنا باكراً وتركنا خلفها أطيب الآثار إلى الروح الطاهرة التي بقيت مخلدة في قلوبنا أدمو الله أن تنام روحك بسلام في

جنازة الخلد، رحمتك الله وأسكنك فسيح جناته جدتي "صفية". إلى تلك الروح الغالية التي فارقته و لازت متعلقة بها إلى بسمه وضحة لا تغيب

عن البوال رحمتك الله "خالتي محمد" دمت في نعيم ربي حتى نلتقي رحمتك الله يل قطعة مني.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم بعد فضل الله ما أنا فيه يعود إلى أبي الرجل الذي سعى

طوال حياته لكي نكون أفضل منه "أبي الغالي" "عبد القادر" حفظه الله .

إلى اليد الخفية التي كان دعائها سر نجاحي وحانها بلمس جراحي إلى بسمه الحياة وسر الوجود و داعمتي الأولى ووجهتي التي أستمد منها

القوة شكراً على كل شيء يا أعظم أم أغلى الحبايب "أمي الحبيبة" متعك الله بالصحة والعافية.

إلى مصدر قوتي، الداعمين الساندين، أرضي الصلبة و جداري المتين إلى من مدد أياديهم في أوقات الضعف، إلى الشموع التي تنير

طريقي و إلى ملهمي و نجاحي: (إخواني وأخواتي): فاطمة - شيما - خالد أسامة - أحمد عبد المجيد سمل الله لكم الخير والفلاح وأدخلكم الجنة.

إلى عائلتي الثابتة الداعمة التي منحتني كل العون و الدعم : عمتي، وإخوتي (عبدو- إكرام - صفية- بشري)، أدمو الله بأن يفتح عليكم أبواب

رحمته في السماء والأرض وما بينهما. إلى كتاكيتي الصغار: "محمد آدم - إسلام" - بوسوف عبد الإله".

إلى أخواتي اللاتي لم تلدن أمي، وركائزي عند الشدائد، صديقاتي العمر والمواقف لا السنين:

"سارة - نور الهدى - خيرة- رانيا - ليندا".

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لأحدود لها وإلى من عرفني معمم الحياة إلى رفقاء الروح :

"إكرام - شهرزاد - منال - سمرة".

إلى أصدقائي وزملائي من كانوا لي إخواناً قبل كل شيء: "سعيد - ياسين - عماد الدين

إلى كل فرد من دائرة حياتي، كل بعيد أو قريب، إلى كل من زرع في قلبي أملاً ، شكراً لكم كل باسمه ومقامه.

"حبيبة"





"من قال انا لما نالها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان مليئا بتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها

الحمد لله شكرا وامتنانا، الذي بفضلها ما انا اليوم أنظر الى حلم طال انتضاره وقد أصبح واقعا افتخر به أهدي تخرجي...

الى ملائكي الطاهر، ووقتي بعد الله داعمتي الاولى والأبدية "امي" أهديك هذا الانجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود، ممتن لأن الله قد اصطفاك لي من البشر

الى العزيز الذي حملت اسمه فخرا الى الغالي الذي استمديتك منه قوتي وامتنازي بذاتي "والدي العزيز"

الى من ساندني عند ضعفي وازاح عن طريقي المتاعب، من مد يده لي وقت ضعفي، الى من شد الله به عضدي فكان خير معي اخوتي و خطيبي أدامكم الله ضلعا ثابتا لي "سيفه الدين و أسماء و ماجدة"

الى الصدفاء الذين واطلو دعمي

وتشجيعي دون ملل "ابراهيم و عبد الجليل" و الذين جمعتمني بهم هذه الطلبة الأخص بالذكر

"ياسين و عماد"

و بالأخص زميلتي "حميدة"

وايضا وفاء و تقديرا إلى وامتنانا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المنحلة التي سعت في

مساعدتنا للأستاذة "مرباع مليكة" فجزاها الله كل خير

والله الشكر كله ان وفقتي لهذه اللحظة، لم تكن الرحلة قصيرة و لم تكن الأمور يسره لكن بحول الله ما أنا

قد وطلت لمشارف التخرج فالحمد لله رب العالمين ...

**سعيد**

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
100	يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الجنس	1
100	توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير السن	2
101	توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي	3
102	توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير نوع الوظيفة	4
103	توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الأقدمية في المنصب	5
104	المدير مع الموظفين في التخطيط للنشاطات المختلفة وعلاقتها بمتغير السن	6
105	تشجيع المدير الموظفين على تجسيد أفكارهم الإبداعية في العمل وعلاقتها بمتغير نوع الوظيفة	7
106	تخصيص المؤسسة حوافز للموظفين على تجسيد أفكارهم الإبداعية في العمل وعلاقته بمتغير الجنس	8
107	وجود الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين وعلاقته بمتغير الأقدمية	9
109	اهتمام المؤسسة بالعمل الجماعي وعلاقته بمتغير المستوى التعليمي	10
110	الهدف من العمل الجماعي و علاقته بمتغير السن	11
111	الطرق التي تخصصها المؤسسة للتوظيف وعلاقتها بمتغير المستوى التعليمي.	12
112	معايير الترقية التي تتبعها المؤسسة و علاقته بمتغير الجنس	13
113	مؤشرات المثالية في التسيير و علاقته بمتغير نوع الوظيفة	14
114	اهتمام المدير بالتنسيق بين أعضاء العمل و علاقته بمتغير الجنس	15
115	نسبة توفر صفة الاستعداد لتحمل المسؤولية أثناء التسيير لدى المدير و علاقته بمتغير الأقدمية.	16
116	تهيئة المؤسسة لبيئة تساعد في النجاح التغير وعلاقته بمتغير الأقدمية	17

118	اهتمام المدير بتوزيع المهام بصورة جيدة من أجل تسير عملية التغيير وعلاقته بمتغير المستوى التعليمي.	18
119	تمتع المدير بالسلطة الشخصية في التأثير على الآخرين و علاقته بمتغير السن	19
120	نجاح البيروقراطية في تنفيذ عمليات التغيير و علاقته بمتغير الجنس	20
121	اعتماد المؤسسة على الرقمنة في التعامل مع المعلومات وعلاقتها بمتغير الأقدمية	21
122	تأثير الرقمنة على نظام المؤسسة وعلاقته بمتغير الأقدمية	22
124	عوامل ضرورة التغيير التنظيمي وعلاقته بمتغير نوع الوظيفة	23
125	دور التغيير التنظيمي في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة وعلاقتها بمتغير الأقدمية	24
127	مساهمة المنافسة القوية في تحفيز الابتكار والتطور داخل المؤسسة وعلاقته بمتغير السن	25
128	دور المنافسة في دفع المؤسسة للتكيف مع التغييرات الخارجية وعلاقته بمتغير نوع الوظيفة.	26
130	استخدام المؤسسة أفكار جديدة وعلاقته بمتغير المستوى التعليمي	27
131	مساهمة التطورات التكنولوجية الحديثة في تطور المؤسسة وعلاقتها بمتغير الأقدمية.	28
133	اهتمام المؤسسة بتزويد موظفيها بالمعلومات الكافية عن التغيير وعلاقتها بمتغير نوع الوظيفة	29
135	دعم المدير لجهود الموظفين لإنجاح عملية التغيير وعلاقته بمتغير السن	30
136	اهتمام المؤسسة بشرح أهداف التغيير المطلوب للموظفين وعلاقته بمتغير مستوى التعليمي.	31
138	تفويض المدير السلطة الكافية ومنحه الصلاحيات للموظفين وعلاقته بمتغير الأقدمية	32
139	استخدام المدير العدالة للموظفين وعلاقته بمتغير نوع الوظيفة	33
140	تقبل المدير النقد من طرف الموظفين وعلاقته بمتغير نوع الوظيفة	34
141	مناقشة المدير الموظفين وتبادل الأفكار والآراء معهم وعلاقته مع متغير الأقدمية	35
143	مساهمة القيادة الديمقراطية في التغيير التنظيمي وعلاقتها مع متغير السن	36
145	التحديات التي تواجهها المؤسسة وعلاقتها مع متغير السن	37

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
38	يوضح الممارسات الإدارية الممهدة لثقافة التغيير بالمؤسسة	1
40	بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	2



## الفهرس:

شكر وتقدير

إهداء

فهرس الأشكال والجداول

فهرس المحتويات

مقدمة:.....أ

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1.1. أسباب اختيار الموضوع.....02

2.1. أهداف الدراسة.....02

3.1. أهمية الموضوع.....03

4.1. الإشكالية.....03

5.1. فرضيات الدراسة.....05

6.1. تحديد المفاهيم.....05

7.1. المقاربة السوسولوجية للدراسة.....12

8.1. الدراسات السابقة.....13

### الفصل الثاني: المداخل النظرية لطرق تسيير المؤسسة الجزائرية

تمهيد.....23

أولاً: نشأة وتطور تنظيم المؤسسة العمومية الجزائرية.....24

1.1. مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية.....24

2.1. مراحل تطور تسيير المؤسسة الجزائرية.....25

1.2.1	مرحلة التسيير الذاتي	25
2.2.1	مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسة الجزائرية	25
3.2.1	مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واستقلاليتها	26
27	ثانيا: واقع المؤسسة الجزائرية بين التسيير التقليدي والحديث بعد دمج ثقافة التغيير	27
1.2	تسيير المؤسسة الجزائرية في المجتمع التقليدي	27
1.1.2	تغيير ثقافة المؤسسة	29
2.1.2	الخصوصية وتغيير ثقافة التسيير بالمؤسسة الجزائرية	30
2.2	التغيير كضرورة ملحة بالمؤسسة الجزائرية	31
3.2	أهمية حيازة ثقافة مؤسساتية من أجل نجاعة المؤسسة	34
35	ثالثا: العلاقات الإنسانية كطريقة في التسيير بالمؤسسة الجزائرية	35
1.3	التسيير بالعلاقات الإنسانية	35
2.3	أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية	36
3.3	مساهمة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة	38
38	رابعا: البيروقراطية في التسيير	38
1.4	التسيير البيروقراطي	38
2.4	خصائص التسيير البيروقراطي	39
3.4	مساهمة فيبر في مجال القيادة	40
41	خلاصة الفصل:	41

### الفصل الثالث: التغيير التنظيمي في المنظمة الجزائرية

44	تمهيد	44
45	أولا: التغيير التنظيمي (الأنواع- الأسباب- المراحل- المجالات- الأهداف- الأهمية)	45
1.1	أنواع التغيير التنظيمي	45

47	2.1. أسباب التغيير التنظيمي.....
51	3.1. مراحل التغيير التنظيمي.....
54	4.1. مجالات التغيير التنظيمي.....
56	5.1. أهداف التغيير التنظيمي.....
58	6.1. أهمية التغيير التنظيمي.....
59	ثانيا: مقاومة التغيير التنظيمي.....
59	1.2. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.....
60	2.2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.....
62	3.2. أشكال مقاومة التغيير.....
64	4.2. الطرق التي تتخذها الإدارة للتغلب على مقاومة التغيير.....
67	ثالثا: إدارة التغيير التنظيمي.....
67	1.3. خصائص إدارة التغيير.....
68	2.3. عوامل نجاح إدارة التغيير.....
70	خلاصة الفصل.....

#### الفصل الرابع: القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي بالمنظمة

72	تمهيد:.....
73	أولا: القيادة (المهارات القيادية-الأنماط- النظريات- العلاقة بين القيادة والإدارة).....
73	1.1. مهارات القيادة.....
75	2.1. قيادة التغيير.....
76	3.1. العلاقة بين القيادة والإدارة.....
77	ثانيا: الأنماط القيادية.....
77	1.2. النمط الديمقراطي.....

79.....	2.2. النمط الأوتوقراطي.....
81.....	3.2. النمط التسيبي.....
<b>83.....</b>	<b>ثالثا: النظريات القيادية.....</b>
83.....	1.3. نظرية السمات.....
84.....	2.3. النظرية الموقفية.....
85.....	3.3. النظرية التفاعلية.....
87.....	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة</b>	
<b>89.....</b>	<b>تمهيد.....</b>
89.....	أولاً: مجالات الدراسة.....
92.....	ثانياً: المقاربة المنهجية للدراسة.....
93.....	ثالثاً: أدوات وتقنيات الدراسة.....
93.....	رابعاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
94.....	خامساً: تحليل اتجاهات الآراء وعلاقتها بالبيانات الشخصية للمبحوثين.....
146.....	سادساً: عرض نتائج الدراسة.....
148.....	سابعاً: مناقشة النتائج.....
148.....	1.7- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
149.....	2.7- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.....
150.....	3.7- مناقشة النتائج على ضوء مقاربات الدراسة.....
<b>152.....</b>	<b>خاتمة.....</b>
153.....	قائمة المراجع.....

الملاحق.

مقدمة

### مقدمة:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات والمتغيرات البيئية المختلفة ومع التطورات التكنولوجية وشدة المنافسة خاصة في عصر العولمة، مما جعل بقاء المنظمة أو زوالها يتوقف إلى حد كبير على نجاح تسييرها وإدارتها الفعالة لعملية التغيير، وهذا ما يتم من خلال تبني قيادة إدارية ذات كفاءة عالية باعتبار أن القيادة من أهم الوسائل الأساسية في أي منظمة وعلى اختلاف أنواعها فهي أهم أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع القائد التواصل مع أفراد المنظمة ومهما اختلفت أنواع القيادة إلا أنها تصب كلها في خانة علاقة تأثير الرئيس في مرؤوسيه، بينما يشمل التسيير مجموعة الوظائف الأساسية التي تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة فالتسيير هو الأساس الذي يقوم عليه نجاح أي منظمة ويوفر إطار عمل لتحقيق النمو المستدام والتحسين المستمر، فالقيادة والتسيير وجهان لعملة واحدة فكل منهما يكمل الآخر لضمان نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، فالقيادة تركز على الجانب الإنساني والتحفيزي بينما التسيير يهتم بالجوانب التنظيمية والإدارية، كما أن الإدارة الجيدة هي التي تتمكن من تنظيم وتوجيه الأفراد بشكل يساعد في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي بسلامة وكفاءة، فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات الجزائرية بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث مهامها وعملياتها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم، وليس المقصود بالتغيير هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، وإنما ذلك العمل المخطط له على أساس وسيلة للوصول لأفضل النتائج. ونظرا لكل النتائج الايجابية التي يحققها التغيير التنظيمي، فإن له أهمية عظمى في حياة المنظمات على اختلافها، وعليه حظي التغيير التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين، فقد وجدوا أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على التغيير التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر، من أهمها الدور الفعال للقيادة داخل المؤسسة، إذ تعد من أهم عناصر نجاح المؤسسة . وتحقيقا لأهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب ميداني من خلال خطة بحث شملت على مقدمة وخمسة فصول :

الفصل الأول: فقد كان معنون "بالاطار المنهجي للدراسة" حيث خصص لدراسة أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وكذا

أهميتها، اشكالية وفرضيات وتحديد مفاهيم الدراسة ومقاربة سوسيولوجية للدراسة والدراسات السابقة.



أما الفصل الثاني: فقد كان معنون "بالمداخل النظرية لطرق تسيير المؤسسة الجزائرية"، تطرقنا فيه إلى نشأة وتطور تنظيم المؤسسة الجزائرية ومراحل تطور تسيير المؤسسة الجزائرية، وكذا التسيير التقليدي للمؤسسة والتسيير الحديث بعد دمج ثقافة التغيير، والعلاقات الإنسانية كطريقة في تسيير المؤسسة، ثم التسيير البيروقراطي ومبادئه.

أما الفصل الثالث: المعنون "بالتغيير التنظيمي"، تطرقنا فيه إلى: أنواع التغيير التنظيمي والأسباب والمراحل والمجالات والأهداف و الأهمية.

أما الفصل الرابع: المعنون بالقيادة تطرقنا فيه إلى المهارات القيادية، قيادة التغيير، العلاقة بين القيادة والإدارة، دور القيادة في إدارة التغيير، ثم الأنماط القيادية، النظويات القيادية.

أما الفصل الخامس: والذي جاء بعنوان "الاطار الميداني للدراسة" والذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة الميدانية، المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، الأدوات والتقنيات المتبعة في الدراسة، عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة. وفي الأخير تم التطرق إلى خاتمة عامة وشاملة للموضوع.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

1.1. أسباب اختيار الموضوع.

2.1. أهداف الدراسة.

3.1. أهمية الموضوع.

4.1. الإشكالية.

5.1. فرضيات الدراسة.

6.1. تحديد المفاهيم.

7.1. المقاربة السوسيولوجية للدراسة.

8.1. الدراسات السابقة.

## 1.1- أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب أدت بنا لاختيار هذا الموضوع:

### ● الذاتية:

- الرغبة في توضيح دور القيادة في النجاح التغيير التنظيمي.

- توضيح أهمية القيادة داخل المركز الجوّاري للضرائب بالسوقر-تيارت-.

- التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية وطرق تسييرها.

### ● الموضوعية:

- الموضوع يدخل ضمن تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

- تعتبر القيادة من أهم المواضيع التي لها دور فعال في إدارة المنظمات وتحقيق الأهداف المطلوبة.

- يعتبر التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المؤسسة الجزائرية.

- توضيح مدى أهمية النمط القيادي في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

## 2.1- أهداف الدراسة:

تهدف كل دراسة إلى تحقيق أهداف معينة سواء كانت نظرية أو تطبيقية أهمها محاولة إيجاد حلول للمشكلات السوسولوجية

وتفسيرها ولهذا فإن دراستنا تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مدى تأثير القيادة على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي على مستوى المركز الجوّاري للضرائب بالسوقر-تيارت-.

- توضيح أهم أسباب التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- إبراز أهم الانماط القيادية ودورها في التغيير على مستوى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- توضيح الدور الهام للتسيير بمبادئ العلاقات الإنسانية والتسيير البيروقراطي في نجاح عملية التغيير في المؤسسة الجزائرية.

## 3.1- أهمية الموضوع:

تعتبر القيادة من بين أهم المواضيع على مستوى التسيير الإداري بأنواعه، كونها الركن الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة فهي

حلقة تربط بين القائد والمرؤوسين، ولها دور فعال في توجيه العمليات الإدارية داخل المؤسسة لإدارة التغيير التنظيمي.

وعليه فإن أهمية موضوع دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية تكمن في:

- أهمية القيادة ودورها الفعال في تحقيق التميز ونجاح المؤسسة وتظهر هذه الأهمية في التعرف على القيادة الإدارية وتوضيح أنماطها وإبراز العلاقة القوية بين القيادة والإدارة داخل المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على أنواع وأساليب التسيير والنمط القيادي السائد بالمركز الجوازي للضرائب بالسوقر ولاية تيارت.
- التعرف على ادارة المؤسسة للتغيير وطرق التغلب على مقاومة التغيير.

#### 4.1- الإشكالية:

في ظل الظروف الراهنة و بعد التطورات الاقتصادية و التغييرات المتسارعة التي فرضتها العولمة، فإن المؤسسة الجزائرية اليوم صارت تسعى إلى تحقيق أهدافها لمواكبة الصعوبات و التحديات التي أصبحت تواجهها محاولة البحث عن استراتيجيات حديثة تكون أكثر تميزا و فعالية، وهذا ما دفع علماء اجتماع التنظيم و العمل إلى الإهتمام بجانب المنظمة كمجال للدراسة بصفة عامة و بجانب الإداري بصفة خاصة، من خلال وضع أسس و مبادئ تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بفعالية و كفاءة، كما اهتموا أيضا بالتسيير باعتباره عملية منسقة تتكون من وظائف مختلفة تؤدي إلى حسن سير المؤسسة و الوصول إلى الأهداف المطلوبة، تشمل توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة.

وعندما نتحدث عن فعالية المنظمة فإننا نجد أنها ركزت على تبني قيادة فعالة وناجحة تمثلت في أنماط قيادية ومهارات مختلفة ساهمت في بناء استراتيجيات محكمة، محاولة الالتزام بأساليب تسيير متناسقة و متكاملة تشمل أساس التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة لمواجهة التغييرات بأنواعها سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها، وللوصول إلى هذا الأخير لا بد أن يصب اهتمام الإدارة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وملاحظة المشكلات التسييرية التي تمس بنظام المؤسسة ومحاولة تحليلها وتفسيرها من أجل تحقيق نتائج يمكن تعميمها، ولا يتحقق هذا إلا من خلال تجسيد قيادة إدارية حكيمة، كونها هي الركن الأساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه، وهي مفتاح للوصول الى تطوير مستوى المؤسسة وتحقيق استقرارها، كما تعتبر أيضا أحد أهم الأوجه الفعالة لنجاح المؤسسة والحفاظة على استمراريتهها ومواجهة التحديات التي تفرضها الأزمات والصعوبات التي تواجه المؤسسة الجزائرية، ومما لاشك فيه أن لهذه الأزمات أثر بليغ في تغيير تنظيم المؤسسة سواء كان تغيير في الأساليب التسييرية أو الممارسات الإدارية من خلال تطوير المهارات القيادية أو تبني أساليب إدارة جديدة، وهنا يبرز الدور الهام للقيادة التي سادت في ظل الحضارات القديمة وامتدت جذورها إلى الوقت الذي ظهر فيه التفاعل الاجتماعي وتقسيم العمل بين الأفراد، من خلال مسؤوليتها في تحقيق فعالية المنظمة وتحفيز العمال

على الانضباط في العمل وبث روح التعاون بين العمال، فبنجاح القيادة تنجح المؤسسة باعتبارها ضرورة حتمية في جميع المؤسسات لمواجهة الضغوطات التي تظهر نتيجة التغييرات في البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة فهي نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة بها ،كالوسط الاجتماعي والظروف الاجتماعية الخارجية، وبالتالي قد تؤثر على استقرار المنظمة. ومن هنا أصبح أسلوب التسيير المتبع داخل المؤسسة يسهم في التنظيم من خلال اتخاذ قرارات وظيفية تسييرية وذلك بالاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية المتوفرة وفقا لمعيار الكفاءة.

ووفق هذا التوضيح وبالاستناد إلى كل هذه الاعتبارات يتضح لنا أن التغيير التنظيمي هو أهم أنواع التغيير لأنه مقترن بمختلف جوانب المنظمة سواء من حيث هيكلها التنظيمي أو في تسييرها للأفراد واتجاهاتهم من خلال التوفيق بين الأداء الإداري و تغييرات المحيط، فالتغيير التنظيمي مصطلح إداري حديث يعني انتقال المؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل وهو عبارة عن مجموعة العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تجديد وإصلاح كل ما ينشأ من تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الإتقان في ما من شأنه الرقي وتحقيق الأهداف وتحسين قدرة أي نظام للقيام بمهامه من خلال زيادة قدرته على التكيف و التجديد.

وعليه فإن البحث في عوامل نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لا يمكن تحديدها إلا من خلال ربطها بالأنماط القيادية المتبعة في المؤسسة، حيث يتوجه اهتمام دراستنا بالقيادة من حيث مهاراتها وأنماطها وعلاقتها بالتغيير التنظيمي . ولتحقيق ذلك قمنا بالتقرب إلى المركز الجوارى للضرائب، كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية وبالتالي نحاول في هذه الدراسة معرفة متغيرات الدراسة "القيادة والتغيير التنظيمي"، ويمكن صياغة إشكاليتنا ضمن التساؤل المركزي:

• كيف تسهم القيادة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي ؟

-التساؤلات الفرعية:

1- كيف يسهم أسلوب التسيير في التغيير التنظيمي ؟

2- ماهي أسباب التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ؟

3- كيف يسهم النمط القيادي في التغيير على مستوى المؤسسة الجزائرية ؟

## 5.1-فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يسهم التسيير بالعلاقات الانسانية والتسيير البيروقراطي في التغيير التنظيمي على مستوى المركز الجوّاري للضرائب-السوقر-تيارت.

الفرضية الثانية: يؤدي التطور التقني السريع وزيادة المنافسة الى التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: تسهم القيادة الديمقراطية في التغيير التنظيمي الناجح برؤية مستقبلية في ظل التحديات البيئية المختلفة التي تواجه المؤسسة محل الدراسة.

## 6.1-تحديد المفاهيم:

### القيادة:

• تعد القيادة القدرة على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، كما أن القيادة عند koontz هي القدرة على التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف.

• أما weinbach فيعرف القيادة على أنها عملية التأثير على الافراد في منظمة مستعدة لتبني السلوكيات التي من شأنها أن تثبت وتحقق الاهداف المسطرة للمنظمة.<sup>1</sup>

• كما يعرف تيد أردوي Tid Erdui في كتابه في القيادة بأنها مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الاخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم.

• بينما عرفها آلن ALLEN بأنها النشاط يمارسه المدير يجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال كما تعرف أيضا بأنها فن تنسيق الأشخاص ورفع روحهم المعنوية إلى الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد اللطيف صيتي، رميلة لعمور، "اتجاهات العاملين نحو المهارات القنادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي"، مجلة رؤى اقتصادية، مخبر بحث أداء المؤسسات..جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر،جامعة غرداية 2019 (262-276)، ص266.

<sup>2</sup> اسماء منصور، يمينة مقدم: "الأنماط القنادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3،مجلة (07)، عدد(01) الجزائر 2021(719-736)، ص722.



- وتعد القيادة كذلك بمثابة القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا التأثير في العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين، فالقائد يؤثر على المحيطين من ناحية ويتأثر بهم من ناحية أخرى فيؤدي ذلك تعديل أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين.<sup>1</sup>
- وعرفها Fiedler القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الناس أو تغييره من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد.
- بيتروفسكي هي علاقات السيطرة والخضوع والنفوذ والتبعية في نظام العلاقات بين الأشخاص في الجماعة.
- سيد مصطفى هي قدرة التأثير في آخرين من خلال الاتصال ليصلوا بحماس والتزام إلى أداء مستمر يحقق أهداف مخططة.<sup>2</sup>
- ويرى همفل Hemphil القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة يتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة.
- يرى ستوفدل القيادة عملية تأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
- القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على الآخرين لبذل جهود تتجاوز المستويات العادية من أجل تحقيق الأهداف.
- وهي مجموعة من السلوكيات الشخصية يتم تصميمها للتأثير على الأفراد كي يتعاونوا في تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>
- القيادة هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه.
- القيادة هي أدوار معينة ينجزها فرد معين في وقت محدد وفي جماعة معينة.
- ومما سبق يمكننا القول ان القيادة هي عملية تأثير من فرد مركزي في الجماعة وانصياع أعضاء الجماعة لأوامره بغرض تحقيق الأهداف المشتركة.<sup>4</sup>

## المفهوم الإجرائي للقيادة:

- <sup>1</sup> د. سامية إبريغم ،د.بوقندورة يمينة: "ماهية القيادة الإدارية"، محلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلقة، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزائر (556-573) ص558.
- <sup>2</sup> د. عبد العزيز الحر، القيادة التربوية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، الطبعة الثالثة، ص03.
- <sup>3</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2008، الطبعة الثالثة، ص134.
- <sup>4</sup> بوفلجة غياث، مبادئ التسيير بشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2016، ص82.

• ومن هنا يتضح أن القيادة هي تلك الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة وهي القدرة على توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق سلوك الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

### مفهوم الإدارة:

• إن الإدارة ليس لها معنى واحد له صفة القبول العام إذ يمكن تعريفها بعبارات مختلفة ولكن المفهوم الشامل للإدارة يمكن صياغته بأنه:

• مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد وذلك بغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف.<sup>1</sup>

• يعرف فريدريك تايلور (أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية) الإدارة على أنها: المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يفعلوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

• ويعرفها هنري فايول (الأب الحقيقي للإدارة الحديثة) بأنها: أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تراقب.

• ويعرفها أيضا كونتز وودونيل بأنها: وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم.<sup>2</sup>

• الإدارة هي المصطلح الذي يطلق عليه عادة على تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين، وتشمل الإدارة مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق.<sup>3</sup>

• كما تعد الإدارة نشاطا مميزا له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الانسان ووسيلة فعالة وناجحة لتحقيق أهدافه المنشودة في أي مجال من مجالات حياته المتنوعة وما يميزها أنها نشاط يرتبط بعلاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة البشر وبنفس الوقت تعد وسيلة فعالة ومثمرة لتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي للإدارة:

<sup>1</sup> د. محمد حسن أحمد، **الإدارة بنجاح**، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص13.

<sup>2</sup> محمد نداء الصوص، **مدخل إلى علم الإدارة**، دار أجنادين للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، الطبعة الأولى، 2007، ص10.

<sup>3</sup> د. بلال خلف السكارنه، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، ص19.

<sup>4</sup> سلمان عكاب الجنابي، علي حسين الحسيناوي، **الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية**، دار الرواد للنشر والتوزيع، ليبيا، طرابلس، ص27.

• ومن هنا يتضح لنا أن الإدارة هي عملية تنظيم الموارد والأنشطة بشكل فعال لتحقيق أهداف محددة وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق الأهداف المنشودة.

### القيادة الإدارية:

• تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

• فالقيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.<sup>1</sup>

• كما تعد القيادة في الإدارة كمتغير أساسي في دفع المنظمة والمؤسسة إلى الامام والى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع وإذا غابت القيادة الناجحة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها فالقيادة الإدارية تحسن التصرف ولكل حالة علاجها هي اللين في غير ضعف والقوة في غير عنف.<sup>2</sup>

• ويمكن القول أيضا ان القيادة الإدارية هي تلك المسؤولية التي يتحملها قائد المنظمة في سعيه لتحقيق الأهداف المشتركة (المنظمة والعاملين) وذلك من خلال اتباع وسيلة فعالة للتأثير في المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتوجيههم الى الهدف الأسمى للمنظمة وفق متطلبات الموقف والظروف ودون استغلال قوة السلطة والمنصب في ذلك.<sup>3</sup>

• كما عرفها أودواي تيد: بأنها الجهد او العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ويجدون له صالحا لهم جميعا ويرتبطون في مجموعة واحدة متعاونة.

• وبالنسبة لهيرسي وبلانشارد: هي عملية تأثير في نشاطات فرد أو جماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد وتكون نتيجة تفاعل متغيرات سلوك القائد والمرؤوسين في موقف معين لإيجاد الحلول الواجب تنفيذها.<sup>4</sup>

### التعريف الاجرائي للقيادة الادارية:

<sup>1</sup> د. منير زيد عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعون، شارع الملك حسين، الطبعة الأولى، ص25.

عصام عبد اللطيف، فن القيادة و مهارات المدير في عالم متغير، نيوليك للنشر والتدريب، مدينة نصر القاهرة، ص91  
<sup>3</sup> راضية يوسف، موسى باخاشة، أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد3، العدد5، جوان 2018، (ص ص 2-18)، ص04.

<sup>4</sup> يوسف جغولي: القيادة الإدارية الوسطى و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، (رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل)، جامعة الجزائر2، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2010-2011، ص54.

• هي العملية التي يتخذ فيها القادة القرارات ويديرون الموارد ويوجهون الأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

### المؤسسة:

• يعرف François Perreux المؤسسة بأنها شكل انتاج بواسطة وضمن نفس الذمة، تدمج أسعار مختلف الانتاج المقدمة من طرف اعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل.

• كما تعرف المؤسسة على أنها مجموعة من الافراد يعملون على تحويل مدخلات إلى مخرجات أو كونها منظمة تنسق بين رأس المال والكفاءات الأخرى.<sup>1</sup>

• وبالنسبة لتروشي المؤسسة هي: الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

• كما يعرفها ناصر دادي عدون على أنها: كل تنظيم اقتصادي مستقل ماديا في اطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الانتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان آخرين.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي للمؤسسة:

• هي تشكيل اجتماعي يتكون من مجموعة من الافراد تربطهم علاقات وتهدف إلى تحقيق أهداف معينة وتوفير التنظيم والاستقرار بالمجتمع.

### التغيير:

**لغة:** مشتق من الفعل غير وغيره أي حوله وبدله كأنه جعله غير ما كان عليه.

**اصطلاحا:** لم يتفق العلماء والخبراء والمتخصصين على تعريف واحد للتغيير، فكان لكل عالم تعريف خاص.

• فقد عرفه الحسن بأنه أي انحراف عن الماضي وقد يتم هذا الانحراف بشكل منظم ويتضمن عادة جانبا أساسيا بالنسبة للإدارة يتمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة.

• وعرفه الخطيب بأنه ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة ينتج عنها ادخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر.

<sup>1</sup> درامشية لمياء، بلقاسمي فاطمة، المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، ص01.

<sup>2</sup> سعيدة حبي، القيادة التشاركية في ظل مراحل تفسير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سوسيو اقتصادية"، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 58، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021، (ص ص 960-972)، ص966.

• ويرى السلمي بأنه تحول من وضع معين مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.<sup>1</sup>

### التعريف الاجرائي للتغيير:

• هو عملية تحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر بطرق وأساليب معينة لتحقيق أهداف المنظمة.

### مفهوم إدارة التغيير:

• تعرف إدارة التغيير على أنها: الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد

المتاحة (بشرية- قانونية- مادية وزمانية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل

سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.<sup>2</sup>

• ويعرف وندل فرنش إدارة التغيير على أنها: مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل

وخلق العلاقات المتوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.

• ويعرف وارن بينس: بأنها استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب

مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

• ويعرفها أيضا ستيف سميث: بأنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي علي متدرج من الواقع المراد الوصول إليه من

خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز المراد إحداثه.<sup>3</sup>

• وعرف حنا نصر الله وآخرون التغيير بأنه: الانتقال من وضع أو حالة معينة إلى وضع أو حالة أخرى وبالتالي، فإن التغيير هو خطة

تستهدف الانتقال من وضع إلى وضع آخر عن طريق إدخال تغيرات كلية أو تعديلات جزئية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> د. مصطفى ربحي عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، الطبعة الأولى، ص25.

<sup>2</sup> د. يونس زين، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، العدد الرابع، جامعة الجزائر، ديسمبر 2016، (ص ص 177-198)، ص186.

<sup>3</sup> خديجة الحاج نعام، إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للحمارك بالشلف، مجلة اقتصاديات شمال

افريقيا، العدد 30، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2022، (ص ص 351-374)، ص355.

<sup>4</sup> د.حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، "المصادر و الإستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر القاهرة، 2010، الطبعة الاولى، ص60.

## التعريف الإجرائي لإدارة التغيير:

• هي عبارة عن عمليات تخطيطية تنفذها المؤسسة تتمثل في توجيه العمليات وتحقيق التواصل مع العاملين لضمان تبنيتهم للتغيير ونجاحه.

## التغيير التنظيمي:

• يعرف أحمد ماهر التغيير التنظيمي بأنه: خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة، تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة وتأخذ بالحسبان دراسة البيئة المحيطة بما لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة.

• ويعرفه مصطفى عشوي على أنه: الانتقال من حالة إلى حالة أخرى مغايرة لها وعادة ما يفترض أن يكون التغيير لها هو أحسن من الوضعية السابقة يهدف إلى إنجاز المهام عن طريق اتباع استراتيجية الانتقال من الجزئي إلى الكلي والأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن وفعالية أفضل بغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

• كما يعرفه محمد اسماعيل بأنه: التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد للتفاعل الايجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره.<sup>2</sup>

• وعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب مختلفة.<sup>3</sup>

• ويعد التغيير التنظيمي جزءا من الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة ويقصد به مجموعة الاجراءات والخطوات التي تقوم بها المؤسسة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المؤسسة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر من عناصر التنظيم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طاهر بن دهقان، التغيير التنظيمي وعلاقته باضراب العمال في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة عمار ثلجي الأغواط، ص37.

<sup>2</sup> عفاف حداد، عبد المالك جبيق، العلاقة التأثرية بين أبعاد التغيير التنظيمي و تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر،قائمة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد06، العدد02، جامعة قسنطينة02-عبد الحميد مهري، 2020، ص100.

<sup>3</sup> د.قويدر بورقبة و آخرون،التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: المفهوم-الأسباب-المراحل و المداخل،مجلة القيس للدراسات النفسية و الإجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة،العدد الرابع، ص38.

<sup>4</sup> محمد دحية،محمد لمين حساب، قياس مدى تبنى أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة أساتذة الجامعة ، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، مخبر دراسات التنمية الإقتصادية،جامعة عمار ثلجي الأغواط، المجلد13،العدد2022، ص28.



## التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

• هو العملية التي تقوم بها المؤسسة لتعديل هيكلها أو ثقافتها أو أنظمتها من أجل التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة ولتحقيق أهداف جديدة.

### 7.1- المقاربات السوسولوجية للدراسة:

إن المقاربة السوسولوجية للموضوع لها دور هام في توسيع المعرفة و تعميقها و هي بالمقابل تعكس الواقع و تهدف إلى ربط كل المعارف المكتسبة، و سعيًا منا لوضع موضوعنا في إطاره النظري و ضمن مقاربة نظرية، تجسد هذا الموضوع وعليه فقد اعتمدنا على: النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي وضعه فير فهو يتسم بعدة خصائص منها: التخصص و تقسيم العمل ووجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات و مسؤوليات القائد أثناء تأديته لعمله باعتبار البيروقراطية بناء اجتماعي يتكون من تدرج هرمي للمكانات و الأدوار و بالتالي تنظم أفعال أعضائها. أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أسهم في مجالات أساسية هي: دراسة الجماعات الصغيرة و مشكلات النظرية و طرق بناء النظرية والسمات الأساسية للسلوك الاجتماعي.<sup>1</sup>

ونظرية السمات في توضيح متطلبات القيادة و القاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها من خلال اعتماد نظرية السمات كمنطلق لتوضيح أهم المعايير و الخصائص الشخصية للقائد و تحديد قيمه و طباعه التي يتميز بها في عمله، وبعد إبراز السمات المختلفة للقائد الإداري نستنتج أنها تنقسم إلى قسمين: سمات فطرية كالذكاء و القدرات الجسمية التي يجب أن تتواجد لدى القائد أثناء توليه المركز القيادي و سمات مكتسبة بعد تولي القائد مركزه القيادي<sup>2</sup>، وقد اعتمدنا أيضا على النظرية الموقفية في تحديد خصائص القيادة على أساس أنها لا ترتبط بالسمات الشخصية العامة فقط بل ترتبط بسمات و خصائص نسبية أيضا ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لاختلاف متطلبات القيادة بحسب المجتمعات و التنظيمات الإدارية داخل المجتمع و المؤسسات الجزائرية، وأن السمات و المهارات المطلوب توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، فمدير مؤسسة خدمتية كالمركز الجوارى للضرائب يحتاج إلى سمات و مهارات مختلفة عن مؤسسة أخرى تربوية مثلا، وبالتالي الوظائف القيادية تتطلب قدرات و مهارات تتناسب مع طبيعتها. و المدخل الآخر هو النظرية التفاعلية، والتي توفق بين نظرية السمات و نظرية الموقف باعتبار أن القيادة هي عملية تفاعل

<sup>1</sup> ابراهيم طلعت لطفي: علم اجتماع تنظيم وعمل، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص39.

<sup>2</sup> ابراهيم طلعت، علم اجتماع تنظيم وعمل، المرجع السابق، ص76.

اجتماعي بين شخصية القائد و المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي فالنظرية التفاعلية هي أحد النظريات التي ساعدتنا في تحديد خصائص القيادة الإدارية بحيث أنها لم تنكر إنجازات نظريتي السمات و الموقف في القيادة بل كانت محاولة الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل نظرية لوحدها كمعيار لتحديد خصائص القيادة، و بهذا أوضحت هذه النظرية أن نجاح القيادة يرتبط بقدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلائم مع التغيير التنظيمي، و أعطت الدليل على أهمية السمات الشخصية النابعة من العلاقة بين القائد و المرؤوسين، أما نظرية ليكرت التي تقوم على عدة نظم أساسية من بينها النظام البيروقراطي الاستشاري أي وجود ثقة بين القائد و الموظفين وكذا تقديم الحوافز و الاستشارة، كما أننا قمنا بالاستعانة بنظرية الشبكة الإدارية في القيادة على أساس أنها تركز على جانبين هما الاهتمام بالأفراد و العاملين و الاهتمام بالعمل و الانتاجية و التي اقترحت نموذجاً قسمت فيه الأنماط القيادية إلى عدة أقسام أهمها قيادة الفريق و الذي يهتم بكل من الأفراد و العمل بشكل متوازن من أجل مقاومة التغيير.

## 8.1- الدراسات السابقة:

• **الدراسة الأولى:** أطروحة دكتوراه بعنوان: "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي".

- من إعداد الطالب: هبال عبد المالك، سنة 2015-2016. دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري.

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتمحور حول الأسئلة التالية:

- \* ماهي درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي؟
  - \* هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة كدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية)؟.
  - \* ما مدى تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة؟
  - \* هل هناك فروق ذات صلة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق أهداف نظام (ل.م.د) في الجامعات تعزى لبيانات لبياناتهم الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب الإداري، الدرجة العلمية)؟
- ولعلاج هذا الإشكال تمت صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي دون المتوسط.

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية للممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية).

الفرضية الثالثة: نسبة تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة هي دون المتوسط.

الفرضية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق أهداف نظام (ل.م.د) في الجامعات محل الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ونجاح (تحقق الأهداف) نظام (ل.م.د).

وعليه فإن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

\* وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي وتحقق أهداف نظام (ل.م.د).

\* نجاح أي تغيير تنظيمي في المنظمات يتوقف على القيادة الإدارية مثلها اتفق عليه أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير.

\* التعامل مع مقاومة المرؤوسين للتغيير هو الدور الأكثر تأثيراً على ضمان التكوين النوعي.

\* وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدور فعالية الاتصال وتحسين العلاقة مع المحيط الاقتصادي المحلي.

\* فعالية الاتصال، التعامل مع مقاومة المرؤوسين للتغيير لها علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية مع إرساء أسس الحوكمة في الجامعة الجزائرية.

## تقييم الدراسة الأولى:

• تفيد هذه الدراسة في التعرف على دور التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومن الناحية النظرية إلى توضيح نقاط الالتقاء بين أدبيات القيادة وأدبيات التغيير وبشكل محدد أدبيات التنظيمي.

• ومن ناحية تطبيقية يعتبر هذا البحث خطوة هامة للتطبيق العملي ومتى يكون هذا الدور إيجابياً يحقق النتائج المرجوة منه ومتى يكون سلبياً ويفشل في تحقيق تلك النتائج.

**الدراسة الثانية:** حول موضوع: "القيادة وإشكالية التسيير الإداري بالمؤسسة التربوية"

- من إعداد الطالبة: صغير جميلة، سنة: 2015-2016.

دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية البليدة.

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التي تتمحور حول التساؤلات التالية:

\* هل تؤثر طبيعة الاتصال التعليمية على عملية توجيه العاملين بها؟.

\* هل تؤثر مشاركة العاملين في عملية صنع القرار بالمؤسسة التعليمية على ولائهم التنظيمي؟.

\* هل تؤثر الممارسات التنظيمية المتعلقة بالسلطة المؤسسية للمدير ومعاونيه على أداء العاملين؟.

وبخصوص فرضيات هذا البحث حول ثلاث محاور أساسية هي:

\* تؤثر طبيعة الاتصال بالمؤسسة التعليمية على عملية توجيه العاملين بها.

\* تؤثر مشاركة العاملين في صنع القرار بالمؤسسة التعليمية على ولائهم التنظيمي.

\* تؤثر الممارسات التنظيمية المتعلقة بالسلطة المؤسسية للمدير ومعاونيه على أداء العاملين.

وعليه فإن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

\* من أجل أن تعمل القيادة بشكل فعال يجب أن يرتبط القائد والعاملون معه بشعور من التفاهم من خلال التأثير المتبادل ويكسب ثقة المرؤوسين.

\* وتتخذ صورة القائد مع المشاعر الداخلية للمرؤوسين وفكرهم فالقيادات الناجحة هي التي تحضى بتقدير كبير من الآخرين وتلهمهم وتستفيد بأحسن ما لديهم.

\* بحكم وضعية رئيس المؤسسة وتمط تسييره الذي تخضع له المؤسسة فإنه يخضع لضغوطات متعارضة كضغوط التراتب الإداري من جهة وضغوط القواعد التعليمية من جهة أخرى.

\* تبين أنه لا تسيير في الاتجاه السليم بما يسمح بتوفير المعلومات التي يحتاجها العمال وبناء علاقات تعاونية بما يساعد على توجيههم.

**تقييم الدراسة الثانية:**

من خلال إطلاعنا على هذه الدراسة التي تهدف إلى الكشف والتعرف على الممارسات التنظيمية التي من شأنها التأثير على أداء العاملين، فقد تطرقت الباحثة إلى تعريف القيادة المدرسية وأهميتها في تطوير المؤسسة التعليمية بالإضافة إلى المهارات القيادية الأساسية ووظائف القيادة كما أبرزت هذه الدراسة أهمية الأنماط القيادية داخل المؤسسة.

- إن هذه الدراسة ساهمت في إظهار التباين بين الأنماط القيادية السائدة في المدارس.
- ويمكن الفرق أن تناول موضوع القيادة وأنماطها وطرق التسيير تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

### الدراسة الثالثة: عنوان هذه الدراسة: "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء"

- من إعداد الطالب: توفيق درويش، سنة: 2006-2007.

دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك.

- تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال وماهي أهم العوامل التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه؟

- ولعلاج هذا الإشكال تمت صياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دون تحسين أداء العمال؟

2- ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟

- وبخصوص فرضيات هذا البحث فهي تدور حول محورين رئيسين:

### الفرضية العامة:

للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين أداء العمال.

### الفرضيات الفرعية:

- للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة اتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة.

- تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العمال بالاستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء ونخص بالذكر

التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة الرقابة.

وعليه فإن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

\* أن للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم وذلك من خلال القدرة على اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي.

\* أن أفضل نمط قيادي يساهم في رفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط القيادي الديمقراطي.

\* أن الذكور أكثر ميلا الى النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي مقارنة بالإناث إذ أنهم أكثر ميل إلى النمط الأبوي المعتمد على السلطة والمشاورة.

\* لعامل السن والمستوى التعليمي والمنصب المشغول في المؤسسة والأقدمية في العمل أهمية في اختيار النمط القيادي الملائم لتحقيق فعالية القيادة الإدارية.

\* أثبتت هذه الدراسة فعالية التسيير بالمشاركة في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

### تقييم هذه الدراسة:

تعد هذه الدراسة من بين أهم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وهي تعد القاسم المشترك بين هذه الدراسة ودراستنا حول القيادة والإدارة وكذا القيادة الإدارية، وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الإدارية وتساهم في تحسين أداء العمال واعتمدت على المنهج الوصفي بهدف وصف الظاهرة والتعبير عنها.

**الدراسة الرابعة:** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، عنوان هذه الدراسة: "علاقة السلوك القيادي بالسلوك التنظيمي للعمال".

-من إعداد الطالبة: "مريم زغدود"، سنة: 2018-2019

دراسة ميدانية بجامعة الجزائر.2.

تحاول هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية والتي تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

- كيف يمكن ان يؤثر السلوك القيادي على السلوك التنظيمي ؟

ادت الى طرح اسئلة فرعية كالتالي:

\* ماهي الانماط القيادية الاكثر تأثير على السلوك التنظيمي لدى العاملين؟

\* هل يعمل السلوك القيادي الفعال على تنمية الالتزام التنظيمي و التقيد أكثر بالثقافة التنظيمية لدى المورد البشري؟



\*هل القيادة الاتصالية الفعالة تعمل على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات وظفت الفرضيات التالية :

\*لنمط القيادي اثر على تغيير السلوك التنظيمي للموارد البشرية .

\*السلوك القيادي الفعال يعمل على تنمية الثقافة التنظيمية للموارد البشرية و كذا ضمان الفاعلية التنظيمية.

\*كلما كان المدير قائدا تواصليا كلما تولدت روح المواطنة التنظيمية و ارتقى الاداء الى أكثر فعالية .

وعليه فإن النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هي :

-أن النمط القيادي الراجح في الجامعة هو النمط الديمقراطي .

-أن المسؤول الذي لا يحب الاحتكاك بالآخرين و يقضي معظم وقته في المكتب كما يتعد عن المسؤولية في حال وقوع مشكل في

العمل هو المسؤول الحر الذي يترك امور تسيير العمل في يد العاملين و لا يوجههم .

-أن المسؤول الذي يعمل على ايصال اعضاء العمل الى الرضا الوظيفي فهو المسؤول الديمقراطي الذي اذا كان هناك مشكل في

العمل ينصت اليه و يعالجه فالمشاركة الجماعية بين العمال و الادارة تساهم في تحسين زيادة الانتاج و خلق جو من الراحة و

الطمأنينة النفسية للعمل لتقديم مجهودات أكبر.

-أن نجاح المسؤول المباشر في العمل في ادائه مهامه الاشرافية وصولا الى الاهداف المسطرة من قبل المنظمة يتوقف على هاته العلاقات

التي سبق ذكرها .

-اتضح أن أغلب الفئات مهما كانت طبيعية او مستوى درجة المسؤولية في المنصب الذي تشغله و مهما اختلفت علاقتها مع

مسؤولها المباشر من جيدة أو حسنة أو متوسطة أو سيئة إلا و كان لها راي في مدى تأثير العوامل المعنوية في تأدية مهامهم .

### تقييم هذه الدراسة:

من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة تكمن اهمية هذا الموضوع في الاحاطة بالبعد الاجتماعي للسلوك القيادي و تسليط الضوء

على المورد البشري بأهمية البالغة في التطوير و فعالية المنظمة.

والتي تهدف الى محاولة معرفة أثر اختلاف أنماط السلوك القيادي على سلوكيات العاملين في المنظمة و محاولة الوصول إلى نتائج

علمية و ذلك من خلال الإعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة و أبعادها في إطار معين .

الدراسة الخامسة: الموسومة بالعنوان التالي: "التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية"،

دراسة ميدانية بالمدرسة التقنية سونلغاز -البليدة-2015-2016، اطروحة مدروسة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم

و العمل من اعداد :سليمة علي بن يحيى ،جامعة البليدة .تحاول هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية على النحو التالي :

\*هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و الاداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية ؟

أدت الى طرح اسئلة فرعية كالتالي:

\*هل تحسين أداء المؤسسة يرجع الى التغيير في نمط القيادة و تحسين قرارات المؤسسة؟

\*هل للتغيير في الثقافة التنظيمية دور في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين؟

\*هل لطبيعة السلوك التنظيمي دور في تحديد الأداء الوظيفي للعاملين؟

### الفرضيات:

\*تحسين اداء المؤسسة يرجع الى التغيير في نمط القيادة ومنه تحسين قرارات المؤسسة.

\*للتغيير في الثقافة التنظيمية دور في تفعيل الاداء الوظيفي للعاملين .

\*لطبيعة السلوك التنظيمي دور في تحديد الاداء الوظيفي للعاملين.

و عليه فان النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

-عدد مرات حدوث التغيير داخل المؤسسة في القيادة كان أكثر من مرتين راجع إلى سوء العلاقة بينه وبين العاملين.

-التغيير الذي أحدثه القائد يتمثل في العلاقات وهذا راجع إلى سوء التفاهم بين المسؤول والعاملين و ذلك لعدم وجود اتصال وسوء

التفاهم بين المسؤول و العاملين وذلك لعدم وجود اتصال وحوار ونقاش بينهما. ومن هنا يمكن القول أن القيادة تفرض بيروقراطيتها

كأسلوب للمحافظة على سلطتها الدائمة للعاملين .

-عدم رضا العمال عن التغيير الذي حدث داخل المؤسسة وهذا راجع الى عدم اهتمام القائد بانشغالهم و افكارهم قصد تحقيق

مصالحهم .

-نقص الكفاءة في التسيير و هذا راجع الى عدم وجود مسيرين اكفاء قادرين على تسيير المدرسة كما ينبغي .

-عرفت المدرسة تراجعاً في التسيير في ظل التغيير القيادي و هذا راجع الى عدم ارضاء القيادة الجديدة للعمال من ناحية تلبية كل

متطلباتهم .

**تقييم الدراسة الخامسة:** من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة التي تهدف الى محاولة الوصول إلى حقائق واقعية تتعلق بالتغيير التنظيمي وأثره في تحسين الأداء للعاملين في المؤسسة الجزائرية. وتعتبر هذه الدراسة اختبارا تدريبييا على اجراء البحوث العلمية السوسيولوجية و السوسيو مهنية الميدانية ومدى تطبيقها للمنهجية العلمية. وقد اعتمدت الباحثة على رصد تاريخ المدرسة التقنية – سونلغاز- و الاطلاع على هيكلها التنظيمي و تسييرها، مرتكزة على ادوات للدراسة منها: الملاحظة و المقابلة الموجهة و الاستمارة بهدف الوصول الى حقائق واقعية تتعلق بالتغيير التنظيمي و محاولة الوقوف على المشاكل التنظيمية و التسييرية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية .

## الفصل الثاني: المداخل النظرية لطرق تسيير المؤسسة الجزائرية.

تمهيد:

أولاً: نشأة وتطور تنظيم المؤسسة العمومية الجزائرية.

1.1.1. مراحل تطور تسيير المؤسسة الجزائرية.

1.1.1.1. مرحلة التسيير الذاتي.

2.1.1.1. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الجزائرية.

3.1.1.1. مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واستقلاليتها.

ثانياً: واقع المؤسسة الجزائرية بين التسيير والحديث بعد دمج ثقافة التغيير.

1.2. تسيير المؤسسة الجزائرية في المجتمع التقليدي.

2.2. تغيير ثقافة المؤسسة.

3.2. الخصوصية وتغيير ثقافة التسيير بالمؤسسة الجزائرية.

4.2. التغيير كضرورة ملحة بالمؤسسة الجزائرية.

5.2. أهمية حيازة ثقافة مؤسساتية من أجل نجاعة المؤسسة.

ثالثاً: العلاقات الإنسانية كطريقة في التسيير بالمؤسسة الجزائرية.

1.3. التسيير بالعلاقات الإنسانية .

2.3. أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية.

3.3. مساهمة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة.

رابعاً: البيروقراطية في التسيير.

1.4. التسيير البيروقراطي.

2.4. خصائص التسيير البيروقراطي.

3.4. مساهمة فيبر في مجال القيادة.

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

إن المتتبع لسيرة تطور المؤسسة الجزائرية منذ استقلالها واعتمادها التسيير الذاتي مروراً بمرحلة المؤسسات العامة، والتسيير الإشتراكي وصولاً إلى الخصوصية، يلاحظ أن المؤسسة اليوم أصبحت تواجه مشكلات عديدة على اختلاف أحجامها ونشاطاتها، والتي تستدعي من الإدارة التفكير في ثقافة التغيير خاصة مع التحولات التي تشهدها البيئة الخارجية، وضرورة تبني أساليب تسييرية فعالة، فالتسيير الإداري عرف تطورات عديدة على مر العصور، وهذا ما أدى إلى ظهور أساليب وتقنيات حديثة في الإدارة، وهذا ما مكنا من التمييز بين التسيير التقليدي والحديث بالمؤسسة الجزائرية أي بعد دمج ثقافة التغيير وهذا ما يتطلب التزام المؤسسة بقيادة ملهمة وناجحة.

ومن خلال هذا سنحاول إبراز أهم مراحل تسيير المؤسسة الجزائرية ودمج ثقافة التغيير بالمؤسسة الجزائرية واعتمادها على العلاقات الإنسانية والبيروقراطية كطريقة في التسيير الإداري.

أولاً: نشأة وتطور تنظيم المؤسسة الجزائرية:

1.1-مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية:

كانت الجزائر تمتلك قبل الاستقلال ما يقارب 20 مؤسسة عمومية تم تكوينها قبل سنة 1945 ولا تمس إلا القطاعات والميادين المرتبطة بالفلاحة، أما فيما يتعلق بعملية التأميم التي تعرضت لها المؤسسات العمومية في فرنسا فلم تمس المؤسسات الجزائرية إلا في مرحلة معينة، حيث ساهمت هذه العملية، إما في تكوين مؤسسات جزائرية مثل (EGA) أو لإنشاء فروع وقطاعات لمؤسسات فرنسية، مثل التأمينات والبنوك المتخصصة ومن ثم السماح بإنشاء عدة مؤسسات المكلفة بإنشاء الاستثمارات والأشغال الكبرى. أما بعد الاستقلال فإن الدولة الجزائرية استمرت في هذه المؤسسات بنفس الكيفية من حيث المستوى الإداري والتسييري مما ساعد على استرجاع سلطة الدولة وهيبتها.<sup>1</sup>

تميزت سياسة التغيير بالمؤسسة الجزائرية، منذ الاستقلال والى اليوم بالخصائص التالية:

- ضعف مناهج التغيير من اسلوب لآخر ومن مرحلة إلى أخرى، من خلال علاقة الدولة بالمؤسسة الجزائرية، فالتغيير دائما يأخذ طابع شكلي دون تقييم استراتيجي مسبق له.
- بطء التغيير، حيث يستغرق مدة طويلة، فمراقبة التسيير داخل المؤسسة مثلا تدوم من 4 إلى 5 سنوات ليكون ذا مردودية، ولتتصور الزمن اللازم لتطبيق كل الاصلاحات.
- غياب استراتيجية التغيير، فلم تحدد شروط نجاح الاصلاحات أو حدود ونماذج التطبيق الأسرع، مع غياب ميزانية لرؤية هل الأهداف المسطرة حققت نتائجها وجوانب ذلك.
- كما أن التوجه الحالي للتغيير في ظل الاستراتيجية الإخضاعية لم يراعي الجانب البشري الذي يساير عملية كل تغيير، مما أدى لظهور مقاومة تغيير من طرف الافراد داخل المؤسسات الاقتصادية، وهي باقية مالم تأثر في ثقافتهم التسييرية والتقليدية بإستراتيجيات مكمله للإخضاع، وهي العقلانية والمعيدة للتربية، وبالتالي لم يتغير شيء وبقيت المؤسسات الجزائرية على حالتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مليكة مباح، سوسولوجية الأزمة داخل المنظمة و التغيير التنظيمي دراسة حالة أسباب الأزمة و أثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية، (أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل)، جامعة الجزائر-2، 2016-2017، ص36.

<sup>2</sup> أحمد ضيف، إدارة التغيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:الواقع و الآفاق، جامعة الجلفة، (ص ص 156-170)، ص157.

## 2.1-مراحل تطور تسيير المؤسسة الجزائرية:

### 1.2.1.مرحلة التسيير الذاتي:

-بدأت المؤسسة العمومية الاقتصادية تطورها القانوني من التسيير الذاتي الصناعي والفلاحي التي تعد وليدة الظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة فبعد مغادرة العمرين الأوربيين للتراب الوطني تركوا ورائهم العديد من المؤسسات المخربة والآلات المعطلة حتى الوثائق والمستندات لم تسلم وطالها بدورها الحرق والإتلاف.<sup>1</sup>

-إضافة إلى ذلك لقد شهد الاقتصاد خلال شديدا لعدة جوانب منها:

وجود عدم التوازن في ميدان الشغل، مما أدى إلى اختلال ما بين القطاعات كما تميز الاقتصاد الجزائري في هذه المرحلة بحالة الشغور الاقتصادي مما اقتضى اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على الظاهرة من خلال انشاء لجان التسيير والمشاركة في إدارة المؤسسات الوطنية الفرنسية وتمثل ذلك استرجاع حوالي 56% من حصة الشركة الوطنية لتكرير البترول من حصة شركة الغاز.<sup>2</sup>

- ولأن الجزائر في تلك المرحلة وتلك الظروف لم يكن لديها الوقت الكافي لتكوين جهاز إداري يتولى عملية التسيير والإشراف على شؤون ماتركه الاستعمار من مؤسسات، خاصة من ناحية التأطير والتكوين، لذا تركت المبادرة للعمال لتولي هذه وهو ما عرف بالتسيير الذاتي للمؤسسات.<sup>3</sup>

### 2.2.1.مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

-لم تكن الاشتراكية وليدة ظروف عابرة، بل كانت نتيجة لظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية معينة، فتطور الفكر الاشتراكي نجده في معظمة عبارة عن تسريبات لجماعات تورية للخروج من الاوضاع الاجتماعية والاقتصادية التي فرضتها الاقلية المسيطرة على الاغلبية، والانتاج والصراع الطبقي بين أصحاب الثروات وبين المحرومين الذين لا يملكون إلا الشقاء في العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبدالقادر زيتوني، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر و حتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات و

الأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2018، ص49

<sup>2</sup> مليكة مرباح، سوسولوجية، الأزمة داخل المنظمة و التغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص37.

<sup>3</sup> مليكة حنيش، الثقافة التنظيمية و التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة، (رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع الثقافي)

جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاجتماعية و الديمغرافيا، 2006، ص110.

<sup>4</sup> ليلي قطاف، اشكالية تطور المؤسسة العمومية، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير)، جامعة

الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004-2005، ص10.

- إن التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي في الجزائر لم يكن إلا بتاريخ 06 نوفمبر 1971 وذلك بموجب صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الاشتراكي وهي "ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات" الذي يتدرج ضمن التحول العام نحو الاشتراكية وكان القصد من ورائه تطبيق المبادئ الاشتراكية في تسيير المؤسسات العامة.<sup>1</sup>

-وعليه فإن إصدار قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات حاول إعادة ترتيب العلاقات ورد الاعتبار للطبقة الشغلية التي تعتبر الركيزة الأساسية للمجتمع الاشتراكي الذي مثلت فيه مساهمة الدولة الشكل الأعلى للملكية الاجتماعية، فقد قام هذا النظام بتحقيق هدف مزدوج من جهة ثانية إدخال شكل التنظيم الاشتراكي في مجال أليات التسيير كتعبير رسمي لرفض الشكل الليبرالي وضبط مكانة المؤسسة الاشتراكية ضمن بنية النظام الاقتصادي.<sup>2</sup>

-فقد كان الهدف من نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين من خلال التأكد على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب مجلس الادارة ومدير المؤسسة ولعل هذا رجع إلى هيكل المؤسسات ونظامها الرسمي عن حل المشكلات التنظيمية يؤدي إلى تكوين مايسمى بالجماعات غير الرسمية في تنظيم غير رسمي مواز للتنظيم الرسمي، لكن هذا النموذج من التسيير اعتمد في بعض جوانبه للعلاقات الانسانية حسب النصوص والمواد وكذلك الممارسة الميدانية بكل مؤسسة تبعا لهيكلها التنظيمي ونوعية نشاطها.<sup>3</sup>

### 3.2.1. مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واستقلاليتها:

- كانت المؤسسة العمومية بحكم التجربة المتحققة مستهدفة آنذاك لعملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية والكفاءة، أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وتحفيزها على النشاط الموكل إليها إلى مستوى الأهداف المرجوة في هذه المرحلة، وهذا ما أكده الميثاق الوطني سنة 1986. على صنع المزيد من الاستقلالية الاقتصادية

<sup>1</sup> عبدالقادر زيتوني، د.بن عيسى بن علي، تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر و حتمية تطبيق الحكم الراشد، مرجع سابق، ص50.

<sup>2</sup> مليكة مرياح، سوسيو لوجية الأزمة داخل المنظمة و التغيير التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص43.

<sup>3</sup> سعيدة حبي، القيادة التشاركية في ظل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة المعيار، مجلد:25، عدد:58، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021، ص968.



قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والشاملة خاصة عن طريق احترام معايير الانتاج والانتاجية وعن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير.<sup>1</sup>

- فقد شهد الاقتصاد الجزائري مع بداية الثمانينات بداية مرحلة جديدة تعتبر في مسيرته إذ لا يمكن تتبع مسيرة الاقتصاد والاجتماعية. ورغم ما حققته الاستراتيجية والسياسة التنموية المنتهجة في الفترة السابقة من إنجازات لا يمكن انكارها أو تجاهلها فلقد أدى هذا التوجه التنموي المعتمد عللا التصنيع الى اختلالات ومشاكل عدة تعدت المحيط الاقتصادي لتصل المجتمع ونضير اختلالات ومشاكل اجتماعية.<sup>2</sup>

- تمتد هذه المرحلة لتغطي مرحلة الثمانينات، وقد امتازت هذه المرحلة بتدهور مستمر على مستوى الاقتصاد الوطني صاحبه تردي مماثل في التسيير المالي على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية، ولعل السبب المباشر وراء هذا التدهور هو انخفاض أسعار البترول بشكل مفاجئ ابتداء من اواخر 1979 وأمام هذه الوضعية الصعبة التي يعيشها الاقتصاد الوطني تم اتخاذ مجموعة من الاجراءات ضمن المخطط الخماسي 1980-1984 من اهمها مشروع إعادة هيكلة المؤسسات كونها الوسيلة التي تمكن المؤسسات من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح الابداع والمبادرة وتسبب في عرقلة نشاط المؤسسة والسماح لها بتحقيق الانتعاش في الجهاز الانتاجي وتحسين الفعالية الاقتصادية من خلال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ف جاء مشروع إعادة الهيكلة لتحقيق مجموعة من الاهداف.<sup>3</sup>

## ثانيا: واقع المؤسسة الجزائرية بين التسيير التقليدي والحديث بعد دمج ثقافة التغيير

### 1.2 تسيير المؤسسة الجزائرية في المجتمع التقليدي:

إذا ما أردنا الحديث عن تسيير المؤسسة الرسمية في المجتمع الجزائري من منظور سوسولوجي فإننا نقصد بذلك البحث في اشكالية التسيير بين المرجعية التقليدية، الزراعية والريفية والمرجعية التنظيمية الحديثة، حيث عرفت أنواعا تنظيمية متعددة محكومة بإجراءات

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، (ص ص 109-119)، ص 114.

<sup>2</sup> ليلي قطاف، إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر واقع و تحديات، مرجع سابق ذكره، ص 33

<sup>3</sup> طاهر دهقان، التغيير التنظيمي وعلاقته باضراب العمال في المؤسسة الجزائرية، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل)، جامعة عمار ثلجي-الأغواط، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 2012- 2013، ص 145.

طبعت علاقات العمل منها التسيير الذاتي، القانون العام للعامل، استقلالية المؤسسات والشركات الفرعية وأخيرا الشراكة، ويعود هذا الى التحولات التي مست البنية الاجتماعية للمجتمع الجزائري.<sup>1</sup>

ففي بداية الثلاثينات من القرن العشرين ظهرت ثقافة المؤسسة مع تجارب هاوثورن التي أشارت الى وجود العلاقات الانسانية، كما أجريت عدة دراسات أشارت الى بعض الأبعاد كالأساطير والرموز والخرافات والإرث الإداري ثم أصبحت أحد مدخلات النظام المفتوح الذي تعيش فيه المؤسسات واعتبرت عامل طارئ ومهم يلعب دورا في التغيير. ثم ظهر في فترة الثمانينات مصطلح ثقافة المؤسسة وتعددت تعاريفه وظل ذا جاذبية خاصة لما يعتقد لقدرته في تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.<sup>2</sup>

ووفق هوفستد الذي درس العديد من المؤسسات التي تشعر بقلق الموت ازاء ثقافتها، وفي هذه اللحظة بالذات اتضح و اكتمل المفهوم في الولايات المتحدة الامريكية اين دأب العلماء و المفكرون في الحقل السوسولوجي و السيكلوجي و الاقتصادي بتوضيح خصائص و سمات مدخل ثقافة المؤسسة و يمكن تفسير ذلك بعدم امتلاك المؤسسات لثقافة خاصة بها لأنها كانت تعتمد على فكر تقليدي.<sup>3</sup>

- فقد عرفها ويليام اوتشيه على انها: الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها ادارة المؤسسة و التي يتم ايجادها و تنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة ، كما تعتبر نظاما مايتكون من مجموعة من القوى التي تؤثر على سلوك الافراد داخل المؤسسة . و تشمل الاشارات الثقافية :

### 1-القيم التنظيمية:

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب و المرغوب و الغير مرغوب و بين ما يجب ان يكون و ماهو كائن.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خوخة صديقي ، د.دلاسي امحمد، الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة عمار ثلجي بالأغواط، (ص ص283-294) ،ص291.

<sup>2</sup> يمينة غضاب، بلخيري كمال، آليات توطين الثقافة المؤسساتية في تحقيق أهداف المؤسسة، مخبر المجتمع المعاصر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، (ص ص 267-282)، ص269.

<sup>3</sup> محمد لمين هيشور، ثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، (أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم)، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف2-، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2016-2017 ، ص68.

<sup>4</sup> الياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد09، 2013،(ص ص 173-182)، ص175.

• إن حدود المعتقدات، القيم و المعايير ليس من السهل رسمها أو تحديدها فكل مجموعة انسانية تكون لها ثقافة غير رسمية هذه الثقافة التي يجب على كل عضو ينتمي الى الجماعة الالتزام بها و الخروج عنها.<sup>1</sup>

## 2-الطقوس و الشعائر:

تعمل على تدعيم القيم الثقافية و اعادة انتاجها لأنها عبارة عن نشاطات تتميز بالتكرار في كل مناسبة او بين فترة و اخرى بهدف تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة .

## 3-المعتقدات و الأعراف:

المعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية و منها المشاركة في عملية صنع القرار و المساهمة في العمل الجماعي.<sup>2</sup>

## 1.1.2 تغيير ثقافة المؤسسة:

تتضح بعض المميزات للتسيير الحديث تلخصها الوثيقة الصادرة عن لجنة اصلاح الدولة الصادرة عن وزراء الوظيفة العمومية في النقاط التالية :

- تخفيض حجم القطاع العام و حوصصة بعض النشاطات أو خلق هيئات مستقلة للقيام بها.
- تقليص التكاليف و تحسين مردودية نشاطات الحكومة عن طريق المقابلة من الباطن و تفعيل ميكانيزمات السوق .
- انتشار الطرق الحديثة في تسيير الموارد البشرية كتفعيل التقييم على أساس الاستحقاق .
- النجاحة و تشجيع العمل بالعقود محدودة الأجل لما تمثله من تخفيض للتكلفة .
- اعلام الزبون عن ادراج معايير الجودة للخدمة العامة.<sup>3</sup>

إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية تعتبر من أصعب أنواع التغيير لأن التعامل يكون مع قيم و سلوكيات الأفراد لذا نجد أن تغيير الثقافة التنظيمية التي تتكون في المؤسسة عبر العديد من السنوات يستغرق وقتا اطول خاصة اذا كانت هذه الثقافة تتميز بنوع من القوة و

<sup>1</sup> مليكة حنيش، الثقافة التنظيمية و التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة ، مرجع سابق ذكره ،ص18.

<sup>2</sup> عبد العالي خبار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد:14،(04)/2022، الجزائر جامعة قاصدي مرباح ورقلة (ص ص43-54) ، ص45.

<sup>3</sup> أحمد بوشارب، أحمد بن يوسف، نحاعة التسيير في الجماعات المحلية الجزائرية على ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،(2018-2019)، ص ص 98-99.

الجمود، و بالتالي لاحداث تغيير فعال في الثقافة التنظيمية يجب ان يكون هناك استراتيجية مقنعة و قوية تتضمن رسالة ورؤية محورية واضحة وتحديد المواد الازمة لاحداث هذا النوع من التغيير، و لإحداث التغيير الثقافي يجب مراعاة الخطوات التالية:

• تغيير سلوكيات و اتجاهات و قيم و افتراضات العاملين اتجاه العمل، السلطة، نظام المؤسسة، القيادة، المتعاملين معهم و الاقلاع عن الخلط بين العلاقات الانسانية و الشخصية .

• قيام الادارة بفهم الثقافة السائدة قصد التعرف على الجوانب الايجابية و السلبية والعمل على استثمار ما هو ايجابي و التخلص من كل ما هو سلبي<sup>1</sup>.

• التحول من مجتمع صناعي الى مجتمع معلوماتي، و من اقتصاد وطني الى اقتصاد عالمي.

• التحول من رؤية التسيير قصير المدى الى طويل المدى .

• التحول نحو استعمال تكنولوجيا الحديثة بطريقة أكثر تخصصا.

• التحول من سوق عمل ضيق الى سوق متنوع الاختيار من حيث الخبرة و تنوع تخصصات العمل عن بعد، التوظيف المؤقت، و امكانية التحول من مؤسسة لأخرى .

• تعدد طرق و أساليب ادارة الموارد البشرية.

• سيطرة النظرة العالمية على الوطنية.<sup>2</sup>

## 2.2 الخوصصة وتغيير ثقافة التسيير بالمؤسسة الجزائرية:

لسياسة الخوصصة انعكاسا مباشرا على القيم التسييرية للمؤسسة وللإطار الجزائري عموما، من خلال الفكر الحر الذي يكرسه هذا المنهج الاقتصادي، فالأساليب التسييرية هي نتاج فكري وثقافي قبل أن تكون أنظمة وتقنيات تسييرية ومن المسلم به أيضا أن عملية لنقل أو تحويل نظام الملكية من العامة إلى الخاصة لا يمكن أن يكون عملية قانونية صرفة، تنجر عنه مشكلات وقضايا مهمة اجتماعيا، هي مسألة التعامل مع التعامل مع العمالة إذ تتخذ السلطة السياسية مجموعة من الاجراءات القانونية التي تؤثر أساسا

<sup>1</sup>نسرین طاري، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة القبس، العدد الرابع، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، ص 306

<sup>2</sup>فريدة نوادري، ثقافة التغيير في المؤسسة الجزائرية التصور و الواقع المأمول، مجلة الإقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 12، العدد: 01، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة (الجزائر)، 2022 ، (ص 622-677)، ص 669.

على حجم التنظيمات والمؤسسات وعلى طبيعة الهياكل التنظيمية فيها، مما يؤثر تلازميا على شبكة الاتصال وعلى نسق العلاقات الاجتماعية ومن ثمة نمط الاشراف وطبيعة العلاقات الرسمية.<sup>1</sup>

كما تتميز المنظمة الناجحة بمجموعة من الخصائص الثقافية المشتركة في عمليات التغيير تتمثل في:

\* توافر رؤية استراتيجية واضحة.

\* مشاركة الإدارة العليا.

\* الميزة المبنية على الاجماع.

\* الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>

## 2.2. التغيير كضرورة ملحة في المؤسسة الجزائرية:

تواجه المؤسسة الجزائرية اليوم الكثير من المتغيرات المتكررة و المفاجئة وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة ألا وهي التغيير، و عليه فانه من واجب الادارة في أي مؤسسة جزائرية ألا تجاهل دواعي التغيير بل بالعكس فعليها أن تقوم بالاعداد له، وتتجلى الضرورة الملحة للتغيير للمؤسسات الجزائرية في بيئة الأعمال العربية من خلال :

• العلاقة الوطيدة بين التنظيم والبيئة المتواجد فيها ،وعليه فإن أي تغيير في البيئة المحيطة بالتنظيم لابد وأن يصاحبه انعكاس على التنظيم.

• يعتمد التنظيم في جانب من عملياته على موارد يحصل عليها من تنظيمات أخرى هذا ما يحتم عليه إحداث تغيير و تعديل في أوضاعه التنظيمية بما يتوافق مع التنظيمات الأخرى.

• يعتمد التنظيم في تقديم خدماته و توزيع منتجاته على قبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع فيلجأ إلى إحداث تعديلات في أوضاعه لتلائم و رغباته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب بلعباس، تغيرات الثقافة التسييرية في ظل التحول نحو الخصوصية المؤسساتية و التأثير العولمي ،مجلة المعيار ، مجلد:27، عدد:3 جامعة بسكرة،2023، (600-614)، ص603.

<sup>2</sup> د.مصطفى ربحي عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2015، ص102.

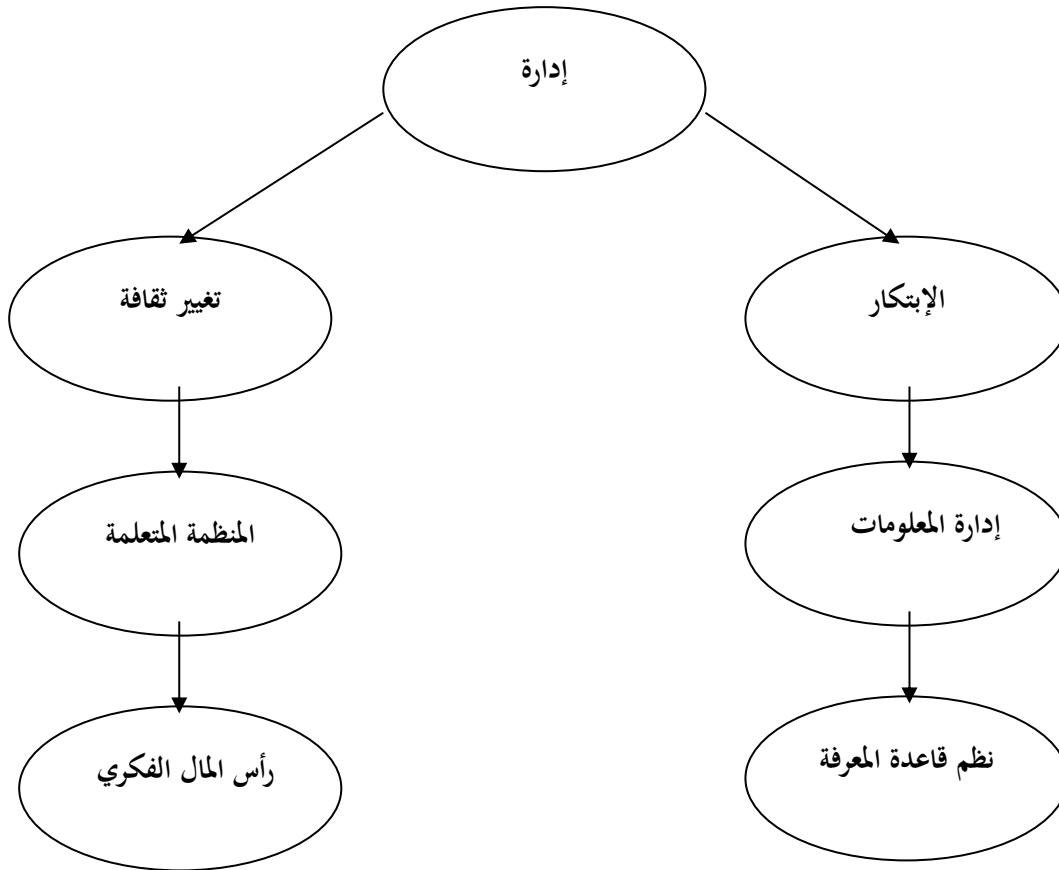
<sup>3</sup> د.يونس زين، د.بوحديد ليلي، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- ، العدد الرابع، جامعة الجزائر، ديسمبر 2016، ص ص189-190.

• إن التغييرات المتوالية و العميقة قد طالت النظم الإقتصادية، وهذا استجابة للتغيرات الجذرية الحاصلة لاسيما في نهاية القرن العشرين، والمتمثلة في الإنفتاح و التسارع في التطور التكنولوجي والذي استفادت منه قوى التغيير الرائدة في مختلف المجالات، والتي كشفت بالمقابل الفجوة الكبيرة بينها و بين المؤسسات الإقتصادية الحاصلة بالدول النامية عموما و الجزائر خصوصا.

• مما يبين عدم كفاية مجهودات ثقافة التغيير على مستوى هذه الأخيرة و المتمثلة في الإصلاحات الإقتصادية و الهيكلية التي لم تحقق الأهداف المخطط لها كالثقافة التنافسية لمعاييرها الدولية مثلا، بل إنها لم تحقق تغطية الأسواق المحلية، مما يدعو إلى ضرورة في المؤسسات العالمية نحو إقتصاد مبني على المعرفة مما يستوجب تبني ثقافة التغيير كمقاربة لا تعني بالمنتج النهائي فحسب، بل تشمل كل عوامل العملية الإنتاجية وكذا وظائف المؤسسة ككل من خلال تفعيل هذه الثقافة كبنية تحتية تمهد إلى تفعيلها على مستوى المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فريدة نوادري، ثقافة التغيير في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق ذكره، ص 675.

شكل رقم (01): يوضح الممارسات الإدارية الممهدة لثقافة التغيير بالمؤسسة



المصدر: فريدة نوادري، ثقافة التغيير في المؤسسة الجزائرية ص673.

### 3.2. أهمية حياة ثقافة مؤسساتية من أجل نجاعة المؤسسة:

لثقافة المؤسسة أهمية كبيرة في المؤسسة نظرا لتأثيرها الكبير على مختلف الجوانب التنظيمية و الإدارية و التنفيذية في المؤسسة ، و يمكن الإشارة الإشارة إليها كمايلي:

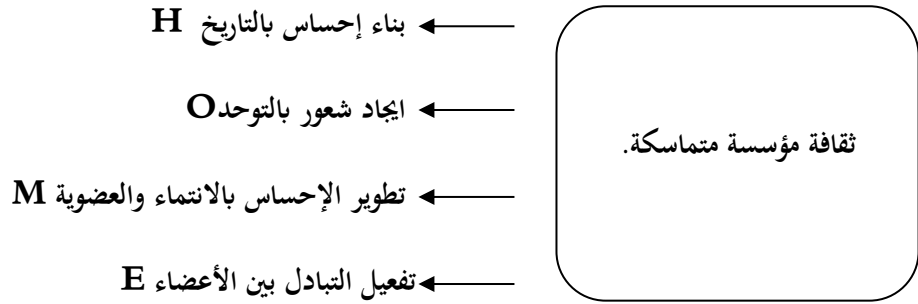
- بناء احساس بالتاريخ ،فالثقافة ذات الجذور العميقة تسعى لجذب العاملين بالمؤسسة و التأثير فيهم ،لتشجيعهم معنويا على المثابرة و الأداء الجيد من خلال تشكيلها منهجيا تاريخيا تسرد فيه حكايات عن الاداء المميز و الأشخاص البارزين في المؤسسة.
- ايجاد شعور بالتوحد و يتحقق ذلك من خلال العمل الجماعي في أسلوب تعاوني يسود و ينظم كافة النشاطات في بيئة العمل عن طريق تقدير الاختلافات بينهم سواء في الثقافة الخاصة أو التقاليد المتنوعة فتتشكل بذلك فرق مع ضمان وجود و استمرارية العلاقات الإيجابية بين أعضائها و المديرين في العمل <sup>1</sup>.
- تطوير احساس العضوية و الانتماء ،تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم المعلومات تعطي استقرارا وظيفيا ،كما توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم .
- زيادة التبادل بين الاعضاء و هذا من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الادارات المختلفة و الجماعات و الأفراد <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> يمينة غضاب، د.بلخيري كمال، آليات توطن الثقافة المؤسساتية في تحقيق أهداف المؤسسة، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، جامعة محمد لمين دباغين،سطيف، ص270-271.

<sup>2</sup> عبد العالي خبار، أ.د.قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد14:(04)/2022، الجزائر، قاصدي مرياح ورقلة، (ص.ص43-54)، ص46.



الشكل رقم (02): بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.



المصدر: مليكة حنيش، ص55.

ثالثا: العلاقات الإنسانية كطريقة للتسيير في المؤسسة:

### 1.3. التسيير بالعلاقات الإنسانية:

- تعرف العلاقات الإنسانية على أنها النظر الى الفرد على أنه إنسان هادف له عقل ووجدان وله متطلبات متعددة تتدرج من حاجات إنسانية وأخرى للأمان وثالثة حاجات اجتماعية وحاجات ذاتية يسعى إلى تحقيقها لذلك لا بد أن يتم تحقيقها بالقدر الذي يضمن إنتاج أحسن.<sup>1</sup>
- كما يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها ناتج الموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس لهم هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه بأسلوب يتسم بالتعاون والمودة والرحمة بينهم آخذين في الاعتبار قدراتهم وشخصياتهم المنفردة.
- وهي مجموعة الروابط والصلات التي تقوم بين العاملين بعضهم البعض داخل المنشأة باعتبار أن المنشأة أصبحت منظمة اجتماعية يعمل فيها مجموعة من العاملين كآدميين لهم عواطفهم ومشاعرهم ومشكلاتهم الخاصة.<sup>2</sup>
- وقد كانت الأفكار والافتراضات التي أثارها مدرسة العلاقات الإنسانية أحد العناصر الأساسية في تغذية حركة دراسة نوعية حياة العمل التي ظهرت في أوائل السبعينات من القرن العشرين ثم ازدهرت خلال الثمانينات وكانت القضية الأساسية التي يجمع حولها

<sup>1</sup> د. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص90.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، ص105

أصحاب تلك الحركة أنه يتعين إعادة تصميم مهام العمل بحيث تستطيع أن تحقق رضا العمل وتخلق الانسجام والتناغم في مكان العمل وهناك من يرى أن ظاهرة دراسة نوعية حياة العمل ليست سوى صورة مطورة لحركة العلاقات الانسانية.<sup>1</sup>

• ومن أشهر مفكري هذه الحركة "إلتون مايو" وفريقه قد أبرزوا الجانب الانساني كأحد المتغيرات التي تؤثر في كفاءة التنظيم مراعاة الجانب الانساني والعلاقات الاجتماعية تعتبر من المصادر الرئيسية التي يستمد القائد منها قوته وقدرته على التأثير في سلوك مرؤوسيه، فالقيادة كما يراها هؤلاء المنظرون نظام تعاوني مهمة القائد فيه تنحصر في تنسيق جهود كل العاملين واستثمار ما بهم من طاقات وقدرات والعمل على تنميتها لما يخدم مصلحة التنظيم ويحقق أهدافه إضافة إلى التركيز على حاجات الأفراد وتوجيه سلوكهم من خلال سد هذه الحاجات.<sup>2</sup>

• وقد ساهم هذا التوجه في إبراز أهمية العنصر البشري في الادارة والمؤسسات ودوره في رفع وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشير مختلف هذا التوجه إلى أن محور عملية التغيير هو الانسان، حيث تبلورت هذه المرحلة في أسلوبين وهما أسلوب التدريب المخبري وأسلوب البحث الإجرائي، وهو ما لعب دور في تغيير النظرة الكلاسيكية للمؤسسات، حيث ركزت على جماعة العمل وتشخيص المعلومات واستخدام المنهجية العلمية كل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرار.<sup>3</sup>

### 2.3. أهم مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية:

- هناك مجموعة من المبادئ للعلاقات الانسانية يجب استخدامها وفقا لكل موقف تتمثل في:

• يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل اعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته واحترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمعون بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> د. ابراهيم لطفي طلعت ، **علم اجتماع تنظيم و عمل**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 111.

<sup>2</sup> د. عبد الوهاب طلعت سندي وآخرون، **الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة**، دار حافظ للنشر و التوزيع، ص 233.

<sup>3</sup> عزالدين عبد الرؤوف، قروش عيسى، **إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي**، مجلة الأبحاث و دراسات التنمية، المجلد: 08، العدد: 01، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، جوان 2021، (ص.ص 107-122)، ص 113.

<sup>4</sup> د. منير زيد، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 92

• يجب اشتراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعينهم أي التي تأثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات أو نظم المؤسسة.<sup>1</sup>

• يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابكة والمتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن بآتم معنى الكلمة يمكن أن يزيد معلوماته ويحلل أفضل ولكن لا يحقق تنمية شخصيته إلا في إطار العمل في فريق.

• يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من اسلوب التعنت واعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على اساس إخبار الرئيس لمؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيه اللوم إليه فيجب أن يتشاور الرئيس مع مؤوسيه.<sup>2</sup>

• حسب كيث ديفر الكرامة الانسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من أفراد العاملين بالمنشأة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله وعلى رئيس العمال أن يضع في اعتباره أن كل فرد من العاملين له كرامة وأن هذا الفرد يجب أن يعمل بطريقة تجعله يشعر باحترامه كأدمي.

• الفروق الفردية التي تقع بين العاملين ووضع هذه الفروق في الاعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشكلاتهم.

• الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة أو هذا التعاون أو هذا التعاون.

• المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د.منير نوري، د.فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المحتج العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011، ص92.

<sup>2</sup> د.منير نوري، الوحيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص17.

<sup>3</sup> فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2009، ص104.

### 3.3. مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة:

- هناك علاقة وثيقة بين القيادة ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر أن الانتاج يعتمد على العلاقة بين العاملين والقادة، فإذا ما حلت العلاقات الإنسانية الاتصالات الفعالة، الاهتمام بالعاملين ودوافعهم ومعنوياتهم محل السيطرة والتحكم فإن انتاج العاملين سيرتفع، كما أبرزت أهمية التشاور بين القادة الرسميين والعاملين وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين المناخ النفسي والاجتماعي للعمل، وهو ما يرفع العاملين لأداء المهام دون الحاجة إلى الكثير من الاشراف.<sup>1</sup>
- فقد أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية لما يوفي الفكر الإداري وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن أهم هذه الجوانب التي أكدها مايو بهذا الخصوص ما يأتي:
  - البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
  - أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
  - العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.
  - الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة.
  - بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الافرام آخذة في الاعتبار جميع الابعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.<sup>2</sup>

### رابعا: البيروقراطية في التسيير:

#### 1.4. التسيير البيروقراطي:

- يشير فيبر للتنظيم البيروقراطي على أنه نموذج من الهيمنة الشرعية العقلانية تبنى فيه السلطة على اساس قانوني يحدد بشكل مجرد موضوعي وعلمي أساليب ممارستها لصلاحيات ماثبة قانونا والطاعة وتنفيذ الأوامر لا تعود الى شخص الرئيس الاداري إنما تعود الى اللوائح القانونية التي تستند إليها سلطاته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د.شاهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص 49.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، 2007 عمان، الأردن، ص 69.

<sup>3</sup> نجاة ساسي هادف، وردة برويس، النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي في المؤسسة، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد: 05، العدد: 02، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-الجزائر، 2021، ص ص 545-564، ص 548.

فتعريف فيبر يشير إلى أن المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة البيروقراطية لتحقيق أهداف الدولة هو المجتمع المتحضر والنسبة إلى فيبر المجتمع المتحضر هو مرحلة متقدمة من تطور البنى التجريبية للسيادة أين السلطة الشرعية تستند فيه إلى الاعتقاد في شرعية القواعد المعيارية أما العاملين في الجهاز البيروقراطي فيتم اختيارهم على أسس غير وراثية وتحكمهم قواعد.<sup>1</sup>

• إن نشأة البيروقراطية مرتبطة بنشأة الإدارة وكلاهما جاء نتيجة التعقيدات والمشاكل التي عرفتتها المجتمعات، فالبيروقراطية ضرورة تاريخية استوحته ظروف التطور الحضاري في المجتمعات الإنسانية ومنذ القديم اقتضت المهام التي كانت تلقى على عاتقها الحكومات كتوفير الأمن وجباية الضرائب، أن يقوم الحكام باختيار الموظفين المؤهلين للقيام بهذه الوظائف.<sup>2</sup>

• وقد افترض روادها أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل، مما يؤدي إلى جعل الاعتبارات الشخصية سائدة في العمل وجعل الاعتبارات العقلية والموضوعية غير واردة في محيط العمل، وقد انعكس ذلك على وضعهم للنموذج البيروقراطي من أجل السيطرة على السلوك الانساني داخل المنظمات، حيث تذكر النظرية أنه سيتم السيطرة على السلوك الانساني من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة. ويعتبر ماكس فيبر من اشهر علماء هذه المدرسة، وقد اتخذ هذا الاتجاه من خلال ملاحظة لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في اسلوب الادارة لعدم وجود قواعد حاكمة للسلوك.<sup>3</sup>

#### 2.4. خصائص التسيير البيروقراطي:

وضع فيبر ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على اساس ملاحظة عدة سمات او خصائص معينة في الواقع، وهو نموذج مثالي لأنه عبارة عن فكرة شيدت بطريقة عملية خالصة، ويصعب أن نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية وقد حدد لنا فيبر عدة خصائص جوهرية للبيروقراطية:

1- تقسيم وتوزيع نشاطات التنظيم على الاوضاع المختلفة فيه في ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الادارية.

2- لا بد من وجود قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين أن يقوموا بواجباتهم الرسمية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زهير بوضرسة، البيروقراطية والواقع الإداري المفهوم والممارسات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 08، العدد: 02، جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري، 2022، ص ص 238-252، ص 240.

<sup>2</sup> زهرة كوري، البيروقراطية و التحول الديمقراطي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص 29.

<sup>3</sup> د. عبد الرؤوف صالح، السلوك الإداري الإنساني، "السلوك التنظيمي"، تزويد ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2019، ص 36.

<sup>4</sup> د. ابراهيم لطفي طلعت، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق ذكره، ص 49.

- 3- تتجاهل البيروقراطية الذاتية، حيث لا يمكن أن يعالج أي مشكل بالبيروقراطية إلا بصفة عامة غير شخصية.
- 4- التطبيق الحرفي للقواعد والتعليمات يحمي العامل من مسؤوله الأعلى حيث يحميه من الفصل التعسفي أو العشوائي بهذا نجد للنقابات العمالية بعض الحجج الموضوعية لتشجيع التنظيم البيروقراطي وذلك للتهرب بتسيير البشرية من التعسفية للسلطة الهرمية ولأرياب العمل.<sup>1</sup>
- 5- التخصص في العمل يتطلب تجزئة الأعمال الرئيسية إلى مكوناتها من مهام يجري تحديدها ووضعها بشكل واضح توزع على العاملين لتعريفهم بواجباتهم ومسؤولياتهم.
- 6- نمطية أساليب العمل تطبق أساليب عمل قياسية بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية لشاغلي الوظائف تتصف بالعمومية والشمولية.
- 7- الجدارة: أي اتباع أسلوب الجدارة في اختيار العاملين وفي ترقيةهم على أساس الكفاءة والأداء.<sup>2</sup>
- 8- شخصية القائد: حيث أن الشخصية القوية تولد الثقة والافتتاح بهذه الشخصية مما يمكن القائد من الحصول على الطاعة والولاء.
- 9- الأداء: إن العمل في التنظيم البيروقراطي يجب أن يخضع لشروط وقواعد تنظيمية ذات طابع رسمي تكون مدونة ضمن لوائح تنظيمية تضمن التسيير الحسن للعمل، وأن تحقق الفاعلية في الاداء مرهون بتطبيق النصوص التنظيمية لسير العمل.
- 10- السجلات: فيؤكد فيبر على ضرورة التدوين لكل القوانين واللوائح والقرارات والغاية من ذلك هو ضمان السير الحسن للعمل، كما أن هذه الوثائق تستخدم كأدلة في حالة وقوع أي خلل أو انحراف أو تقصير في العمل.<sup>3</sup>

### 3.4. مساهمة فيبر في مجال القيادة:

- مساهمة فيبر نمط القيادة الذي يتلائم مع كل نماذج السلطة الثلاثة التي قدمها وذلك من خلال ممارسة هذه النماذج في المنظمات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه في ظل هذه الأشكال من السلطة وعلى ذلك تكون القيادة الإدارية في هذه النماذج كما يلي:

<sup>1</sup> د. منير زيد، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات، 2010، مرجع سابق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> د. نصر الله حنا و آخرون، مبادئ في العلوم الإدارية: "الأصول و المفاهيم المعاصرة"، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 26.

<sup>3</sup> مليكة حنيش، الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة، (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع الثقافي)، جامعة سعد دحلب بالبلدية، كلية العلوم الإجتماعية و الديمغرافيا، ديسمبر 2006، ص.ص 86 87.

تقوم السلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم المنظمة. وحق قيادتها في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، فسلطة القائد تابعة من مركزه وأن هذا المركز يبقى ثابتا.

تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بأن القائد شخصية خارقة وجذابة تجعله يأسر قلوبهم نظرا لما يتميز به من قدرة وتفوق على الآخرين.

في ظل القيادة التقليدية تقوم سلطة القائد على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه، ويظهر أن القائد يقوم بدوره القيادي ضمن التقاليد التي تكون مصدر الشرعية الأعمال والقرارات التي يقوم بها، فتبعية المرؤوسين تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>شاهدان عادل الغرابوي، القيادة الإدارية: كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2020، ص44،.

### خلاصة:

هدفت الدراسة في هذا الفصل إلى تحديد أهم مراحل تطور المؤسسة الجزائرية، وإبراز الثقافة الداخلية للمؤسسة قبل وبعد دمج ثقافة التغيير، كما تم توضيح طرق التسيير في المؤسسة كعملية مهمة تتطلب تنظيماً فعالاً بالإعتماد على مبادئ العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى ذلك يتطلب التسيير الناجح في المؤسسة الجزائرية، الإهتمام بمبادئ التسيير البيروقراطي، ويشمل التخطيط الجيد والالتزام بقيادة إدارية فعالة مما يساهم في تعزيز الأداء وتحقيق نجاح المؤسسة.



## الفصل الثالث: التغيير التنظيمي في المنظمة الجزائرية

تمهيد:

أولاً: التغيير التنظيمي (الأنواع- الأسباب- المراحل- المجالات- الأهداف- الأهمية)

1.1. أنواع التغيير التنظيمي.

2.1. أسباب التغيير التنظيمي

3.1. مراحل التغيير التنظيمي.

4.1. مجالات التغيير التنظيمي.

5.1. أهداف التغيير التنظيمي.

6.1. أهمية التغيير التنظيمي.

ثانياً: مقاومة التغيير التنظيمي.

1.2. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.

2.2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

3.2. الطرق التي تتخذها الإدارة للتغلب على مقاومة التغيير.

ثالثاً: إدارة التغيير التنظيمي.

1.3. خصائص إدارة التغيير .

2.3. عوامل نجاح إدارة التغيير.

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لقد شغل التغيير التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين، وذلك من أجل تحسين قدرة المنظمة على مواجهة مشاكلها، فالتغيير التنظيمي يمكن تقسيمه إلى عدة أنواع (التغيير الهيكلي، التغيير الثقافي، التغيير العملياتي...) وكل نوع يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف مع التحويلات في البيئة الداخلية والخارجية وهذه التحويلات قد تحدث مقاومة للتغيير عندما يواجه الأفراد أو المنظمة تغييرا في الظروف أو العمليات التي يعتادون عليها، ولتجاوز هذه المقاومة تعمل إدارة، التغيير على توضيح فوائد التغيير وتقديم الدعم اللازم للأفراد.

وعلى هذا الأساس سنتطرق إلى أهم أنواع التغيير التنظيمي وأسبابه وأهم مجالاته، وتتبع أهم مراحلها وثانيا مقاومة التغيير وأشكاله وأهم الطرق التي تتخذها الإدارة للتغلب عليها وثالثا إدارة التغيير وأهم خصائصها.

أولاً: التغيير التنظيمي (الأنواع-الأسباب-المراحل-المجالات-الأهداف-الأهمية).

### 1.1. أنواع التغيير التنظيمي:

لقد تعددت أنماط التغيير وتنوعت تبعاً للموقف أو المجال الذي يحدث فيه التغيير، فقد يكون التغيير على مستوى القومي أو المستوى الإقليمي نتيجة تطورات وأحداث معينة، وقد يكون التغيير شاملاً يشمل جميع أجزاء المنظمة وقد يكون جزئياً يقتصر على جزء محدد من المنظمة الإدارية وذكر أبدو 2003 بأن أشكال التغيير وأساليبه وأنواعه تكون على النحو الآتي:

#### ● التغيير المتدرج:

والذي يتم خطوة خطوة، ويحدث ببطء ووفق فترات زمنية قصيرة وطويلة يغلب عليها المعدل الزمني الثابت.

#### ● التغيير الجذري المتطرف:

والذي يتم دفعة واحدة ويحدث بصورة مفاجئة نتيجة انقلاب في استراتيجيات المؤسسة.

-وهناك شكل ثالث يمزج بين التغيير المتدرج والجذري.<sup>1</sup>

#### ● تغيير حسب الأسباب:

فنجند تغيير استجابة لضغوط خارجية في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري.

#### ● تغيير هادف لحل المشاكل الداخلية:

تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

#### ● تغيير بهدف السيطرة على المحيط:

يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية.<sup>2</sup>

-وهناك أيضاً تغيير مخطط وهو عبارة عن تلك العمليات التي تحوي قدراً من الانتقال السلس، من رؤية استراتيجية واضحة

سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب.

<sup>1</sup> د. مصطفى ربحي عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص.ص 105-106.

<sup>2</sup> د.أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.30.

● **تغيير طارئ:**

وهو التغيير الذي يحدث تلقائيا دون تخطيط مسبق وقد يكون ضارا ومدمرا أو مفيد وهو يعتبر ظاهرة تطورية نتيجة لتفاعل الخصائص التاريخية، الاقتصادية، السياسية.<sup>1</sup>

● **التغيرات السطحية:**

لها دور هام في المؤسسات ولا يمكن اعتبارها ثانوية وهذه التغيرات السطحية يمكن أن تمس مختلف مكونات المؤسسة من استراتيجية هياكل ثقافة وطرق التسيير.

● **التغيرات العميقة:**

تتميز بأهميتها وندرة حدوثها مقارنة بالأولى لما تتطلبه من استثمارات مباشرة (أدوات إنتاج جديدة، حيازة براءات اختراع... الخ وتحريك كبير يقوي حيوية المؤسسة)

● **تغيير ثوري:**

يشير للتغيرات التي تؤثر على عدة أبعاد تنظيمية في نفس الوقت أي أنها تنطوي على تغييرات واسعة النطاق التي تؤثر جذريا على الثقافة التنظيمية وأنظمة الرقابة الإدارية والميكل التنظيمي والقيادة وهي تغييرات استراتيجية متقطعة تكون ناتجة عن قوى خارجية.

● **تغيير تطوري:**

يشير الى التغيرات التشغيلية التي تؤثر من التنظيم هذه التغيرات تحدث ضمن الاستراتيجية القائمة والثقافة التنظيمية وتنطوي على تعديل المنتجات مثل التصميم أو التوزيع وهي تغييرات تحدث تدريجيا عادة وبشكل متزايد خلال فترة أطول وتكون مستمرة.<sup>2</sup>

● **تغيير مفروض:**

<sup>1</sup> فريد لعور ، كمال حمامة، أساليب قيادة التغيير و أثرها على إدارة التغيير، مجلة الباحث الإقتصادي، المجلد:09، العدد:02، جامعة باجي مختار عنابة، 2021، ص.ص516-527.

<sup>2</sup> فريال بن مزاري ، التغيير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة الجزائر3، (ص.ص 284-297) ، ص290-291.

يفرض جبرا على العاملين من قبل الادارة (السلطة) وقد يقابل بالرفض وبسبب الإحباط وقد يزول بزوال الشخص الذي فرضه وبذلك يتعرض هذا النوع من التغييرات إلى صعوبات كثيرة في التطبيق.

### ● تغيير بالمشاركة:

يتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه، ويعد هذا النوع من التغيير استمرارية في حياة المؤسسة كما أن لهذا التغيير ردود أفعال معقولة وذلك بمشاركة كل المستويات في صياغة عملية التغيير بحكم أنهم أقرب إلى الأحداث.<sup>1</sup>

## 1.2. أسباب التغيير التنظيمي:

إن التغيير لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب تدفع المنظمة إلى التغيير نذكر منها:

### ● التكنولوجيا: تعتبر عنصر محدد في التغيير التنظيمي حيث أن تاريخ المؤسسة في العالم أظهر أن التكنولوجيا المستعملة في

الانتاج كانت أكثر العوامل شيوعا من حيث تأثيرها على الانتاج من حيث الكم والكيف.<sup>2</sup>

● فالتكنولوجيا تساهم في تغيير سلوكيات الأفراد العاملين واتجاهاتهم من جهة وتساهم بشكل كبير في التأثير على الهيكل التنظيمي

للمنظمة وثقافة الأفراد العاملين، ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال فاستخدام التكنولوجيا يكون غرض زيادة إنتاجية المنظمة

أو بهدف خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات، فمجال التكنولوجيا لا يقتصر على الجانب الانتاجي فقط بل يشمل الجانب

الإداري عند القيام مثل باستبدال الآلات والمعدات المكتبية بأجهزة الأقمشة المكتبية وغيرها.<sup>3</sup>

### ● المنافسة:

إن عامل المنافسة مرتبط بظهور النظام الرأسمالي الذي يؤكد على الحرية الفردية ويظهر ذلك جليا في المبدأ المشهور لآدم سميث

(دعه يعمل دعه يمر) هذا الحرية المطلقة في امتلاك وسائل الانتاج والعمل أدت في الماضي إلى ظهور نظام رأسمالي متوحش لم

تتوقف فيه المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية بل انتقلت إلى مستوى أعلى أي إلى مستوى الدول في الحصول على المستعمرات

<sup>1</sup> قادة مختار محمودي ، التغيير في المؤسسة ضرورة استراتيجية لمسايرة التحولات الاقتصادية المعاصرة، جامعة مولاي الطاهر - سعيدة-الجزائر، (ص ص 277 - 290)، ص 282.

<sup>2</sup> سليمة علي بن يحيى، التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، (أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل)، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإجتماعية، 2015-2016، ص 76.

<sup>3</sup> ص 368.

واستغلال ثرواتها المادية والبشرية وبالرغم من أن النظام الرأسمالي لم يعد بالصفة التي كان عليها في الماضي بسبب الانتقادات الموجهة إليه إلا أن المنافسة عرفت إشكالات أخرى ومجالات أخرى تتمثل في التكتلات الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية.<sup>1</sup>

### \* الأسباب الداخلية:

وهي قوى تأتي من داخل التنظيم نفسه وتأخذ الأوجه التالية:

- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية.
- عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين.
- بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم.
- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.<sup>2</sup>
- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الانتاج.
- الرغبة في تغيير أساليب العمل.
- التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة.<sup>3</sup>
- الحفاظ على حيوية المنظمة فالتغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل على التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات.
- المبادرات والطموحات الشخصية فالتغيير يحدث أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يجوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سليمة علي بن يحيى، التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، المرجع نفسه، ص77.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير " والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي وعشرين"، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص55.

<sup>3</sup> عمر شعبان، أبو القاسم عوامة، القيادة التحولية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي، مجلة كلية الآداب، العدد التاسع و العشرون، جامعة الزاوية، كلية الإقتصاد العجيات، 2020، (ص ص 443-464)، ص451.

<sup>4</sup> زكرياء لطرش، د. عبد الرحمان الطاهر، التغيير التنظيمي و استراتيجيات المقاومة في المنظمات، مجلة القبس النفسية والإجتماعية، العدد الرابع، جامعة قسنطينة2، ص233.

\* وتظهر الحاجة للتغيير أيضا عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وفي إمكانيات وقدرات وأهداف المؤسسة أو عند مواجهة مشكلات داخلية مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة.<sup>1</sup>

-وعي وإدراك المديرين للتغيير يعتبر أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات إذ يمكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة أو انتاج منتج جديد.

-نمو المنظمة وتطورها فقد تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور. وبالتالي فإنها تتأقلم مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.<sup>2</sup>

### \* الأسباب الخارجية:

-تواجه أي مؤسسة العديد من الظروف البيئية الخارجية التي يصعب السيطرة عليها والتنبؤ بها غير أنه يستلزم الإجابة لها بإحداث التغيير المناسب لإيجاد التوازن البيئي، فالقوى الخارجية لها دور أكبر وأهم من القوى الداخلية لأنها أكثر شدة يصعب التحكم فيها والسيطرة عليها.<sup>3</sup>

-وتعتبر مجال النشاط أو تنوعه، تغيير الرسالة، تغيير الأهداف، تغيير الهيكل، تغييرات سلوكية، تغييرات في القيم الثقافية لأن تحقيق الريادة في محيط تنافسي لا يتم إلا من خلال امتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية أكبر فتتفادتها تكمن في قدرتها على انتاج منتجات ذات نوعية جيدة.<sup>4</sup>

-ومن بين أهم الأسباب الخارجية نذكر:

. زيادة حدة المنافسة .

. التغيير السريع في الأساليب القانونية.

<sup>1</sup>وسيلة واعر، استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي، مجلة ايليزا للبحوث و الدراسات، المجلد:06، العدد(خاص)، جامعة باتنة 2021،1،(ص.ص 356-375)، ص359.

<sup>2</sup>ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2013، الطبعة الثانية، ص344.

<sup>3</sup>وسيلة واعر، استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص359.

<sup>4</sup>محمودي قادة مختار، التغيير في المؤسسة ضرورة استراتيجية لمسايرة التحولات الاقتصادية المعاصرة، جامعة د.طاهر مولاي- سعيدة الجزائر، ص.ص 277-290، ص279.

. التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية.<sup>1</sup>

### • تغييرات اجتماعية:

تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغيير معدلات الأعمار، تغيير أذواق وميول المستهلكين خصوصا مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، فأصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل مجهوداتها لتحسين منتجاتها لجذب زبائنها والحفاظ على حصتها السوقية ومن التغييرات الاجتماعية الأخرى، التغيير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات.

### • تغييرات اقتصادية:

شهدت الظروف الاقتصادية مؤخرا موجة من التغييرات الهامة نذكر منها:

. تحرير التجارة العالمية.

. التحول إلى السوق الحرة والخصخصة.

. التكتلات الاقتصادية التي نجد من بينها السوق الأوروبية الموحدة واتفاقية منطقة التجارة الحرة بين أمريكا وكندا والمكسيك.<sup>2</sup>

كما تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتعبير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الإقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية.

-التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والانتاجية.

-التغيرات في ظروف السوق أو العميل المستهدف والتطور المستمر والسريع فيها ولحاجاتهم (تغيير الأذواق).

-بالإضافة إلى التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر شعبان أبو القاسم العوامة، القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 451.

<sup>2</sup> محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير "رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين"، مرجع سابق ذكره، ص 98.

<sup>3</sup> د.محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، المرجع نفسه، ص 102.



### • البيئة السياسية والقانونية:

هي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها، إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيء فرصا، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية أو جود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت من الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية.

### • البيئة الثقافية:

تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### • التطور التقني:

لقد غير التطور التقني عمل المنظمات، فعلى سبيل المثال فقد يستطيع أحد كبار العاملين في مجال البحث العلمي أن يخبرك عن مقدار التطور الذي حدث في مجال عمله في منتصف السبعينات عندما استخدمت الحاسبات اليدوية الصغيرة ذات القدرات الفائقة، تلك التي يمكن وضعها في الجيب وبعد مضي عقد من الزمن تغيرت التقنية مرة أخرى عندما استبدلت المنتجات السابقة بالحاسبات الصغيرة، أما اليوم فإن آلة صغيرة يمكن حملها باليد جعلت الاتصالات اللاسلكية واقعا كما أنها تطورت كيفية أداء العمل.<sup>2</sup>

## 3.1. مراحل التغيير التنظيمي :

يتم التغيير التنظيمي وفق منهجية تؤدي إلى نجاحه وهناك عدة نماذج لإدارة التغيير التنظيمي تتمثل في:

<sup>1</sup> عبد المالك هبال ، دور القيادة الإدارية في انجاح التغيير التنظيمي، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية)، جامعة فرحات عباس-سطيف1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2015-2016، ص 92.  
<sup>2</sup> هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة سلوك الأفراد في المنظمات المعاصرة "منهج تطبيقي تحليلي علمي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص348.

### ●مرحلة إذابة الجليد:

- تتضمن هذه المرحلة إلغاء الاتجاهات والممارسات الحالية وذلك بإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق الحالية وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها.<sup>1</sup>
- يتم في هذه المرحلة تحديد حاجة المنظمة للتغيير بشكل واضح لمسؤولي التغيير ورموزه والعاملين جميعهم، لما لذلك من أثر واضح في قبولهم للتغيير والتخفيف من شدة مقاومته، وتنشأ الحاجة للتغيير عادة من الشعور بعدم الاتزان الداخلي أو مع المنافسين أو قياسا بمتطلبات عوامل البيئة الخارجية وضغوطها.<sup>2</sup>
- في هذه المرحلة بالذات يتم كسر ودحض كل السلوكات المقاومة والرافضة لعملية التغيير ولكي يتم هذه العملية بنجاح لابد من إكفاء بيئة عمل ديمقراطية تقوم على الإعلام والاتصال من أجل شعور جماعي لدى أكبر عدد ممكن من الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة بالحاجة إلى التغيير.<sup>3</sup>
- وهي مرحلة تحضيرية للتغيير ينمى فيها الوعي بأسباب التغيير ويتم خلق شعور بالحاجة الملحة له وإيجاد قيادة قوية لهذه العملية مؤمنة بضرورة التغيير والتحسين.<sup>4</sup>
- فهي تتمثل في تحديد المشكلة حيث لا يمكن لأي واقعة أن تصبح مشكلة إلا إذا كانت لا تتوافق مع نموذج الأشخاص الملاحظين لها والمشكلة هو تمثيل للواقع كيف يجب أن يكون أو عن طريق ملاحظة الانحراف والسير غير المتوازن وتحديد المشكلة تكون بتقابل بين النموذج الأمثل مع مبدأ ما يكون ولذلك لابد من جمع المعلومات سواء كانت علنية أو خفية.<sup>5</sup>

### ●مرحلة التغيير:

- 
- <sup>1</sup>راضية بحدود ، مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، معارف (مجلة علمية محكمة)، العدد:19، كلية الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة البويرة، ديسمبر 2015 ، ص ص66-78، ص72.
  - <sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات "منظور كلي"، مرجع سابق ذكره، ص347.
  - <sup>3</sup> هيشور محمد لمين، قراءة تحليلية في سوسولوجيا التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة التمكين الإجتماعي، المجلد:03، العدد:02، جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر، 2021، ص12.
  - <sup>4</sup> عيسى نبوية، القيادة الإدارية و دورها في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة، مجلة الإقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد:12، العدد:01، المركز الجامعي، مغنية، الجزائر، 2023، ص380.
  - <sup>5</sup> الزويير دغمان ، التغيير المخطط كاستراتيجية مفضلة لتحسين أداء الأفراد،مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد:14، 2015، ص ص169-183.

- ويقصد بما القيام بالتغيرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين الأداء والإنتاجية وتسوية التنظيم ويشترط أن تكون التغيرات قوية وراسخة وقادرة على الاستمرار رغم المقاومة المحتملة من قبل بعض الأطراف.<sup>1</sup>
- وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام، أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي... الخ وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب جديدة وآراء وأفكار جديدة، ويشير Schein إلى أن هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير.<sup>2</sup>
- وهي وضع أساليب إحداث التغيير حيث تتمثل هذه المرحلة في وضع أساليب التغيير ذلك أن بعد التعرف على العناصر الأكثر دلالة وأشكالا وبعد أن تكون المشكلة واضحة يمكن حينئذ اختيار أسلوب من أساليب التغيير أو الأساليب كلها مجتمعة فمثلا إذا انطلق أحد الباحثين من رؤية المنظمة ككل ووصل إلى تحديد مركز المشكلة وهو في النظام الجزئي النفسي يمكنه استعمال أسلوب مشتق من علوم السلوكيات وهو تغيير الأفراد.<sup>3</sup>
- وقد حذر Kurt leuin من التسرع والاعتباطية في عملية إنجاز وضع التغيير لأن ذلك يؤدي إلى ظهور مقاومة شديدة ويخلق تيارا مضادا ضد التغيير لاعتبارات مصلحة شخصية وتنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى إفشال المساعي والجهود فيما يتعلق بالأهداف والاستراتيجيات، كما تتضمن هذه المرحلة إحداث التغيرات التي تم التخطيط لها مسبقا واختيار الأساليب المناسبة التي يمكن استخدامها في وضع التغيير موضع التنفيذ.<sup>4</sup>

### ● مرحلة اعادة التجميد:

- وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات وخلق الظروف المناسبة للاستقرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه،

<sup>1</sup> عيسى نبوية، القيادة الإدارية و دورها في نجاح التغيير التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 380.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمة "منظور كلي"، مرجع سابق ذكره، ص 351.

<sup>3</sup> الزويير دغمان، التغيير المخطط كاستراتيجية مفضلة لتحسين أداء الأفراد، مرجع سابق ذكره، ص 171.

<sup>4</sup> هيشور محمد لمين، مساهمة القيادة الإدارية في نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف 2، (ص.ص

248-261)، ص 257.

وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير.<sup>1</sup>

• وتسمى أيضا بمرحلة خلق حالة الاستقرار الجديدة، فالفرد بعد التأكد من قبول التغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني.<sup>2</sup>

• وتأتي هذه المرحلة بعد تنفيذ مشروع التغيير التنظيمي وبداية ظهور نتائجه الفورية على مستوى المؤسسة، وينبغي في هذه المرحلة تعبئة ودمج الطاقات البشرية، وشحنها بمختلف صور التحفيز لإنجاح التغيير وهذه الأهمية الكبيرة لرأس المال البشري وما يترتب عليه من نتائج دفع العديد من المنظمات للتوجه إليه، واعتباره موردا استثماريا يمكن أن تحقق للمنظمة عوائد لا تقل عن عوائد لا تقل قيمة عن عوائد باقي الأصول الأخرى رغم أن الاستثمار فيه هو بالتأكيد أقل بكثير من الاستثمار في غيره قياسا بالعوائد، كما يمثل التقييم عملية مهمة جدا لمتابعة كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة والقيام بالمتابعة الدورية للشأن الداخلي وتفحص الاستراتيجيات المنتجة.<sup>3</sup>

• ويتم دمج ماتعلمه الأفراد في المنظمة من أفكار ومهارات في الممارسات الفعلية من أجل تثبيت التغيير والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير.<sup>4</sup>

• وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه وينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز الترغيب المرغوب. كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير.<sup>5</sup>

#### 4.1. مجالات التغيير التنظيمي:

<sup>1</sup> سعيدة حمصي، التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية و علاقته بالفعالية التنظيمية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع إدارة و عمل)، جامعة الوادي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، 2018-2019، ص59.

<sup>2</sup> عمر شعبان أبو القاسم عوامة، القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي، مجلة كلية الآداب، العدد: 29، كلية الاقتصاد، ص452.

<sup>3</sup> محمد لمين هيشور ، قراءة تحليلية في سوسيولوجيا التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص13.

<sup>4</sup> راضية بغدود ، مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص72.

<sup>5</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات "منظور كلي"، مرجع سابق ذكره، ص351.

### ● تغيير الأهداف والاستراتيجيات:

- تتناول رسالة المنظمة هدف وجودها ومجالات نشاطها وأنواع المنتجات والسوق المستهدفة، إن تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم مواكبة للتغيرات التي قد تهيئ فرصا تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، ومن الطبيعي أن تغير الرسالة يترتب عليه تغييرا في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.<sup>1</sup>
- ويتم هذا من خلال تطوير الاستراتيجيات وتنوعها عن طريق حشد الجهود والطاقات وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي، وإجراء التغييرات والتعديلات في الاستراتيجيات ضرورة لتحقيق التوازن والتوافق بين المنظمة والبيئة المحيطة لها.
- كما تعد مسألة مواكبة التغييرات البيئية ضرورة حتمية لبقاء المنظمات واستمرارها سواء كان ذلك وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أو المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد الداخلية والخارجية للمنظمات تواجه تغييرا سريعا ومستمر.<sup>2</sup>
- ويحدث التغيير التنظيمي في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية، فالتغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وأيضا تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.<sup>3</sup>

### ● التغيير التكنولوجي:

- ويشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب والتقنيات المستخدمة ويتمثل في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خديجة الحاج نعاس ، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للحمارك بالشلف، مرجع سابق ذكره، ص357.

<sup>2</sup> سليم العايب، استراتيجيات إدارة التغيير و التقليل من حدة مقاومته، مرجع سابق ذكره، ص167.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص41،

<sup>4</sup> قادة مختار محمودي ، التغيير في المؤسسة ضرورة استراتيجية لمسايرة التحولات الاقتصادية المعاصرة، مرجع سابق ذكره، ص280.

• فالتغيير التكنولوجي هو تهيئة معرفة أو طرق فنية جديدة تستخدم في العمليات الانتاجية بما يساهم في تحسين الانتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الانتاجية وقد يأخذ أشكال عدة مثل التحول من تجهيزات ميكانيكية إلى أخرى تلقائية أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل.<sup>1</sup>

• تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتحفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الافضل بمواعيد تسليم الانتاج ويتمثل التغيير التكنولوجي في ادخال وسائل انتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الانتاج كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج حيث أن المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت التجارية الالكترونية.<sup>2</sup>

• وتعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات في الهياكل التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها مع أو من خارجها.<sup>3</sup>

### 5.1. أهداف التغيير التنظيمي:

- لا بد أن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتخلص في:
  - الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المخفضة.
  - خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
  - زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
  - زيادة قدرة المنظمة على الابداع والتعلم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خديجة الحاج نعاس ، إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين، بالمديرية الجهوية للحمارة بالشلف، مرجع سابق ذكره، ص358.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص77.

<sup>3</sup> سليم العايب، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، مرجع سابق ذكره، ص168.

<sup>4</sup> قويدر بورقية وآخرون، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: الأسباب-المراحل-المدخل، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور بالحلفة، العدد الرابع، ص41.

• فأهداف التغيير التنظيمي تختلف حسب طبيعة التغيير ونوعه ومداه ومكانه وزمانه والظروف التي قادت إليه، ولذا يتضح لنا أنه من الصعب علينا تحديد أهداف عامل لكل أنواع التغيير، إلا أنه من الممكن تحديد الاهداف الوسيطة للتغيير في:

• التغيير في الاتجاهات، التغيير في السلوك، والتغيير في الاتجاهات والسلوك معا والتغيير في المعايير والقيم السائدة في المنظمة وتعد هذه الأخيرة أهدافا وسيطة انطلاقا من الافتراض بأن إحداث أي تغيير في المؤسسة يمكن أن يتم من خلال التغيير في معاييرها وقيمها السائدة أو من خلال التغيير في اتجاهات أفرادها الذي ينتج عنه تغيير مصاحب في السلوك الذي يدعم هذه الاتجاهات.<sup>1</sup>

• كما يمكن أن تكون الوحدة الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي أحد الجهات الثلاثة الآتية (أو جهتين أو جميعها) وهي الفرد والجماعة والمنظمة، وهذا الموضوع تحديد الجهة المستهدفة من التغيير قد نال اهتمام العديد من الباحثين والكتاب والممارسين، ولا يزال محور نقاش مستمر فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة وفتحة ثالثة تركز على تغيير المنظمة ولكن منظور المدى البعيد لا تكون المسألة هذا أو أن التغيير سيتناول الوحدات/ المجالات الثلاث ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار استراتيجية التغيير والتطور.<sup>2</sup>

• إن أهم تغيير يحدث في التنظيم هو التنظيم هو تغيير سلوكيات العمل وتعديلها لكي تتناسب مع أهداف التنظيمات، يرى بيدين أن التنظيمات كما هو بديهي مسيرة من طرف كائنات بشرية وليس من طرف آلات، أما جرينوبارنس فيريان أن أي تغيير تنظيمي مهما كان نوعه سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة، أو عن طريق برامج تكوينية، هي في القاعدة محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وخلفية وقواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض، لهذا يجب إيجاد أنماط من السلوك متناسبة مع الحالة الناتجة عن التكيف مع المحيط الخارجي، وبهذا تصبح تنمية التنظيم ضرورة.<sup>3</sup>

• فالهدف الأساسي لعملية التغيير في زيادة فعالية المنظمة حتى تواكب التغيرات وتطورات كلا من بيئتها الداخلية والخارجية من خلال إعادة النظر في نظم التسيير، الهيكل التنظيمي ميكانيزمات العمل، أساليب القيادة واتخاذ القرار، العمل الفردي والجماعي،

<sup>1</sup> قادة مختار محمودي ، التغيير في المؤسسة ضرورة استراتيجية لمسايرة التحولات الاقتصادية المعاصرة، مرجع سابق ذكره، ص280.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص40.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2016، ص113.

السلطة التفويض والمعدات والآلات، يتفق الكثير من الباحثين على مجموعة من الاهداف للتغيير التنظيمي، منها زيادة فعالية المنظمة والأفراد ومواكبة التطور التكنولوجي والصمود أما المنافسة والمحافظة على مكانة المؤسسة في السوق.<sup>1</sup>

### 6.1. أهمية التغيير التنظيمي:

• تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها التغيرات البيئية الداخلية كالهيكال التنظيمي وطبيعة العمل والأفراد العاملين بمختلف مواقعهم الوظيفية ومتغيرات البيئة الخارجية كالمغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية. وعلى العموم هناك ثلاث عناصر أساسية جعلت لعملية التغيير أهمية كبيرة وهي:

#### أ/ أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: وذلك من خلال:

- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم داخل المؤسسة لأنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية وإدارية بين المراكز الوظيفية.
- رؤية العامل للعمل الذي يقوم به، ومدى احترام المؤسسة لكرامته الإنسانية هذا يكون بالدرجة الأولى، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على أن التحفيز المادي والحفاظ على الوظيفة وتنسى باقي الاهتمامات.
- العاملون يريدون المزيد من الاهتمام بالمسائل الاجتماعية في المؤسسة وخاصة تحقيق الذات للفرد والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة والإحساس بالدفء الاجتماعي.<sup>2</sup>
- الوفاء بتوقعات المستقبل التنظيمي ومواجهة التحديات والتهديدات الخارجية والداخلية.
- إبداع أطر فكرية وتنظيمية جديدة تتماشى مع روح العصر، وقادرة على التعامل مع الواقع المعقد والمتغير.

#### ب/ بالنسبة للمؤسسة:

<sup>1</sup> فريال مزاري، التغيير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة، مرجع سابق ذكره، ص 294-295.



-التحول إلى مؤسسات قابلة للتعلم الثقافي والتنظيمي.

-إحداث حراك مهني من خلال اكتساب المعرفة والخبرات الجديدة ويوفر إطار لثمين الكفاءات الفردية والجماعية.

-تطوير الاتجاهات النفسية والسلوكيات العملية والمهارات الذاتية.<sup>1</sup>

-التعامل مع الأحوال الطارئة ونعني بذلك مختلف الأحداث التي تقع للمنظمة أثناء عملها، مما يتوجب عليها الرصد والإستعداد

لها عن طريق التخطيط المسبق كالتغيرات التكنولوجية التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية: وبالتالي فإن التغيير التنظيمي هو الكفيل باتخاذ التصرف في الوقت المناسب.

-الحصول على المزايا التنافسية تتجلى فائدة التغيير التنظيمي في كونه المصدر الرئيسي لاستخدامه الميزة التنافسية للمنظمة بحيث

يمكن من القدرة على زيادة القيمة من مواردها المتاحة.<sup>2</sup>

## ثانيا: مقاومة التغيير التنظيمي:

### 1.2. مفهوم مقاومة التغيير:

• إن المشكلة الحقيقية في برنامج التغيير التنظيمي تكمن في الأشخاص الذي يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه

منهم قادة التغيير، لذلك يمكن تعريف المقاومة على إنها استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه مايعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع

يهدد أسلوب العمل الحالي، كما تأخذ مقاومة التغيير أشكالا مختلفة، بعضها يكون ظاهرا والآخر ضمني وغير ظاهر ومن أشكال

المقاومة الظاهرة تكوين التجمعات والنقابات أو ترك العمل أو الإضراب عن العمل أو رفض تنفيذ التغيير التنظيمي أو التخفيض

المستمر في الانتاجية أو المقاومة الضمنية فقد تأخذ صورة زيادة الأخطاء المرتكبة في العمل واستغراق فترات أطول في تنفيذه، أو

زيادة غياب العاملين بسبب التعارض والصراع أو يظهر العامل بأنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير التنظيمي

المقترح.<sup>3</sup>

•وتعرف مقاومة التغيير أيضا ب:

<sup>1</sup> لمين محمد هيشور، قراءة تحليلية في سوسولوجية التغيير التنظيمي بالمؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص08.

<sup>2</sup> إدارة التغيير التنظيمي، ص68.

<sup>3</sup> أسماء منصور، الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية

- أن المنظمة تريد أن تخبر بمواردها الرئيسية واتجاهاتها نحو التغيير وأهمية قيمها وثقافتها وطبيعتها علاقتها مع الأنظمة الأخرى في بيئتها.

- وتعني أيضا أن يقوم الموظفون بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة تكون إيجابية في أغلب الأحوال.

وتعني أيضا امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والمحافظة على الوضع القائم.<sup>1</sup>

• أما Zultman and Duncer فقد عرف المقاومة على أنها أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الراهن الحالي وفي

وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع، ويرى Folgon and Starli أن مقاومة التغيير عبارة عن سلوك يبحث عن

تحدي وعرقلة الافتراضات السائدة والمحدثات وعلاقات السيطرة.<sup>2</sup>

• وعرفها خضير كاظم محمود وخليل حسن الشماع مقاومة التغيير على أنها: كافة ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد

تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

• أما حسين حريم فقد عرفها على أنها استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.

• وعرفها زيد منير عبوي على أنها امتناع العاملين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع

القائم.<sup>3</sup>

## 2.2. أسباب مقاومة التغيير:

• تقاوم المؤسسة التغيير للأسباب التالية:

- **ارتباط بالاعتبار الذاتي:** يقاوم العمال التغيير في حالة اعتقادهم أنهم سوف يفقدون الاعتبار وهذه الحالة فإن أغلبية

الأفراد المعنيين بالأمر يهتمون بأنفسهم فقط، ونادرا ما يفكرون في المنفعة العامة التي قد تترتب عن التغيير.

<sup>1</sup> قويدر عياش ، ابراهيم عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة الدراسات، المجلد:4، العدد:1، جامعة الأغواط، 2013، ص 172-173.

<sup>2</sup> مصطفى ربحي عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص304.

<sup>3</sup> سمير عماري ، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسير، 2012-2013، ص32.

-**اختلاف التقييمات:** تكون مقاومة التغيير عندما يختلف الأفراد المساهمون في التنظيم حول تقييمهم للمصاريف والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح.

-**انخفاض مستوى التسامح مع التغيير:** يمكن للمقاومة أن تكون نتيجة قلة التسامح مع التغيير للأفراد قابليات

متفاوتة لتقبل التغيير، إذا أن الجهل بما سينجر عن التغيير وما قد ينتج عنه تهديد مصالح كثير العمال.<sup>1</sup>

-لأنها مسجونة في تاريخها وثقافتها وخاصة إذا كانت ثقافة معقدة.

-لأنها تواجه مشكلة جديدة ومتعددة أثناء التغيير.

-لأن البيروقراطية الأهم بالإستراتيجية التغيير.

-لأن المجموعة متعلقة بقيم ومبادئ وهناك صعوبة لتحقيق هذه المبادئ تتمثل في: الأمن والتوازن الفردي.<sup>2</sup>

-مخاوف فقدان مزايا مكتسبة فقد يعارض البعض التغيير خوفا من فقدان شيء ذو قيمة فهناك من يخشى فقدان سلطة أو قوة.

-تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة، يتطلب هذا الإجراء من العاملين التكيف وبناء علاقات جديدة مما

يؤثر سلبيا على الأداء.

-التغيير في المواقع الجغرافية للعمل كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا

تتيسر لهم نفس التسهيلات أو سيترتب عليها مصروفات أو تغيرات لا يجذبونها أو غير مستعدين لها.<sup>3</sup>

-**أسباب نفسية:** ويقصد بها الخوف من المجهول وما يكتنفه المستقبل حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور

المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة ومعروفة.

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، **مبادئ التسيير البشري**، مرجع سبق ذكره، ص114-115.

<sup>2</sup> سميرة مراح ، **المنظمة بين التغيير و المقاومة**، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد الخامس، الأغواط-الجزائر، 2017، ص472.

<sup>3</sup> عواطف مطرف ، **البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي**،مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، جامعة باجي مختار-عنابة، ص80-81.

- **أسباب فكرية معرفية:** وهي من الأسباب العائقة لعملية التغيير والناجئة عن الجهل والانغلاق الفكري وعدم القدرة على التعامل مع الأفكار والتقنيات الحديثة وقلة الدوافع للإنجاز.<sup>1</sup>

**أسباب اقتصادية:** الخوف من البطالة خصوصا في حالة التغييرات التكنولوجية، الخوف من تخفيض الحوافز أو الأجور المدفوعة أو رفع معدلات الأداء، الخوف من أداء عمل أكثر بنفس الأجر أو أقل.

**أسباب اجتماعية:** لا يرغب الأفراد في التكيف مع التغيير الجديد وقد يؤدي التغيير إلى كسر وتغيير العلاقات الاجتماعية القائمة، قد يؤدي التغيير إلى قدر أكبر من العزلة الاجتماعية، عدم قبول التدخل الخارجي من قبل من يقدمون التغيير، قد يتطلب التغيير، قد يتطلب التغيير مزيد من العلاقات الاجتماعية فيرفضه من يحبون العمل بشكل انفرادي.<sup>2</sup>

**التعود:** يسهل على الفرد العامل أداء الوظائف التي يتعلمها بطريقة جيدة ويتعود عليها، وبالتالي فإن أي تغيير في طريقة أدائها سيضطر الفرد إلى تنمية مهاراته لتتوافق مع الطريقة الجديدة الأداء، وهذا بالتأكيد أصعب من الاستمرار في أداء عمله مقارنة بالطريقة التي تعود عليها مما يؤثر على رغبته في قبول التغيير.

**الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للفرد علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة.<sup>3</sup>

### 3.2. أشكال مقاومة التغيير:

- **علنية أو سرية:** يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية (الاحتجاج لترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب - البطء في إنجاز العمل - زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

<sup>1</sup> مصطفى ربحي عليان، **إدارة التغيير**، مرجع سابق ذكره، ص 310-312.

<sup>2</sup> سعد الصاوي محمود العرفي، **التغيير في البيئة الداخلية لتفادي معوقات التغيير**، المركز الإفريقي للتدريب والبحث، ص 224-225.

<sup>3</sup> سمير عماري، **دور التطوير التنظيمي في إنجاز عملية التغيير بالمؤسسة**، مرجع سابق ص 34.

-**فردية وجماعية:** وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعا جماعيا.<sup>1</sup>

-**من حيث ايجابية وسلبية مقاومة التغيير:**

**المقاومة الإيجابية:** تتمثل ايجابية مقاومة التغيير في كون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال لهذا التغيير يصب في مصلحة الإدارة.

**المقاومة السلبية:** تتمثل سلبية مقاومة التغيير في أنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.<sup>2</sup>

-**مقاومة التغيير العملياتي:** وهنا تتم مقاومة ورفض أسلوب وكيفية أداء العمل وإجراءاته التفصيلية التي تتبناها الإدارة في العمل.

**مقاومة التغيير الاستراتيجي:** هذا النوع من المقاومة موجه ضد العمل والتفكير الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة إلى اعتماده أو تغييره.

**مقاومة التغيير السياسية:** وهذا يتعلق بتوجيهات المنظمة واتجاهاتهم، لذا المقاومة قد تأخذ شكل ايجابي أو سلبى وقد تكون علنية أو سرية.<sup>3</sup>

• ويمكن لمقاومة التغيير أن تأخذ عدة أشكال، قد تكون علنية أو مصرح بها وقد تكون مستترة غير واضحة، وقد تكون مجرد مناقشات كلامية قد تتطور لتصبح إحجاما وامتناعا عن العمل أو تخريبا لوسائل العمل، ومن بين الأشكال الأكثر شيوعا لمقاومة التغيير مايلي:

<sup>1</sup> عبد الباسط محرز ، فكرون السعيد، مقاومة التغيير بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد:04، العدد:04، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ديسمبر 2019، ص ص 11-24، ص18.

<sup>2</sup> قويدر عياش ، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص173.

<sup>3</sup> نزيهة زمورة ، القيادة التحولية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة باتنة1، ص259.

\*مهاجمة الفرد لأي فكرة أو طرح جديدة.

\* طرح بعض الأسئلة التي لا تمد للتغيير بصلة.

\*صمت الفرد وعدم إدلائه بأي تعليق حول التغيير، عدم التعاون في تنفيذ التغيير بالوضع القادم ويتم ذلك من خلال المناقشات

الفكرية.<sup>1</sup>

-يصر الفرد على أن التغيير ليس عادل.

-يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور.

-يقترح الفرد حل سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أن تغير.

•يعتمد العمال على اساليب وأشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير حيث قد يكون هذا التغيير في بعض الأحيان مستتر

وفي الغالب ما يكون علنيا، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.<sup>2</sup>

-الإصرار على الوضعية الحالية.

-ارتفاع معدلات الغياب والتأخر.

-ازدياد الميل نحو الاتحاد وأنشطة النقابات.

-تأخير وتيرة التغيير.

-استنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية وجانبية.

-اقتراح حلول بديلة.<sup>3</sup>

## 4.2. الطرق التي تتخذها الإدارة للتغلب على مقاومة التغيير:

• في ظل التغيير الملحوظ والمتسارع في شتى مجالات لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو أن تقف مكتوفة الأيدي وأن تترك

الامور والظروف تتحكم في مصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير بل يستوجب على ادارة التغيير تشخيص المتغيرات البيئية

<sup>1</sup> سامي بسمة، دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، المجلة الجزائرية للإقتصاد و التسيير، المجلد:15، العدد:01، جامعة غرداية، الجزائر، 2021، (ص ص120-139)، ص125.

<sup>2</sup> عواطف مطرف، البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص82.

<sup>3</sup> تقوى قماي، مهارات المدير في التعامل مع مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية و الإجتماعية، العدد الرابع، جامعة فرحات عباس سطيف1، (ص ص 282-293)، ص 285.

الداخلية والخارجية وتخطيط التغييرات التنظيمية اللازمة لكي تتمكن من التكيف مع هذه التغييرات وتحسين قدراتها المنظمة في حل مشكلاتها. ومن بين الحلول المقترحة:<sup>1</sup>

**التعليم والاتصال:** يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويتم هذا عن طريق عقد لقاءات بين القائمين بالتغيير وأفراد التنظيم لشرح هدف وأسباب التغيير والنتائج التي يرمي إليها.

**المشاركة في التغيير:** وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في التخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل كان وفرق العمل عندما يشعر الأفراد بأنها جزء من هذا التغيير وليس مفروض عليهم من طرف آخرين.<sup>2</sup>

• وهناك عدة أسباب إدارية تتبع بمنح العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وأحد هذه الأساليب الإدارة بالأهداف وهذا موضوع آخر الدراسة ومما لا شك فيه أن مساهمة العاملين ومشاركتهم في خطة التغيير وتؤثر بشكل ايجابي في معنويات العاملين واتجاهاتهم ودوافعهم للعمل، وتفتح قنوات الاتصال بين العاملين والإداريين لتبادل المعلومات الخاصة بخطة التغيير المقترح تطبيقها وتقلل المشاركة من حجم الخوف الذي ينتاب العاملين ويدفعهم الى المقاومة وتؤدي المشاركة الى الالتزام والشعور بالمسؤولية اتجاه نجاح خطة التغيير التنظيمي.<sup>3</sup>

**التسهيل والدعم:** يمكن لمستشار التغيير من تقديم دعم كبير لتقليل المقاومة وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف ومن مساوئ هذا الاسلوب أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة هذا بالإضافة الى كلفتها كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح.

<sup>1</sup> عبد الباسط محرز ، فكرون السعيد، مقاومة التغيير بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>2</sup> سليمة علي بن يحيى، التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص102.

<sup>3</sup> سعيدة حمصي، التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية و علاقته بالفعالية التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص84.

**المفاوضات:** وهي الطرق الأكثر رسمية لإقامة الحوار وخلق التعاون، فإجراء مساومات جماعية خاصة بين النقابات والإدارة

يمكن أن يساهم ذلك في دعم مشاريع التغيير فإذا كانت مقاومة التغيير تابعة من معلومات خاطئة أو ناقصة أو مهولة للآثار

السلبية المحتملة نتيجة التغيير.<sup>1</sup>

-إشراك عدد أكبر من أفراد بيئة التغيير.

-الأخذ بالاعتبار قدرات وإمكانيات بيئة التغيير.

-توقع المقاومة.

-رصد وتسجيل مؤشرات المقاومة (من وكيف).

-إزالة الغموض.

-إيجاد جهات لتلقي وحل المشاكل.

-مفاوضة ومحاولة اقناع الجهات المقاومة.<sup>2</sup>

**المنافرة والاستقطاب:** يلجأ القادة الى خلق مواقف معينة للتأثير في الافراد أو جذبهم نحو النمط الجديد للتغيير أو برحمة

نشاطات تصب في عملية التغيير وتمهد لها، مع اسناد أدوار جديدة ورئيسية في تخطيطها وتنفيذ التغيير سواء لأفراد أو لجماعات.

• فعند فشل الطرق الاخرى الهادفة الى مساعدة العمال وإقناعهم بقبول التغيير التنظيمي كثيرا ما يلتجئ المسؤولون الى طرق

ملتوية، من أجل تحرير مشاريع التغيير وتنفيذها وفرض الامر الواقع على العمال.<sup>3</sup>

**التدريب والتأهيل:** يعتبر المورد البشري الكفأ والمؤهل المورد الاساسي داخل أي تنظيم فمهما بلغت الادارة من تقدم في

الموارد المالية والتكنولوجية فإنها لا تستطيع ضمان مستقبلها إذا لم تحسن استغلال مواردها البشرية، فإن أحسن طريقة لاستثمار

<sup>1</sup> ليلي بن عيسى وآخرون، مقاومة التغيير التنظيمي "المفهوم-الأسباب-وطرق المعالجة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد:11، العدد:02،2021، ص252.

<sup>2</sup> قويدعياش ر، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص180.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، مرجع سبق ذكره، ص117.



الموارد والطاقات البشرية التي تحوز عليها المنظمة هي طريقة التدريب وتنمية المهارات التي تسمح له باكتساب معارف جديدة تؤهله لأداء الدور الجديد الذي يتطلبه التغيير السريع.<sup>1</sup>

### عرض تجارب ونماذج ناجحة في مجال التغيير: حيث يقوم القائد بعرض تجارب منظمات التي نجحت في

مجال التغيير، وكلما كانت المنظمات معروفة كلما كانت كسب تعاون الأفراد أكبر لمشروع التغيير.

### التحكم والاستمالة: يستخدم القائد محاولات وجهود خفية للتأثير على الآخرين بالإضافة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات

بصورة انتقائية.<sup>2</sup>

## ثالثا: إدارة التغيير التنظيمي:

### 1.3. خصائص إدارة التغيير:

• تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، لكي يتمكن قادة التغيير في المؤسسات من القيام بالتغيير المطلوب وأهم هذه الخصائص:

### الاستهدافية: فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف

محددة ومن هنا فإن إدارة التغيير تهدف إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

### الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي

تمر بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليم قيرع ، دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص152.

<sup>2</sup> راضية بحدود ، مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>3</sup> ليلي بن عيسى وآخرون، مقاومة التعبير التنظيمي "المفهوم-الأسباب-وطرق المعالجة"، مرجع سابق ذكره، ص256.

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

**الفاعلية:** يتعين أم تكون إدارة التغيير فعالة أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها.

**المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي والسليبي الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.<sup>1</sup>

**الشرعية:** يتعين تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير ذلك من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية، وخصوصا عندما يتعارض القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير يتم التغيير في اطار الشرعية والأخلاقية في آن واحد.

**الرشد:** يجب أن تحتكم التصرفات والقرارات المتعلقة بعملية التغيير إلى الرشد والعقلانية، بحيث تتم الموازنة مابين المنافع والمخاسر وبالتالي هذا ما يجعل الرشد صفة لازم ومصاحبة لأي عمل إداري وخاصة في إدارة التغيير والقيام به.

**القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** ذلك بأن إدارة التغيير يجب أن تتكيف وتتوافق مع الاحداث وتحاول التحكم في اتجاهها ومسارها وهذا مايجعل إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على فعالية وحيوية المنظمة.<sup>2</sup>

**القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير فالتغيير يتعين أن يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، ومنه فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.<sup>3</sup>

### 2.3. عوامل نجاح إدارة التغيير:

<sup>1</sup> سليم العايب، استراتيجيات إدارة التغيير و التقليل من حدة مقاومته، مرجع سابق ذكره، ص165.

<sup>2</sup> مصطفى ربحي عليان، إدارة التغيير، مرجع سابق ذكره ، ص183.

<sup>3</sup> ليلي بن عيسى وآخرون، مقاومة التعبير التنظيمي المفهوم-الأسباب-وطرق المعالجة، مرجع سابق ذكره، ص256.

- أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه في زيادة الأعباء على القائد الإداري. وأصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إحداث التغيير، ومن هنا فإن على القائد الإداري أن يوصل مرؤوسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا ساهم المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير، وعلى هذا فإن القيادة الإدارية الفعالة هي القيادة التي تعتبر التغيير هو لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها ودليل لتميزها.<sup>1</sup>
- فلا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسوم لها ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحرقهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه.<sup>2</sup>
- فمثلما تحتاج الإدارة إلى التغيير، فإن التغيير التنظيمي يحتاج إلى قيادة لإنجاحه فالحاجة إلى التغيير في منظماتنا تستدعي الإستعانة بمديرين قياديين قادرين على التنبؤ بما ستؤول إليه الأوضاع بعد عملية التغيير آخذين في الاعتبار كيفية تحقيق أهدافهم بما يتماشى والتغيرات العالمية، بتوفير القدر اللازم من المرونة في خططهم للوقوف أمام المجالات الطارئة أو المستجدات غير المتوقعة أثناء عملية التغيير، لذلك نجد القائد الفعال يتحكم في ظاهرة التغيير لجعلها لصالحه دوماً، فيبرمجها تارة كوسيلة لبلوغ الأهداف أي التطوير للأحسن تارة هدفاً في حد ذاته كما يحرص أن يكون التغيير مخططاً وليس عشوائياً لتجنب الآثار الجانبية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014، ص 67

<sup>2</sup> نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مرجع سابق ذكره، ص 44.

<sup>3</sup> سليم قيرع، دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 145.

### خلاصة:

هدفت الدراسة في هذا الفصل إلى تحديد أهم أنواع التغيير التنظيمي وتتبع أهمية التغيير في المؤسسة الجزائرية والتي تعمل في بيئة تتصف بالتغيير، وكذا تحديد أهم الأسباب التي تدفع بالأفراد العاملين إلى مواجهة التغيير التنظيمي والطرق الممكنة لمواجهة مختلف أشكال المقاومة التي تعيق عليه التغيير وإدارة هذه العملية من تحقيق المبتغى المستهدف من تبني عملية التغيير التنظيمي، وتهدف أيضا إلى تحديد إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في تسيير الأفراد والتغيير في التكنولوجيا) على أداء العاملين في المؤسسة.



## الفصل الرابع: القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي بالمنظمة الجزائرية

تمهيد:

أولاً: القيادة (المهارات القيادية-الأنماط- النظريات- العلاقة بين القيادة والإدارة)

1.1. مهارات القيادة.

2.1. قيادة التغيير .

3.1. العلاقة بين القيادة والإدارة.

4.1. دور القيادة الإدارية في نجاح التغيير.

ثانياً: الأنماط القيادية.

1.2. النمط الديمقراطي

2.2. النمط الأوتوقراطي.

3.2. النمط التسيبي.

ثالثاً: النظريات القيادية.

1.3. نظرية السمات.

2.3. النظرية الموقفية.

3.3. النظرية التفاعلية.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

حظي موضوع القيادة اهتمام العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع فهي تشكل محورا أساسيا تركز عليه المؤسسة الجزائرية باعتبارها عملية تأثير الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف معينة، ويرتبط نجاح ما بنجاح قيادتها وإدارتها في حسن تسييرهم وكيفية تعاملهم مع العوائق والمشاكل التي تواجههم، والمراد من هذا الاهتمام أن القيادة هي المسؤولة على التأثير في قيم ومعتقدات وأهداف الأفراد وتوجيهها.

وسنعرض في هذا الفصل أهمية القيادة الإدارية في العديد من الجوانب وستتطرق إلى المهارات القيادية وكذا الأنماط القيادية وأهم النظريات المفسرة لها، كما أن للقيادة دور هام في إدارة التغيير يبرز من خلال مسؤولياتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وعلى هذا الأساس تم تحديد العلاقة بين القيادة والإدارة.

أولاً: القيادة (المهارات - العلاقة بين القيادة والإدارة - الأنماط - النظريات).

### 1.1- مهارات القيادة:

• المهارات القيادية هي قدرة القائد على إحداث الملائمة والانسجام بين المرؤوسين والبيئة الخارجية للمنظمة، مما جعل هذه الأخيرة قوة دافعة لتحقيق الأهداف فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعد على التأثير في سلوك التابعين وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير الايجابي في السلوك، وتتمثل في اتقان العامل لعمله، وإلمام القائد بعمل المرؤوسين وقدرته على معالجة المعلومات واستعماله وإدراكه للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإتقان.<sup>1</sup>

-ولقد اختلف بعض الكتاب في أنواع المهارات القيادية وذلك لوجود العديد من الأنواع:

### 1-المهارات الذاتية:

• وبموجب (نواف) تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات أو القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل السمات أو القدرات الجسمية والقدرات العقلية والإبتكار، وضبط النفس.

• وهي القدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه، وتسعى بعض المنظمات إلى تعويض بعض العاملين فيها إلى فرض التحدي للتعرف على قدراتهم وإمكاناتهم واختبارها في الوقت نفسه من أجل اكتساب مهارات معينة والكشف أيضا عن مواطن الضعف والقوة لديهم.<sup>2</sup>

### 2- المهارات الفنية:

• وهي تتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في ممارسته لعمله، حيث تتطلب هذه المهارة توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية، كما توجد أعمال كثيرة تتطلب هذه المهارة مثل: التخطيط ورسم سياسة المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيسى نبوية، القيادة الإدارية و دورها في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة،مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد:12، العدد:01، المركز الجامعي مغنية-الجزائر، 2023، ص ص373-393، ص379.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2010، ص34.

<sup>3</sup> راضية بحدود، مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص68.



• ويقصد بها أيضا قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العملية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية

لإنجاز العمل ويرتبط بالمهارة الفنية الجوانب التالية:

\* القدرة على تحمل المسؤولية.

\* الفهم العميق والشامل للأمور.

\* الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.<sup>1</sup>

### 3- المهارات الفكرية:

• وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار

الآخرين وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.<sup>2</sup>

• وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطه وينبثق عن هذه المهارات نوعان آخران من

المهارات هما:

**4-المهارات السياسية:** وتعني قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه

ومدى تقديره للصالح العام والسياسة العامة للدولة.

**5-المهارة الإدارية:** وتمثل في قدرة القائد على فهم مهمة عمله وممارسة نشاطه بما يتلائم وتحقيق أهداف التنظيم.<sup>3</sup>

فهي قدرات القائد الإداري على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المنظمة والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة

بينهما (العلاقة بين المنظمة ومختلف المتغيرات) حيث يكون القائد الذي يتميز بهذه المهارة مبتكرا أفكار جديدة ولديه القدرة على

التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها، كما يكون قادرا على إيجاد الحلول.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلبة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص25..

<sup>2</sup> برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، 2011-2012، ص105.

<sup>3</sup> سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلبة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، المرجع نفسه، ص24.

<sup>4</sup> راضية بحدود، مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص68.

## 6- المهارات الإنسانية:

- وهي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم حيث أن هذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الافراد.
- وتعني أيضا المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن المعرفة بأبعاد السلوك الانساني يمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا وهذا يساعد على اشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.<sup>1</sup>

## 2.1- قيادة التغيير:

- إن قيادة التغيير مفهوم بسيط ولكن صعب الممارسة فرغم الكتابات التي تناولت الموضوع إلا أن أغلبها لم تقدم تعريف دقيق وواضح لهذا المفهوم إلا أن جوهر هذا المفهوم يتصور حول الطريقة التي يتم بواسطتها إحداث التغيير، وفيما يلي نقدم بعض التعاريف:
- قيادة التغيير هي: مهمة القائد في إحداث تغيير مؤكد للمنظمات حسب الحاجة استجابة للفرص والتحديات والتحول، فالتغيير لا يحدث بسهولة لكن القائد الجيد هو الذي يعمل على تسهيل التغيير.<sup>2</sup>
- وحتى تتمكن المؤسسات من تحقيق النجاح والتكيف مع متطلبات البيئة الحالية فهي بحاجة إلى قيادات لها رؤية واضحة لما يحمله المستقبل، ولها القدرة على اىصال هذه الرؤية إلى اذهان المرؤوسين واقناعهم لها، مما يساعد على استنفاد طاقاتهم وحصد جهودهم وتنمية التزامهم نحو المؤسسة، وعليه فإن النمط القيادي التقليدي لم يعد بإمكانه مواجهة متطلبات التغيير والتكيف معه بنجاح، لذا تظهر الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة لتمثل ضرورة حتمية من اجل حسن التعامل مع التغيير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ، مرجع سابق ذكره، ص105.

<sup>2</sup> فريد لعور، كمال حمانة، أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09(العدد02)، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، (ص ص 516-527)، ص519.

<sup>3</sup> وسيلة واعر، استراتيجيات التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 06

العدد:خاص (2021)، جامعة باتنة1 الحاج لخضر-الجزائر-، (ص ص356-375)، ص365.

• حيث تتطلب القيادة رؤية وتمثل الرؤية جميع القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة وقيادة التغيير لهم رؤية أساسية لعملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب في خطوة جوهرية لإنجاح التغيير ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وآثاره المحتملة، واقترح كوثر نقطة البداية لعملية التغيير الناجح، إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته، فيقول كوثر أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا على الوضع الحالي لتفهم الحاجة إلى التغيير.<sup>1</sup>

### 3.1. العلاقة بين القيادة والتغيير:

• لقد أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا المرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري، ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التغيير، ومن هنا فإن على القائد الإداري أن يوصل مرؤوسيه رسالة مفادها إن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذ إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير.<sup>2</sup>

وترى بعض الاتجاهات أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان بمعنى أنه لا وجود لأحدهما دون الآخر، وبالرغم من تقدم المفاهيم والفلسفات الإدارية التي تساعد على زيادة مفهوم الإدارة كعلم له أصوله وقواعده إلا أن الحقيقة التي يجب أن لا نغفلها أن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة. وهذا لا يعني على الإطلاق أن القيادة لازمة بدرجة كبيرة لتمكين الإدارة من تطبيقها لمفاهيمها وقواعدها تطبيقاً سليماً، كما أن الإدارة لن تتمكن من الاستفادة الحقيقية من الوسائل المستحدثة إلا إذا لم تتوفر لديها عناصر القيادة اللازمة لقيامها بالمهام الإدارية المسندة إليها.<sup>3</sup>

ويرى ولمان أن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام بالإدارة (بالخاص) القيادة (أو علاقة الكل) الإدارية (بأحد أجزائه) القيادة لذلك نرى أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائداً، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الاقتناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة.

<sup>1</sup> مختار حماد، أنشطة قيادة التغيير ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 13، عدد 5، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أكتوبر 2021، (ص ص 538-524)، ص 531.

<sup>2</sup> كتاف الرزقي، العولمة وإدارة التغيير التنظيمي، دار الناشر ألفا للوثائق، عمان الأردن، الطبعة الأولى، (2022)، ص 172.

<sup>3</sup> سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، مرجع سابق، ص 41.

كما أصحاب هذا الرأي (تكامل بين القيادة والادارة أن الادارة للماديات) الاشياء الجامدة (والقيادة تكون للإنسان) الجانب الانساني وأن كل منهما يكمل الآخر. لذا يمكن للفرد أن يكون مديرا دون أن يمتلك صفة القائد لإعتماده على سلطة المركز الاداري فقط في التأثير على مرؤوسيه وافتقاده للجانب الانساني العاطفي في التأثير، كما ينبغي للفرد أن يكون قاعدا دون أن يكون مديرا وذلك بإكتسابه الطاعة والولاء معا للقيادة مع انتفاء صفة الرسمية عنه لكونه ليس مديرا.<sup>1</sup>

## ثانيا: الأنماط القيادية:

### 1.2 النمط الديمقراطي:

• وهي قيادة تتميز بمشاورة المرؤوسين واشراكهم في اتخاذ القرارات إلى أدائهم واقتراحاتهم وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين، كما يفرض فيها القائد جزء من سلطته، ولقد أظهرت البحوث المرتبطة بالقيادة الديمقراطية المطبقة لأساليب مشاركة العاملين، درجة كبيرة من الارتباط بين العديد من النتائج المرغوب فيها والاساليب التي تتبعها تلك الانماط القيادية ومن هذه النتائج:

-ظهور الاتجاهات الايجابية اتجاه القائد.

-درجة عالية من القبول اتجاه تغيير يتم.

-تشجيع أفراد الجماعة على التطوير والابتكار.<sup>2</sup>

• كما يطلق عليه ايضا اسم القيادي المشارك ويطلق عليه ايضا اسم الاقناعي ويركز هذا النمط إلى تفويض بعض سلطاته إلى المرؤوسين وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تهتم بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار كما يعمل القائد هنا على اشباع حاجات المرؤوسين مما يخلق ايجاد التعاون بين الافراد وخلق روح الفريق الجماعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد لمين بن لعروس، دحمان نوال، الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسولوجيا ، جامعة زيان عاشور الجلفة-الجزائر، (2019)، ص ص 287-312، ص 295.

<sup>2</sup> نورة بن وهيبة، هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد الثالث، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، (ص ص 347-365)، ص 357-358.

<sup>3</sup> توفيق درويش: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، (2006-2007)، ص 57.

- أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والاعمال التي يرغبون بالقيام بها حسب قدراتهم في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي.<sup>1</sup>
- وهو نمط يتفادى سلبيات النمط التسلطي ويسمح بإشراك العمال في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في مختلف قضايا التنظيم، إذا لم يبق القائد هو الأمر والنهي الذي يقوم بكل شيء بمفرده، والذي يعرف كل صغيرة وكبيرة في محيطه بينما الآخرون ينفذون توجيهاتهم وتعليماته ويعلمون بملاحظته، بل تعقدت الحياة وتشابكت نواحيها وأصبحت القرارات تتخذ عادة بحضور ومشاورة المسؤولين على تنفيذها، بل أن كثيرا من القرارات لا تؤخذ إلا بعد دراسات ومناقشات ومفاوضات مع الجهات المعنية.<sup>2</sup>
- كما أن القيادة الديمقراطية هي التي تشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات أي أن يكون للمرؤوسين دور فعال في اتخاذ القرار وتعتمد على اسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والتابعين، كما تتميز القيادة الديمقراطية بأن القرارات فيها تتخذ بناء على رأي الاغلبية ويكون فيها هدف القائد هو هدف الجماعة، كما تستنهض هم أعضاء الجماعة وتزيد دافعيتهم للعمل.
- وبشكل عام يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في: العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وكذا المشاركة في صنع القرار فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم وخبراتهم على ممارستها.<sup>3</sup>
- وهذا النمط هو عكس النمط الأوتوقراطي، ويعتبر هذا من أنجح أساليب القيادة وأكثرها فعالية في الادارة الحديثة ذلك لأن من شأنه أن يرفع من الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التعاون والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نورالدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،

<sup>2</sup> عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الإنساني والسلوك التنظيمي، دار تزويد ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، (2019)، ص86.

<sup>3</sup> سامي بسة، يوسف خنيش، دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، المجلة الجزائرية للاقتصاد، المجلد: 15، العدد: 01، جامعة غرداية (الجزائر)، 2021، (ص ص 120-139)، ص124.

<sup>4</sup> أسماء منصور، يمينة مقدم، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد: 07، العدد: 01، مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية (جامعة الجزائر 03)-2021، (ص ص 719-736)، ص723.

- فالقائد يتميز بالاستماع إلى آراء العاملين واقتراحاتهم ويعطي حرية التعبير عن كل الانشغالات اليومية للعاملين. بل والعمل على حلها وتشجيع المبادرات والاحبار بالتغيرات المحدثة والمساواة والاستشارة قبل اتخاذ القرار، ويقابل العاملون هذا السلوك بالتعاون أكثر مع الادارة وفيما بينهم هذا النمط القيادي الذي يعمل على افساح المجال للإبداع وتقدير جهود العاملين.<sup>1</sup>
- ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات والانسانية والمشاركة، وتفويض السلطة فهي تعتمد أساسا على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على اشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم... الخ وتعتمد كذلك على اشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها.<sup>2</sup>

## 2.2. النمط الأوتوقراطي (التسلطي):

- تشير الدراسات إلى أن الخاصية المخيرة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على انجاز العمل، وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك.<sup>3</sup>
- وهو النمط الذي تتم في إطاره عملية اتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون اتاحة فرصة المشاركة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.<sup>4</sup>
- وغالبا ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة (القائد) ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم ويضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملئ عليهم بأساليب

<sup>1</sup> يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى، وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، (2010-2011)، ص 62.

<sup>2</sup> راضية يوسف، موسى باخاشة، أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، مجلة التنمية الاقتصادية، عدد: 05، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، 2018، (ص ص 2-18)، ص 04.

<sup>3</sup> بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 22.

<sup>4</sup> هبال عبد المالك، أثر نمط القيادة على ادارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، العدد: 16، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 263.

تحكمية مهيمنة، ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أبعاعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم.<sup>1</sup>

• وهو أكثر الأنواع التي تمثل إشكالية داخل المؤسسات، وتسعى أيضا القيادة الإرغامية كون القائد فيها يركز على السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص ويقلل من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم فهو بذلك يغلق أبواب الحوار والاتصال ولا يدعم لتحسين من العلاقات المهنية والانسانية داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

• فالقائد الأوتوقراطي يعتمد على السلطة المركزية والتشريعات والمكافآت والقوة البشرية... الخ ويطلق عليه أحيانا الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه وأن يظهر دائما بمظهره القوي.<sup>3</sup>

• ويستخدم هذا النمط القوة في تعامله مع مرؤوسيه ودون تقديم أي اعتذار لتعليماته أوامر فهو يرى بأن المنظمات بحاجة إلى مديرين قادرين على استخدام القوة لتوجيه مرؤوسيهم للقيام بالأعمال ولتسليط الضوء على أهم سمات هذا النمط يمكننا توضيحها بالنقاط التالية:

• القيادة المستبدة ممكن أن يطلق عليها قيادة، فالرسالة للناس هي: إعمل بطريقتي ويطلق عليه أيضا النمط الأوتوقراطي، وهو النمط التقليدي في القيادة المرتبطة بالنظرية العلمية في التسيير لتابلور، حيث تكون كل العمليات الادارية محددة ومقيدة، حيث يتدخل القائد في كل الامور، ولا يبقى على العمال إلا تنفيذ الأوامر وتطبيقها، وهو نمط له مساوئ متعددة من أهمها أنها لا تعطي أهمية للمنتقدين ولا تستفيد المؤسسة من خبراتهم مما يؤدي عادة إلى عرقلة تنفيذ الأوامر وظهور صراعات بين الإدارة والعمال.<sup>4</sup>

• الفكرة هي استخدام القوة والترهيب بشكل مباشر أو بشكل ما كل على اعتبار ذلك واحدة من معدات الإدارة الأساسية.

<sup>1</sup> عيسى نبوية، القيادة الإدارية ودورها في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد:12، العدد:01، المركز الجامعي مغنية-الجزائر، 2013، (ص ص373-393)، ص378.

<sup>2</sup> نورة بن وهيبة، أ. هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد الثالث، (ص ص347-366)، ص357.

<sup>3</sup> نوال دحمان، بن عروس محمد لمين، الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسولوجيا الجزائر، (ص ص287-312)، ص302.

<sup>4</sup> عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الانساني، السلوك التنظيمي، دار تزويد ناشرون وموزعون، الأردن-عمان، 2019.

- هذا النمط ينفرد عادة بالعمل، الرئيس هو الذي يسير العمل، ربما يطلب القليل من المساعدة أو الرأي من بعض مرؤوسيه المباشرين، فهو يتخذ قراراته بمفرده، تفويض الأعمال للآخرين بشكل محدود جدا أمر قد يحدث أحيانا ولكن في نطاق ضيق جدا، والاتصال بالمرؤوسين عادة يتخذ صورة الاتصال من جهة واحدة فهو يتحدث والمرؤوس يجب أن يصغي.<sup>1</sup>
- كما أن المدير الديكتاتوري يفترض افتراضا أساسيا عن طبيعة الناس وهذه الافتراضات هي:
  - العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس.
  - معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
  - يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
  - أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل-مشرب-مسكن).
  - لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب اجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>
- النمط التسلسلي الاستغلالي وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين الإداري والمرؤوس، ويعرف النمط التسلسلي الاستغلالي إجرائيا بأنه: أسلوب الإدارة في اتخاذ القرارات دون أي مشاركة من قبل الموظفين مما يوجد حالة من عدم الثقة بين الإدارة والمرؤوسين.<sup>3</sup>

### 3.2. النمط التسلسلي (الفوضوي):

- وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، لعدم مقدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ناريمان يونس لهلوب، ماجدة أحمد الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، ط1، دار الخليج، عمان-الأردن، 2012، ص24-25.

<sup>2</sup> برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، (أطروحة ماجستير في إدارة الاعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي)، 2011-2012.

<sup>3</sup> شافعي مصطفى، سالم يعقوب، الأنماط القيادية وتأثيرها على السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد10، العدد:03، جامعة باتنة1 الحاج لخضر-الجزائر، (ص ص 248-257)، ص249.

<sup>4</sup> بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص22.



• فالقائد المتساهل هو الذي يعطي لمؤوسيه أكبر قدر من الحرية لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل وبالتالي هو يفوض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق.<sup>1</sup>

• لهذا فإن من سمات هذه القيادة ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط، التوسع في تفويض السلطات، عمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية، أيضا بذر أن نجد في واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة، ولكن نجد القائد يمارس قدرا من الاستبداد وقدرا من الديمقراطية في إدارته وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم.<sup>2</sup>

• ويصلح هذا النمط لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية ويقدر كبير من الخبرة والمهارة لكنه لا يصلح في معظم الحالات العادية كما يقوم هذا النمط على تفويض السلطات كاملة للمرؤوسين والتأثير في سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود، فالقيادة الإطلاقيه تركز على إعطاء الحرية الكاملة في العمل وتفويض السلطات الكاملة لهم وبالتالي تحميلهم المسؤوليات كاملة وهنا يكون دور القائد حيادي إلى جانب كبير لأ، ه لا يسهم في نشاط المنظمة بأي قدر وأن القرارات في أيدي المرؤوسين من أجل وضع الحلول اللازمة والوصول إلى الهدف ويبقى دورة في تقديم الدعم عند الحاجة إليه.<sup>3</sup>

• ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها، فالقائد الفوضوي هو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى ما طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد المالك هبال، أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد: 16، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1-الجزائر، 2016، (صص 259-277)، ص264.

<sup>2</sup> عيسى نبوية، القيادة الإدارية ودورها في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد: 12، العدد: 01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2023، (صص 373-393)، ص279.

<sup>3</sup> توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، 2006-2007، ص36.

<sup>4</sup> نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014، ص67.

## ثالثا: النظريات القيادية:

## 1.3. نظرية السمات:

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها، ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

• الذكاء وسرعة البديهة، طلاقة اللسان، الثقة بالنفس، الإيمان بالقيم، المهارة وحسن الأداء، القدرة على التكيف، الحزم، السرعة في اختيار البدائل المناسبة.<sup>1</sup>

• ويتوقف نجاح القيادة على سمات معينة، تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، تفسر هذه الصفات قدرة القائد على الفعل منها الصفات الشخصية (الجسمية) و صفات اجتماعية، و صفات نفسية.

• فقد لخص سيسل جود بعض السمات يرى أنها ضرورية للقيادة الفعالة، تتجسد في معدل الذكاء للقائد مع مرؤوسيه والمهارات الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع الآخرين والقدرة على التعبير عن الأفكار والدافع الذاتي والإلمام بأمر العمل والنضج العقلي والعاطفي.<sup>2</sup>

• عملت نظرية السمات على توضيح متطلبات القيادة وإلى إلقاء الضوء على السمات اللازمة لنجاحها، فالنظرية قد افترضت سمات قيادية عامة، وإن كانت لا تجعل ممن يتمتع بها بالضرورة قائدا إلا أنها تضع من يتمتع بها في مكانة عالية بين أفراد مجموعته، بحيث يمكن أن يكون في المقدمة عند اختيار قائدها.<sup>3</sup>

• وينظر أصحاب هذه النظرية إلى عملية القيادة الإدارية بأن القائد يصنع ولا يولد أي يمكن اكتساب أي فرد بعض من الصفات التي يكتسبها من البيئة المحيطة كمهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين بحيث يستطيع إثارة حماسهم ويعطي القدوة الحسنة لهم، وكذلك

<sup>1</sup> عصام عبد اللطيف، فن القيادة ومهارات المدير في عالم متغير، نيوليك للنشر والتدريب، 2015، ص60.

<sup>2</sup> يوسف جغولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، (رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في

علم الاجتماع تنظيم وعمل)، جامعة الجزائر2- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010-2011، ص65.

<sup>3</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2000،

ص ص142-143.

يمكن إكساب الفرد المعرفة والخبرة والإندفاع نحو تحمل المسؤولية والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأمانة وغيرها.<sup>1</sup> وترجع نظريات القيادة تاريخيا إلى الإغريق والرومان وقد استندت هذه النظريات على فكرة أن القيادة هي صفة فطرية غير مكتسبة وتحت تأثير المدرسة السلوكية لعلم النفس، فقد بدأت هذه الفكرة تتطور تدريجيا إلى أن القيادة ليست فطرية بالكامل حيث أن العلم الخبرة يلعبان دورا هاما في تشكيلها.<sup>2</sup>

• وتركزت هذه النظرية على فعالية القيادة الإدارية الناجمة من مميزات وخصائص القائد التي تجعل منه قادرا على تسيير شؤون الجماعة وقيادتها لتحقيق الأهداف وتنطلق هذه النظرية من منطلق أن القادة يولدون ولا يصنعون وإثبات ذلك قامت عدة دراسات في هذا المجال منها الدراسة التي قام بها ليبب ووايب 1939 على مجموعة من الأطفال القادة.<sup>3</sup>

### 2.3. النظرية الموقفية:

• يقول أصحاب هذه النظرية ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد.<sup>4</sup>

• ويرى فدلر أنه ليس هناك صفات معينة يجب أن توافرها في كل قائد وليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات كما أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف وعلى القائد أن يكون مرنا في استخدامه لأساليب القيادة وأن هناك ثلاث عوامل لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية:

- العلاقة بين القائد والمجموعة فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف موات للقيادة.

- طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلا.

- توافر عوامل القوة لدى القائد فيكون موقف القائد أقوى حينما يكون باستطاعته أن يعاقب ويثب.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سامية ابريغم، د. بوقندورة يمينة: "ماهية القيادة الإدارية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزائر، ص 567.

<sup>2</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 153.

<sup>3</sup> توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، مرجع سابق ذكره، ص 36.

<sup>4</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، مرجع سابق ذكره، ص 38.

<sup>5</sup> بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، ص 68-69.

• وتوصف القيادة من خلال هذه النظرية أنها عملية تفاعل اجتماعي بين القائد والجماعة يشاركها مشاكلها وأهدافها ومعاييرها ويوطد الصلة بين أعضائها ويزيد من مستوى الدافع لديها للعمل وتحسين مستواهم الأدائي للعمال ومعارفهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات كما يخلق روح الفريق ويدعم تنمية استعدادات الأفراد لتقبل التغيير والاختيار للقائد يكرن على أساس الأصلاح في ذلك الموقف والظرف في القيادة وفق النظرية تتوقف على شخصية القائد وقوته وقدراته وعلى الموقف الاجتماعي وعلى الجماعة والتفاعل بينهما.<sup>1</sup>

• فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحا باهرا وفشلهم في مواقف أخرى وأصحاب هذه النظرية تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.<sup>2</sup>

• ومن جهة أخرى هناك سمات قيادية مختلفة حسب مراحل تأسيس المنشآت حيث أن معظم التنظيمات الادارية تمر بثلاث مراحل لكل منها سمات قيادية إدارية مختلفة ففي المرحلة الأولى مرحلة التكوين: يكون الاهتمام يوضح الاهداف والأسس التي تكفل استمرار نشاط التنظيم، وفي المرحلة الثانية مرحلة استقرار التنظيم: يكون الاهتمام بتوفير الاستقرار وكسب السمعة والشهرة وتحقيق الاهداف، وفي المرحلة الثالثة مرحلة النضج والازدهار: يكون الاهتمام في تقديم الخدمات لأفراد والتكيف مع التغيرات المستمرة.<sup>3</sup>

• بدأت هذه النظرية عام 1948 من خلال بحوث Stogaliff حيث وجدت أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القيادة وإنما يتجاوزهم ليشمل المواقف بالظروف المحيطة. وهكذا فإن بروز الصفات القيادية يتم إلى درجة كبيرة من خلال المراكز الاستراتيجية التي يشغلها القادة في شبكة الاتصالات أكثر مما يعتمد على سماتهم الشخصية.<sup>4</sup>

### 3.3. النظرية التفاعلية:

<sup>1</sup> توفيق درويش، فعالية القيادة، مرجع سابق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ الجودة، مرجع سابق ذكره، ص 121.

<sup>3</sup> محمد رسلان الجبوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2000، ص 145.

<sup>4</sup> عبد الرؤوف صالح أحمد، السلوك الإداري الإنساني: السلوك التنظيمي، تزويد ناشرون وموزعون، عمان الأردن، ص 86.

- يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين نظريتين نظرية السمات نظرية الموقف ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات بالمجموعة العاملة.<sup>1</sup>
- ويتوقف نجاح هذه النظرية في القيادة المنظمة على الجهود التي يبذلها القائد في التعامل مع رؤوسيه من خلال تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم، وبالتالي تحقيق أهدافهم وهذا لا يتحقق إلا بإدراك مشترك بين القائد والمرؤوسين والوظائف والمواقف، حيث بمرور الوقت يزداد تأثير أحدهم في الآخر، عما يزداد دور المرؤوسين في مساعدة القائد من خلال مراجعة وإعادة النظر في التعليمات والأوامر التي يصدرها ولفت نظرة إلى الأخطاء المرتكبة وضرورة تصحيحها وإخباره بالأساليب الفعالة وغير الفعالة في تسيير المؤسسة.<sup>2</sup>
- فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الادارية.<sup>3</sup>
- ولقد أسهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة الادارية حيث أنها لم تنكر إنجازات نظريتي السمات والموقف في القيادة فكانت محاولة للجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية على نظرية لوحدها كمييار لتحديد خصائص القيادة، وبهذا المعنى تكون نظرية التفاعل قد أعطت الدليل على أهمية السمات الشخصية النابعة من العلاقة بين القائد والمرؤوسين.<sup>4</sup>
- حيث أن الأسلوب القيادي وفقا لهذه النظرية ثابت، وبذلك فهناك طريقتان يمكن من خلالها زيادة فاعلية القيادة.
- الأولى: يمكن تغيير القائد ليناسب الموقف، فإذا ما كان موقف الجماعة يصنف على أنه غير مغفل بدرجة عالية، ولكنها مفاده حاليا بمدبر متوجه بالعمل، يمكن تحسين أداء الجماعة عن طريق استبدال ذلك القائد بأخر متوجه بالعمل.

<sup>1</sup> نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مرجع سابق ذكره، ص60.

<sup>2</sup> صغير جميلة، القيادة وإشكالية التسيير الإداري بالمؤسسة التربوية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2015-2016، ص149.

<sup>3</sup> عصام عبد اللطيف، فن القيادة ومهارات المدير في عالم متغير، نيوليك للنشر والتدريب، الطبعة الأولى، 2015، ص63.

<sup>4</sup> محمد رسلان، الإدارة علم وتطبيق، مرجع سابق ذكره، ص148.

-الثانية: هي تغيير الموقف ليلآ ثم القائد، ويمكن ذلك عن طريق تركيب المهمات أو زيادة القوة التي يمتلكها، القائد الذي تمكنه من السيطرة على العوامل مثل: زيادة الأجور، والترقيات وفعالية الضبط.<sup>1</sup>

### خلاصة:

هدفت الدراسة في هذا الفصل إلى إبراز أهمية القيادة ودورها في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة وذلك من خلال التعرف على مهارات القيادة والتي تشمل القدرة على التواصل الفعال واتخاذ القرارات الصائبة وتحفيز الفريق، وتم تحديد الأنماط القيادية وتنوعها مع تطور النظريات القيادية التي لها دور حاسم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز النجاح في العمل.

---

<sup>1</sup> يوسف حغلولي، القيادة الإدارية الوسطى، وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2010-2011، ص 64.



## الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة .

ثانياً: المقاربة المنهجية للدراسة.

ثالثاً: أدوات وتقنيات الدراسة.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

خامساً: تحليل اتجاهات الآراء وعلاقتها بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

سادساً: عرض نتائج الدراسة.

سابعاً: مناقشة النتائج.

1.7- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

2.7- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.

3.7- مناقشة النتائج على ضوء مقاربات الدراسة.



## تمهيد:

بعدما تعرفنا في الجانب النظري على أهم المفاهيم لكل من القيادة والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة. سنتطرق في هذا الفصل إلى النتائج المتوصل كندعيم للدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصل الثاني والثالث والرابع.

## أولاً: مجالات الدراسة:

لدراسة الميدانية أهمية بالغة في البحث السوسولوجي لأنها تسمح بتحصيل بيانات ومعلومات واقعية ومباشرة من الميدان، وتساهم في توثيق الظواهر وفهمها بشكل أفضل، وبالتالي تقسيم مدى صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث بمعنى تأكيدها وتعميمها على الظواهر المتشابهة، ولذلك توجب على الباحث ضرورة الربط بين الجانب النظري والميداني وذلك لتوجيه البحث بشكل مناسب مما يجعل الاستنتاجات أكثر قابلية للتطبيق العلمي.

## 1-المجال المكاني:

-تمت الدراسة على مستوى "المركز الجوّاري للضرائب" والمتواجد بالسوق تيارت.

### •تعريف المركز الجوّاري للضرائب ومهامه:

يقوم المركز الجوّاري للضرائب بتسيير المكلفين بالضريبة غير التابعين لمديرية المؤسسات ومركز الضرائب إذا يعتبر المحاور الجبائي الوحيد له.

إن المركز الجوّاري للضرائب هو مركز ذو اختصاص وبنية موحدة يسمح للمكلفين لإتمام الجباية والمتمثلة في:

-المكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الجزائي.

-الأشخاص الذين يحققون مداخيل مهنية (الضريبة على الدخل الإجمالي التابعة لمكان وجود المسكن).

- الأشخاص الذين يحققون مداخيل عقارية.

## 2.مهام المركز الجوّاري:

ينشط المركز الجوّاري للضرائب في المجالات التالية:

### 1.2 في مجال الوعاء :

- إحصاء الممتلكات والنشاطات وتسيير الوعاء من خلال إعداد فرض الضرائب وكذا بالمراقبة الشكلية للتصريحات.
- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها بصفته وكيلا مفوضا ض للمدير الولائي للضرائب.
- إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة في مختلف المراقبات.

## 2.2. في مجال التحصيل:

- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان المدفوعات التلقائية التي تمت أو بعنوان جداول عامة أو فردية أصدرت في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل.
- تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم السارية المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة.
- مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجال المحاسبة.

## 3.2. في مجال المراقبة والبحث :

- مسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات وبطاقات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط المركز الجوي للضرائب والممتلكات العقارية المتواجدة فيه.
- متابعة تنفيذ برامج المراقبة على أساس سندات التصريحات والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتقديم نشاطات المصالح المعنية .

## 4.2 في مجال المنازعات:

- دراسة كل الطعون النزاعية أو الإعفاية الموجهة للمركز الجوي للضرائب.
- التكفل بإجراء التبليغ والأمر بالصرف لقرارات الإلغاء أو التخفيض المقرر.
- متابعة القضايا النزاعية المقدمة أمام الهيئات القضائية.

## 5.2 في مجال الاستقبال والإعلام:

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم-
- نشر المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين للمركز الجوي للضريبة.

## 6.2 في مجال الإعلام الآلي والوسائل:

- استغلال المعلومات التطبيقية وتأمينها وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول و الموافق عليها.
- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى والتكفل بالصيانة والتجهيز.
- الإشراف على المهام المرتبطة بالنظافة و أمن المحلات.

## 3. الهيكل التنظيمي وأهم الأشخاص التابعين للمركز الجوّاري:

يسير المركز الجوّاري للضرائب من طرف رئيس المركز وهو يتشكل من:

### 1 | ثلاث مصالح رئيسية:

- \* المصلحة الرئيسية لتسيير الملفات.
- \* المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث.
- \* المصلحة الرئيسية للمنازعات.

### 2 | مصلحتين:

- \* مصلحة الاستقبال والإعلام.
- \* مصلحة الإعلام الآلي والوسائل.

### 3 | قابضة.

## 2. المجال الزمني:

- وهي الفترة الزمنية التي أجرى فيها الباحث دراسته، فموضوع دراستنا: " دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية" بالسوقر . تيارت . كانت:

**أول مرحلة:** بتاريخ 23 | 01 | 2024 في هذا التاريخ تم التوجه إلى المؤسسة للحصول على الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية

وتمت الموافقة من قبل مدير المركز لإجراء الدراسة وذلك بتقديم ترخيص مقدم من طرف عميد الكلية.

**المرحلة الثانية:** بتاريخ 29 | 01 | 2024 وفي هذه المرحلة تم تقديم تعريف شامل للمؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بالمركز.

**المرحلة الثالثة:** بتاريخ 04 | 02 | 2024 في هذه المرحلة تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المنازعات وتزويدنا بعض المعلومات المتعلقة بأنواع التغيير الداخلي للمركز.

**المرحلة الرابعة:** بتاريخ 11 | 02 | 2024 تم التأكد من المعطيات والوثائق المقدمة إلينا من طرف المؤسسة.

**المرحلة الخامسة:** من تاريخ 05 | 04 | 2024 في هذه الفترة تم توزيع الاستمارة على العمال كان عدد الاستمارات (40).

### 3. المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة أي مجتمع البحث ويتكون هذا المجتمع من 40 عامل في المركز الجوّاري للضرائب بالسوق.

#### ثانياً: المقاربة المنهجية للدراسة:

تشمل المقاربة المنهجية للدراسة على العينة والمناهج والتقنيات المعتمدة في الموضوع.

**العينة:** إن اختيار عينة الدراسة من الإجراءات الأساسية والمهمة لإنجاز أي دراسة علمية، وفي بحثنا هذا قمنا باختيار عينة المسح الشامل باعتبار مجتمع البحث صغير جداً أي حوالي 40 عامل.

#### المنهج المتبع في الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الموضوع من أجل الوقوف على هذه الظاهرة فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه منهج يعمل على دراسة وتحليل الظاهرة وتحديد مكوناتها وظروف نشأتها، أي يصف الظاهرة من حيث تحديد وتحليل أبعادها وخصائصها وظروفها ومختلف العلاقات التي تربط بين أجزائها أو تربطها مع الظواهر الأخرى ويتميز عن باقي المناهج العلمية الأخرى بمجموعة من الخصائص تتمثل:

• يهتم المنهج الوصفي بدراسة والتعرف على معالم وأبعاد الظاهرة المدروسة وتحديد أسباب تواجدها على صورتها القائمة وإعطاء تفسير منطقي لذلك.

• يعتمد المنهج الوصفي في دراسته على تحليل وتفسير الحقائق القائمة حول الظواهر وهذا لأنه يركز على دراسة الظاهرة في زمان ومكان محددين.

• كما أن كل المناهج العلمية خلال مراحل تطبيقها تقوم بدراسة وصفية للظواهر، كمرحلة ضرورية من أجل التعريف بالظاهرة المدروسة وتوضيح جوهرها وأبعادها، ولهذا نجد أن معظم الدراسات تضطر إلى استخدام المنهج الوصفي كمرحلة من مراحل القيام بدراسة.

### ثالثاً: أدوات وتقنيات الدراسة:

يحتاج الباحث لجمع البيانات والمعطيات إلى أدوات البحث العلمي، والتي تتعدد وتختلف باختلاف المنهج ومن أهم أدوات جمع البيانات الاستمارة والتي تعد من أكثر أدوات جمع البيانات انتشاراً، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، وتعتبر الاستمارة أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة وهي عبارة عن قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث.

لقد احتوت الاستمارة التي قمنا بصياغتها على (38) سؤال، يوجد ضمنها أسئلة مفتوحة (خيارات) في حالة الاجابة بينها، وأسئلة مغلقة حيث قمنا بتقسيمها إلى (04) محاور حسب الفرضيات بالإضافة إلى البيانات الشخصية للمبحوثين ومنه تتضمن الاستمارة على:

• محور يضم 05 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

• المحور الأول: يضم 16 سؤال ويتضمن 07 أسئلة عن التسيير للعلاقات الإنسانية، و09 أسئلة تتضمن التسيير البيروقراطي.

• المحور الثاني: يضم 08 أسئلة ويتضمن التغيير التنظيمي.

• المحور الثالث: يضم 06 أسئلة ويتضمن القيادة الديمقراطية ودورها في التغيير التنظيمي.

### رابعاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة :

سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية وتشمل كل من: الجنس، السن، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، الأقدمية في المنصب.

1- توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (1) : يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الجنس.

المصدر : من إعداد الطالبين.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
57.5%	23	ذكر
42.5%	17	انثى
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مجموع ذكور عينة الدراسة هو 23 أي بنسبة (57.5%)، أما الإناث فهو 17 بنسبة (42.5%)، وهذا التوزيع لأفراد عينة البحث قد يكون سببا في تباين النتائج المتحصل عليها نظرا للمجال الذي تعمل فيه المؤسسة مما ينعكس على النسبة العالية للذكور، حيث نجد نسبة الذكور كبيرة نظرا لطبيعة العمل في هذا المجال، وقد يعود هذا إلى الخبرة و التاريخ المهني ففي بعض الحالات، قد يكون للذكور تاريخ أطول من الخبرة المهنية في مجالات معينة، مما يجعلهم أكثر تنافسية في التوظيف و الترقية.

2. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
45%	18	من 30 إلى 39
40%	16	من 40 إلى 49
15%	6	من 50 إلى 59
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة (45%) من مجموع أفراد عينة البحث تنحصر أعمارهم بين (30 إلى 39) و نجد نسبة (40%) تنحصر أعمارهم بين (40 إلى 49)، كما نجد نسبة (15%) تنحصر أعمارهم بين (50 إلى 59).

إن التباين الواضح في الأعمال المهنية للعمال محل الدراسة يجعلنا نقر بأن المركز الجوّاري للضرائب يعتمد على دمج فئة الشباب في هيكلها والتي تمتلك القدرة على التفكير بطرق جديدة و مبتكرة وأيضا القدرة البدنية، وذلك لاستغلال مهاراتهم و طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وقدرتها على السيطرة في بيئات العمل الديناميكية و المتغيرة .

### 3. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
12.5%	5	ثانوي
80%	32	جامعي
7.5%	3	تقني سامي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة (80%) من مجموع أفراد عينة البحث مستوى جامعي ونسبة (12.5%) من أفراد العينة ذوي مستوى ثانوي ونسبة (7.5%) ذوي مستوى تقني سامي .

من خلال ماسبق يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في تحقيق أهدافها على خريجي مستوى جامعي أي ذوي الشهادات، التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء والإنتاجية و التطور المستدام في المؤسسة.

### 4. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير نوع الوظيفة:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	7	17.5%
عون تحكم	18	45%
عون تنفيذ	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (45%) من مجموع أفراد عينة البحث عون تحكم و نسبة (37.5%) من مجموع أفراد العينة عمال تنفيذ في حين نجد نسبة (17.5%) من العينة تمثل الإطارات .

من خلال هذه النسب يتضح لنا أن المركز الجوارى للضرائب يعتمد على أعوان التحكم كعامل أساسي لتحقيق أهدافه وهذا راجع إلى طبيعة نشاطه الخدماتي، حيث يحتاج إلى مشغلي التحكم من أجل مراقبة العمليات واكتشاف الظروف غير الأمانة و التأكد من الالتزام بإجراءات السلامة و تقديم التوجيه و الدعم المستمر لتحسين الأداء العام لفريق العمل، باعتبارهم جزءا حيويا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولهم القدرة على الحفاظ على سير العمل بكفاءة و سلامة و تقليل المخاطر، و تحقيق الأهداف التشغيلية بشكل فعال.

5. توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الأقدمية في المنصب.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد المؤسسة حسب متغير الأقدمية في المنصب.



أقدمية المنصب	التكرار	النسبة المئوية
من 5 إلى 14 سنوات	33	82.5%
من 15 إلى 24 سنة	5	12.5%
من 25 إلى 34 سنة	2	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين مدة عملهم في المؤسسة من (5 إلى 14 سنة ) ، حيث قدرت نسبتهم (82.5%)

ثم تليها الفئة التي تتراوح من ( 15 إلى 24 سنة) بنسبة (12.5%) ثم تليها من (25 إلى 34 سنة) بنسبة (5%)

من خلال البيانات الواردة أعلاه يتضح لنا أن أغلب العاملين لديهم أقدمية تتراوح ما بين (5 إلى 14 سنة )، وهذا من شأنه

ينعكس ايجابا على عملية التغيير ،فالعامل كلما كانت له أقدمية في منصبه داخل المؤسسة كلما تأقلم مع التغييرات الجديدة حد هذا

من مقاومته للتغيير و أصبح يعي أهمية التغيير التنظيمي .

**خامسا: تحليل اتجاهات الآراء وعلاقتها بالبيانات الشخصية للمبحوثين:**

الجدول رقم (06): تعاون المدير مع الموظفين في التخطيط للنشاطات المختلفة داخل المؤسسة وعلاقتها بمتغير السن.

المجموع		من 50 إلى 59		من 40 إلى 49		من 30 إلى 39		السن يتعاون المدير مع الموظفين في التخطيط للنشاطات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
%95	38	%100	6	%93.7	15	%94.4	17	نعم
%5	2	/	0	%6.3	1	%5.6	1	لا
%100	40	%100	6	%100	16	%100	18	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن (40) مبحوث أجابوا على هذا السؤال، منهم (18) مبحوث من فئة (30 إلى 39 سنة) و(16) مبحوث من فئة (40 إلى 49 سنة) و (6) من فئة (50 إلى 59 سنة)، أجابوا على سؤال هل يتعاون المدير مع الموظفين في التخطيط للنشاطات المختلفة داخل المؤسسة، فنجد نسبة (94.4%) من المبحوثين أجابوا ب"نعم"، وبالمقابل نجد نسبة (5.6%) أجابوا ب"لا" من المبحوثين من فئة (30 إلى 39 سنة)، في حين نجد أن نسبة (93.7%) من المبحوثين أجابوا ب"نعم"، بالمقابل نجد نسبة (6.3%) من المبحوثين أجابوا ب"لا" من فئة (40 إلى 49 سنة)، في حين نجد نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا ب"نعم" من فئة (50 إلى 59 سنة) .

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بوجود تعاون من طرف القائد مع الموظفين داخل المركز الجوارى للضرائب، حيث يعتبر التعاون عنصراً أساسياً لبناء مؤسسة ناجحة و مستدامة، باعتباره ضرورة لتحقيق الأداء الجيد، حيث يمكن أن نلمس أهمية هذا التعاون من جوانب مختلفة تتمثل في تطوير مهارات الموظفين وتحسين بيئة العمل وتحقيق الأهداف المشتركة بحيث يعمل الجميع نحو هدف واحد بجهود منسقة، ولهذا لا يمكن خلق بيئة عمل إيجابية و مشجعة بدون تعاون ويظهر ذلك من خلال ما أكدته المبحوثين، حيث يعتبر أساساً لبيئة عمل ناجحة و منتجة فهو عملية تفاعلية تشاركية بين أفراد الفريق، وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية التي تشجع على المشاركة الفعالة في العمل و تدخل القائد لتحسين الظروف الإجتماعية والإقتصادية، و"تركز أيضا على إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسييرية التي تعنيهم أي التي تؤثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني

إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العاملين للتغيير"، وبالتالي يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعاً. أما الذين صرحوا بعدم وجود تعاون يمكن إرجاع هذا إلى رغبتهم في العمل دون تعاون أو اعتمادهم على أنفسهم في العمل.

● حصيلة قراءة كتب ومقالات مختلفة في علم اجتماع التنظيم والعمل.

**الجدول رقم (07): تشجيع المدير الموظفين على تجسيد أفكارهم الإبداعية في العمل وعلاقتها بتغيير نوع الوظيفة.**

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع الوظيفة
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	يشجع المدير الموظفين على تجسيد أفكارهم الإبداعية في العمل
92.5%	37	93.3%	14	89%	16	100%	7	نعم
7.5%	3	6.66%	1	11.1%	2	/	0	لا
100%	40	100%	15	100%	18	100%	7	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40)مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (18)من أعوان التحكم و(15)من أعوان التنفيذ و(7)من الإطارات أجابوا على تشجيع القائد للموظفين على تجسيد أفكارهم الإبداعية في العمل، حيث نجد نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بـ"نعم" من الإطارات، في حين نجد نسبة (89%) من المبحوثين صرحوا بأن هناك تشجيع للموظفين من طرف المدير، ونسبة (11.1%) أجابوا بـ"لا" من منصب عون تحكم، في حين نجد نسبة (93.3%) من المبحوثين صرحوا بنعم، أما نسبة (6.66%) من المبحوثين صرحوا بـ"لا" من أعوان التنفيذ.

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين أكدوا بأن القائد يشجع الموظفين على تجسيد أفكارهم الإبداعية، وبهذا نستنتج أن القائد يسعى إلى تحسين التواصل مع الموظفين، فتوفر الأنشطة فرصة للموظفين للتفاعل مع بعضهم البعض مما يساعد على تحسين التواصل وبناء العلاقات، وهذا ما أشارت إليه نظرية سيمون "نظرية اتخاذ القرار الإداري" والتي تعتبره كعامل أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين وبالتالي يساهم في تحقيق نجاح المؤسسة.

الجدول رقم (08): تخصيص المؤسسة حوافز للموظفين على تجسيد أفكارهم الإبداعية في العمل وعلاقته بمتغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس	تخصيص حوافز للموظفين لتطوير مهاراتهم في العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
10%	4	11.7%	2	8.6%	2	مادية	نعم
57.5%	23	58.8%	10	56.5%	13	معنوية	
27.5%	11	29.4%	5	26%	6	كلاهما	
38		17		21		المجموع	
95%		100%		91.1%			
5%	2	/	0	8.7%	2	لا	
100%	40	100%	17	100%	23	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (23) ذكور و(17) إناث أجابوا على سؤال بأن المؤسسة تخصص حوافز للموظفين من أجل تطوير مهاراتهم في العمل ، نجد أن نسبة (91.1%) من المبحوثين صرحوا بوجود حوافز، من بينهم نسبة (56.5%) من المبحوثين صرحوا بأنها عبارة عن حوافز معنوية ونسبة (26%) من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تخصص كلا الحافزين ، ونسبة (8.6%) من المبحوثين صرحوا بوجود حوافز مادية ، ومقابل هذا نجد نسبة (8.7%) من المبحوثين أجابوا بعدم وجود حوافز من الذكور، في حين نجد نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بأنه يوجد حوافز من طرف المؤسسة، نجد من بينهم نسبة (58.8%) من المبحوثين صرحوا بأن هذه الحوافز معنوية، ونسبة (29.4%) من المبحوثين صرحوا بأنها معنوية ومادية، وفي المقابل نجد نسبة (11.7%) من المبحوثين أجابوا ب"لا" من الإناث.

ويتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه بأن أغلبية أفراد العينة يقرون بوجود حوافر داخل المؤسسة خاصة الحوافر المعنوية، وعليه نستنتج أن هذه المؤسسة تحرص على تطبيق نظام الحوافر وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتقدير جهود الموظفين والاعتراف بهم داخل المؤسسة مما يعزز العلاقات الايجابية بين الإدارة والموظفين وهذا ما يسهل عملية التواصل ويعزز العلاقات الشخصية والاجتماعية في العمل ، وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية من خلال اهتمامها بتطبيق نظام الحوافر المعنوية باعتبار أن العوامل النفسية والاجتماعية للعمال مهمة داخل بيئة العمل وليست فقط العوامل المادية والتنظيمية، فمن خلال تركيز المؤسسة محل دراستنا على تحفيز العاملين معنويا يمكنها تحقيق بيئة عمل داعمة وأكثر ايجابية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر. وفي الاخير نستنتج أن اهتمام المركز الجوازي للضرائب بتطبيق نظام الحوافر له أثر بليغ في زيادة دافعية العمال، وهذا ما ينعكس ايجابا على رضاهم بالعمل و زيادة تطوير مهاراتهم ويضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها.

الجدول رقم(9): يوضح وجود الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين وعلاقته بمتغير الاقدمية.

الأقدمية في المنصب	من 5 إلى 14	من 15 إلى 24	من 25 إلى 34	المجموع
--------------------	-------------	--------------	--------------	---------

								يوجد ثقة و احترام متبادل بين الإدارة و الموظفين
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
57.5%	23	50%	1	60%	3	57.5%	19	بناء علاقات تعاونية متبادلة
40%	16	50%	1	40%	2	39.5%	13	شعورك بالدعم في العمل
2.5%	1	/	0	/	0	3.03%	1	الشعور بالاطمئنان داخل العمل
40		2		5		33		المجموع
100%		100%		100%		100%		
/	0	/	0	/	0	/	0	لا
100%	40	100%	2	100%	5	100%	33	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن (40)مبحوث أجابوا على هذا السؤال منهم (33) من أدمية (5إلى14سنة) و(5)مبحوثين من أدمية (15إلى24) و (2) مبحوثين من أدمية (25إلى34) أجابوا على سؤال هل يوجد ثقة و احترام متبادل بين الإدارة و الموظفين في حين نجد نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بوجود الثقة والاحترام من بينهم نسبة(57.5%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في بناء علاقات تعاونية متبادلة ونسبة (39.5%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في شعورهم بالدعم في العمل ونسبة (3.03%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في الشعور بالاطمئنان داخل العمل من أدمية (5إلى14سنة)، ونسبة (100%) من المبحوثين أجابوا ب"نعم" ، فنجد من المبحوثين الذين أجابوا بنعم نسبة (60%) صرحوا بأنها ساهمت في بناء علاقات تعاونية متبادلة ونسبة (40%) من المبحوثين من أدمية صرحوا بأنها تسهم في شعورهم بالدعم في العمل من فئة

(15 إلى 24 سنة)، ، في حين نجد أن نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في شعورهم بالدعم في العمل ونسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بأنها تسهم في بناء علاقات تعاونية من أقدمية (25 إلى 34 سنة).

ويتضح من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أن كل أفراد العينة أكدوا على وجود ثقة واحترام متبادل بين الإدارة والموظفين، وهذا يعني أن الإدارة تهتم بتحقيق الثقة والاحترام مع الموظفين ليس فقط كمسألة أخلاقية، بل هي أيضا استراتيجية فعالة لتحسين المعنويات، فالجو الذي تسوده الثقة والاحترام يعزز معنويات العمال، ويعمل على تحسين سمعة المؤسسة، فالمؤسسة التي تعامل موظفيها باحترام وتبني علاقات ثقة تحصل على سمعة جيدة أمام البيئة الخارجية، مما يساعد في جذب المواهب و الاحتفاظ بها. وهذا ما أكدته نظرية النظم والتي ترى أن المؤسسة هي نظام متكامل وأن الثقة والاحترام ضروريان لتحقيق التنسيق والتعاون بين الإدارة والموظفين، وقد تختلف الأفراد باختلاف نظرتهم، فنجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الثقة والاحترام بين العمال والإدارة يسهم في بناء علاقات تعاونية متبادلة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والجماعية، في حين صرح البعض بشعورهم بالدعم في العمل وهو يعد من أهم العوامل التي تساهم في زيادة الرضا لدى العاملين وتحسين أدائهم وذلك لأنهم يشعرون بأنهم مدعومون من قبل إدارتهم.

الجدول رقم (10): اهتمام المؤسسة بالعمل الجماعي وعلاقته بمتغير المستوى التعليمي.

المجموع		تقني سامي		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي	
								تهتم المؤسسة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
95%	38	66.6%	2	96.8%	31	100%	5	نعم	
5%	2	33.3%	1	3.12%	1	/	0	لا	
100%	40	100%	3	100%	32	100%	5	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (32) مبحوث بمستوى جامعي، و(5)

بمستوى ثانوي، و(3) تقني سامي، أجابوا على سؤال هل تهم المؤسسة بالعمل الجماعي نجد نسبة (100%) من المبحوثين

أجابوا ب"نعم" من مستوى ثانوي ، في حين نجد نسبة (96.8%) من الباحثين صرحوا بوجود عمل جماعي بالمؤسسة ونسبة (3.12%) أجابوا ب " لا" من الباحثين الجامعيين ، وفي المقابل نجد نسبة (66.6%) من الباحثين صرحوا بوجود العمل الجماعي داخل المؤسسة ونسبة (66.6%) من الباحثين أجابوا ب "لا" من حاملي شهادة تقني سامي.

ومن خلال معطيات هذا الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة تهتم بالعمل الجماعي، وهذا ما يعود إلى الأهداف المشتركة للعمال فمن المهم أن يكون لدى جميع أعضاء فريق العمل هدف مشترك ومحدد وواضح، فالعمل الجماعي يشجع على تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات المختلفة وهذا ما يساهم في تحقيق الإبداع وحل المشكلات بفعالية من خلال توفر وجهات النظر المختلفة وطرق التفكير المتنوعة، " فالعمال لايسلكون ويجاهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات وأهداف معينة"<sup>1</sup>

أما بالنسبة للمبجوثين الذين صرحوا بعدم وجود عمل جماعي بالمركز فيمكن ارجاع هذا إلى التضارب في الآراء والاختلاف الفكري، فوجود أعضاء بمستوى مختلف يمكن أن يؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرارات وصعوبة التوصل إلى توافق.

الجدول رقم(11) : يوضح الهدف من العمل الجماعي و علاقته بمتغير السن

<sup>1</sup> د.شهران عادل الغرباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، 2020، ص48.



المجموع		من 50 إلى 59		من 40 إلى 49		من 30 إلى 39		السن
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	الهدف
57.5%	23	50%	3	66.6%	10	58.8%	10	تحقيق أهداف مشتركة
35%	14	50%	3	26.6%	4	41.1%	7	تعزيز التعاون و التنسيق
2.5%	1	/	0	6.66%	1	/	0	تبادل الأفكار والآراء بين الموظفين
100%	40	100%	6	100%	15	100%	17	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (17) من المبحوثين من فئة (30 إلى 39) و(15) من المبحوثين من فئة (40 إلى 49) و(6) من المبحوثين من فئة (50 إلى 59) أجابوا على سؤال ما الهدف من العمل الجماعي، فنجد نسبة (58.8%) من المبحوثين صرحوا بأنه يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة ونسبة (41.1%) من المبحوثين صرحوا بأنه يهدف إلى تعزيز التعاون والتنسيق من فئة (30 إلى 39)، ونجد نسبة (66.6%) من المبحوثين صرحوا بتحقيق أهداف مشتركة ونسبة (26.6%) من المبحوثين صرحوا بأنه يهدف إلى تعزيز التعاون والتنسيق ونسبة (6.66%) من المبحوثين صرحوا بأن العمل الجماعي يهدف إلى تبادل الأفكار والآراء بين الموظفين من فئة (40 إلى 49)، في حين نجد أن نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بأن الهدف من العمل الجماعي هو تحقيق أهداف مشتركة ونسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بأنه يهدف إلى تعزيز التعاون والتنسيق من فئة (50 إلى 59).

ومن خلال معطيات الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن تحقيق الأهداف المشتركة من أهم أهداف العمل الجماعي فهو يحسن الأداء الكلي للفريق، وقد تطرقنا في تحليل السؤال السابق بأن العمل الجماعي يعتبر كطريقة يعتمدها المركز الجوارى لتحفيز الأفراد العاملين لتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية، مما يهيئ بيئة عمل أكثر راحة وإيجابية، وقد صرح البعض أن الهدف من العمل الجماعي هو تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء العمل مما يسهل الوصول إلى الأهداف المحددة في الوقت المحدد، والتقليل من احتمال تكرار العمل أو حدوث أخطاء. وهذا ما أكدته مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية، فالعمل الجماعي من أهم الجوانب التي أكدها

مايو في الفكر الإداري، فقد تناولت مدرسة التون مايو الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة وهي تشير إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع الآخرين، بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل (الوسط الاجتماعي)<sup>1</sup>.

الجدول رقم(12): يوضح الطرق التي تخصصها المؤسسة للتوظيف وعلاقتها بمتغير المستوى التعليمي.

المجموع		تقني سامي		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي الطرق التي تخصصها المؤسسة للتوظيف
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
7.5%	3	33.3%	1	3.12%	1	20%	1	امتحانات كتابية
/	0	/	0	/	0	/	0	امتحانات شفوية
92.5%	37	66.6%	2	96.8%	31	80%	4	على أساس الشهادة
/	0	/	0	/	0	/	0	الحاسوبية في التوظيف
100%	40	100%	3	100%	32	100%	5	المجموع

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (32) جامعيين و(5) مستوى ثانوي و(3) حاملي شهادة تقني سامي قد أجابوا على سؤال ماهي الطرق التي تخصصها المؤسسة للتوظيف بحيث نجد نسبة (80%) من المبحوثين صرحوا بأنها على أساس الشهادة ونسبة (20%) صرحوا بأنها عبارة عن امتحانات كتابية من مستوى ثانوي، ونجد نسبة (96.8%) من المبحوثين صرحوا بأنها تتم على أساس الشهادة في حين نجد نسبة (3.12%) من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تخصص امتحانات كتابية من أجل التوظيف من الجامعيين، ، في حين نجد نسبة (66.6%) صرحوا بأنها على أساس الشهادة ونسبة (33.3%) من المبحوثين صرحوا بأنها تقوم على أساس امتحانات كتابية من مستوى تقني سامي.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشباع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2000، ص66.

ويتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية الباحثين أكدوا على أن الطرق التي تخصصها المؤسسة للتوظيف تقوم على أساس الشهادة، وبالتالي يمكن تحليل هذا بأن استراتيجية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة تقوم على أساس الشهادة التي تعتبر دليل على أن المترشح للتوظيف قد اكتسب المعرفة والمهارات اللازمة من خلال التعليم الرسمي، في حين أن بعض الوظائف تتطلب شهادات محددة وهذا وفق المتطلبات القانونية والتنظيمية، مما يقلل من مخاطر توظيف أفراد غير مؤهلين، وهذا ما تنص عليه مبادئ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر في أن يتم توظيف الأفراد على أساس التخصص والشهادة العلمية وتقسيم العمل والقضاء على المحسوبية في التوظيف، لكن الشهادة ليست العامل الوحيد الذي يؤخذ بالاعتبار في تقييم المترشحين للعمل، فهناك بعض العاملين صرحوا بأن الامتحانات الكتابية هي أيضا طريقة تعمل بها المؤسسة للتوظيف، ويمكن ارجاعه إلى تقييم المؤسسة المعرفة النظرية فهي تبين مدى المام المترشح للعمل بالمعلومات النظرية المتعلقة بالوظيفة وكذا تحديد الكفاءة اللغوية على عكس الامتحانات الشفهية والمحسوبية في التوظيف

الجدول رقم(13): يوضح معايير الترقية التي تتبعها المؤسسة و علاقتها بمتغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس معايير الترقية التي تتبعها المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
15%	6	18%	3	13%	3	الأقدمية في المنصب
85%	34	82%	14	87%	20	الشهادة
100%	40	100%	17	100%	23	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (23) من الباحثين الذكور و(17) من الإناث أجابوا على هذا السؤال نجد منهم نسبة (87%) من الباحثين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على الشهادة لترقية العمال تليها نسبة (13%) صرحوا بالأقدمية في المنصب من الذكور، في حين نجد نسبة (82%) من الباحثين صرحوا بالشهادة ونسبة (18%) من الباحثين صرحوا بالأقدمية في المنصب كمتغير للترقية في المؤسسة من الإناث.

ومن خلال المعطيات المبينة في الجدول يتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الشهادات كمعيار لترقية العاملين، وهذا ما يضمن لها أن من يتولون المناصب القيادية داخل المؤسسة هم الموظفون المؤهلين للتطوير المهني، مما يعود بالفائدة على المؤسسة فغالبا ما نجد أن الذين يملكون شهادات معترف بها يساهمون في تحسين الانتاجية وفي جودة العمل عكس المحسوبة في العمل.

وهذا ما أشارت إليه نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول فمن بين مبادئها تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج، أما الباحثون الذين صرحوا بأن الأقدمية هي معيار الترقية فيمكن ارجاعها إلى أن الموظفين الذين قضوا فترة طويلة في المركز قد يكون لديهم فهم عميق للعمليات والاجراءات مما يجعلهم مؤهلين بشكل أفضل لتولي أدوار قيادية داخل المؤسسة.

الجدول رقم(14): يوضح مؤشرات المثالية في التسيير و علاقته بمتغير نوع الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع الوظيفة مؤشرات المثالية في التسيير
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
45%	18	40%	6	50%	9	42.8%	3	الدقة في العمل
20%	8	13.3%	2	16.6%	3	42.8%	3	السرعة في العمل
32.5%	13	46.6%	7	27.7%	5	14.2%	1	الإلتقان
2.5%	1	/	0	5.5%	1	/	0	النظام في العمل
100%	40	100%	15	100%	18	100%	7	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (18) من أعوان التحكم و(15) من اعوان التنفيذ و(7) من الإطارات أجابوا على مؤشرات المثالية في التسيير، فنجد نسبة (42.8%) من المبحوثين صرحوا بالدقة في العمل و نسبة (42.8%) السرعة في العمل ونسبة (14.2%) من المبحوثين صرحوا بالإلتقان من الإطارات، في حين نجد نسبة (50%) من المبحوثين أجابوا بأن مؤشرات المثالية تتمثل في الدقة في العمل تليها نسبة (27.7%) من المبحوثين صرحوا بالإلتقان ونسبة (16.6%) من المبحوثين صرحوا بالسرعة في العمل ونسبة (5.5%) من المبحوثين صرحوا بأنها النظام في العمل من أعوان تحكم،

في حين نجد نسبة (46.6%) صرحوا بالإتقان ونسبة (40%) من المبحوثين صرحوا بالدقة في العمل ونسبة (13.3%) من المبحوثين صرحوا بأنها السرعة في العمل من أعوان التنفيذ.

ويتضح لنا من خلال معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن من مؤشرات المثالية في التسيير الدقة في العمل باعتبارها سمة أساسية يجب أن يتحلى بها كل فرد، فهي تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، فالفرد يشعر بالثقة بالنفس عندما يكون دقيقاً في عمله وذلك لأنه يعلم أنه يقوم بعمله بشكل صحيح، كما أن الدقة في العمل تظهر للمرؤوسين أن الموظف مسؤول وموثوق به، كما صرح بعض المبحوثين أن الإتقان يعتبر مؤشر للمثالية في التسيير للوصول إلى أهداف المؤسسة، فعندما تسعى المؤسسة لتحقيق نتائج مبهرة، فإنها تلتزم بأفضل المعايير والممارسات من بينها تحقيق التواصل الفعال بين جميع أعضاء فريق العمل لضمان فهم الأهداف والمعايير وكذا تحفيز العاملين وتقدير جهودهم وإنجازاتهم لتعزيز الروح المعنوية داخل المؤسسة.

وهذا ما أشار إليه ماكس فيبر في نظريته التي عرفت بالنظرية البيروقراطية والتي هدفت إلى وضع إطار عام، وأسس وقواعد لتنظيم المؤسسات الكبيرة منها الدقة في العمل والسرعة في إنجازه وهذا ما يحقق التنظيم والسير الجيد للمؤسسة.

الجدول رقم(15) :يوضح اهتمام المدير بالتنسيق بين أعضاء العمل و علاقته بمتغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
			تكرار	النسبة %		

النسبة %	التكرار	النسبة %			تكرار	بالتنسيق بين أعضاء العمل
%92.5	37	%100	17	%86.9	20	نعم
%7.5	3	/	0	%13.04	3	لا
%100	40	%100	17	%100	23	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (23) من الذكور و(17) من الإناث أجابوا على سؤال اهتمام المدير بالتنسيق بين أعضاء العمل، فنجد نسبة (86.9%) من المبحوثين صرحوا بـ "نعم" و في المقابل نجد نسبة (13.4%) أجابوا بـ "لا" من المبحوثين الذكور، في حين نجد أن نسبة (100%) من المبحوثين الذين صرحوا باهتمام المدير بالتنسيق بين أعضاء العمل من الإناث .

ومن خلال المعطيات الموضحة في الجدول تبين لنا أن أغلبية المبحوثين أكدوا على اهتمام القائد بالتنسيق بين أعضاء العمل داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يمكن القائد من تحقيق أداء متميز لفرقه ويضمن له الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال تنظيم الأنشطة والجهود بين الأفراد المختلفة، فالتنسيق يتضمن توجيه الجهود المختلفة نحو هدف مشترك وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح وتسهيل التواصل والتعاون بين الأعضاء، مما يجعل القائد على اطلاع بأن جميع الأعضاء لديهم فهم واضح للمهام المطلوبة وتوقيت إنجازها، وهذا ما يحقق ارتباط كل جزء من العمل بالآخر، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة العامة . ومن بين النظريات التي تركز على التنسيق في العمل نظرية النظم والتي تعتبر المنظمة كنظام متكامل يتكون من أجزاء مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المشتركة، ولا يتحقق هذا إلا بوجود التنسيق لضمان الانسجام والتكامل بين الأجزاء المختلفة. أما فريدريك تايلور ونظريته في الإدارة العلمية تشدد على أهمية تنظيم وتنسيق العمل بطريقة علمية، رغم أن التركيز الأساسي كان على الكفاءة إلا أن التنسيق بين العمال جزء مهم لتحقيق الأداء التنظيمي الأمثل.

الجدول رقم (16) :يوضح نسبة توفر صفة الاستعداد لتحمل المسؤولية أثناء التسيير لدى المدير و علاقته بمتغير الأقدمية.

المجموع		من 25 إلى 34		من 15 إلى 24		من 5 إلى 14		الأقدمية توفر صفة الاستعداد لدى المدير لتحمل المسؤولية
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
92.5%	37	100%	2	100%	5	91%	30	نعم
7.5%	3	/	0	/	0	9.0%	3	لا
						9		
100%	40	100%	2	100%	5	100%	33	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (33) مبحوث من أقدمية (5 إلى 14) و (5) مبحوثين من أقدمية (15 إلى 24) و (2) مبحوثين من أقدمية (25 إلى 34)، فنجد نسبة (91%) من المبحوثين الذين صرحوا ب "نعم" تقابلها نسبة (9.09%) أجابوا ب "لا" من أقدمية (5 إلى 14)، في حين نجد أن نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم" من أقدمية (15 إلى 24)، ونسبة (100%) من المبحوثين الذين صرحوا بتوفر صفة الإستعداد لدى المدير لتحمل المسؤولية أثناء التسيير من أقدمية (25 إلى 34).

ويتضح من خلال معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن القائد يملك صفة الاستعداد لتحمل المسؤولية أثناء التسيير أي أن لديه قدرة ورغبة في قبول وتحمل المسؤوليات المترتبة عن منصبه القيادي، فهذه القدرة تشمل صفات تجعل القائد قادرا على قيادة الفريق بفعالية وتحقيق النجاح المستدام للمنظمة، فالقائد الذي يتحمل مسؤولية عمله يكون مستعدا لاتخاذ القرارات الهامة حتى في الظروف الصعبة، وهذا ما يمكنه من مواجهة التحديات وحل المشكلات التي قد تواجه المؤسسة بدلا من التهرب منها أو تركها للآخرين، كما أن صفة تحمل المسؤولية أثناء التسيير تعزز ثقة الموظفين في المدير مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة . وهذا ما أكدته نظرية القيادة التحويلية ففي إطار هذه النظرية يعتبر تحمل المسؤولية جزءا أساسيا من الدور القيادي، كما تؤكد هذه النظرية بوضوح على أهمية تحمل القائد المسؤولية كجزء أساسي من دوره في تسيير الفريق وتحقيق التغيير الإيجابي.

الجدول رقم (17): يوضح هيئة المؤسسة لبيئة تساعد في انجاح التغيير وعلاقته بتغيير الأقدمية.

المجموع		من 25 إلى 34		من 15 إلى 24		من 5 إلى 14		الأقدمية	
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	هيئة بيئة	
								عمل لانجاح التغيير	
								نعم	
%42.5	17	%50	1	%40	2	%42.4	14	الشعور بإيجابية	ساهم في
								اتجاه الوظيفة	
%30	12	%50	1	%20	1	%30.3	10	زيادة القدرة على	
								اكتساب المعرفة والخبرة	
%22.5	9	/	0	%20	1	%24.2	8	زيادة القدرة على	
								الإبداع في العمل	
%95	38	%100	2	%80	5	%96.9	32	المجموع	
%5	2	/	0	%20	1	%3.03	1	لا	
%100	40	%100	2	%100	5	%100	33	المجموع	

يتضح من خلال الجدول ، أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (33) مبحوث من اقدمية (5 إلى 24) و (5) مبحوثين من أقدمية (15 إلى 24) و (2) مبحوثين من أقدمية (25 إلى 34)، فنجد نسبة (96.9%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم"، نجد من بينهم نسبة (42.4%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في شعورهم بإيجابية اتجاه الوظيفة ونسبة (30.3%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في زيادة قدرتهم على اكتساب المعرفة والخبرة ونسبة (24.2%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في زيادة القدرة على الابداع في العمل، وفي المقابل نجد نسبة (3.03%) من المبحوثين أجابوا ب "لا" من أقدمية (5 إلى 14)، في حين نجد نسبة (80%) من المبحوثين صرحوا ب "نعم" من بينهم نسبة (40%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في شعورهم



بالإيجابية اتجاه الوظيفة، ونسبة (20%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في زيادة القدرة على اكتساب المعرفة والخبرة ونسبة (20%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في زيادة القدرة على الإبداع في العمل ، تقابلها نسبة (20%) من المبحوثين صرحوا بـ"لا" من أقدمية (15 إلى 24) ، في حين نجد أن الذين أجابوا بـ "نعم" نسبة (100%) من المبحوثين، من بينهم نجد نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في زيادة القدرة على اكتساب المعرفة والخبرة ونسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في شعورهم بإيجابية اتجاه الوظيفة من أقدمية (25 إلى 34).

ويتضح من خلال المعطيات أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن بيئة العمل داخل المؤسسة محل الدراسة مساعدة في النجاح عملية التغيير وهذا ما يمكن أن يزيد من كفاءة الفريق وقدرته على التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية، فتهيئة المؤسسة لبيئة عمل جيدة تساعدها في حسن سير التغيير بالشكل المطلوب، وزيادة تقبل الأفراد للتغيير مما يقلل من مستوى مقاومة التغيير، فتهيئة المؤسسة لبيئة داعمة التغيير تسهم في زيادة رضا الموظفين عن عملهم. وقد أشارت نظرية العلاقات الانسانية إلى اهتمامها بإيجاد بيئة عمل مساعدة للموظفين ومساهمتها في تحقيق التعاون والرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال تحقيق التواصل الفعال وتقدير جهود الموظفين في العمل.

الجدول رقم (18): يوضح اهتمام المدير بتوزيع المهام بصورة جيدة من أجل تسير عملية التغيير وعلاقته بتغيير المستوى

التعليمي.

المجموع		تقني سامي		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
90%	36	66.6%	2	93.7%	30	80%	4	اهتمام المدير بتوزيع المهام بصورة جيدة
10%	4	33.3%	1	6.25%	2	20%	1	لا
100%	40	100%	3	100%	32	100%	5	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (32) من الجامعيين و(5) من المستوى الثانوي و(3) من حاملي شهادة تقني سامي أجابوا على سؤال هل يهتم المدير بتوزيع المهام بصورة جيدة، فنجد نسبة (80%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم" تقابلها نسبة (20%) من المبحوثين أجابوا ب "لا" من مستوى ثانوي، في حين نجد أن نسبة (93.7%) من المبحوثين صرحوا بأن المدير يهتم بتوزيع المهام بصورة جيدة تقابلها نسبة (6.25%) من المبحوثين أجابوا ب "لا" من مستوى جامعي، ، في حين نجد أن نسبة (66.6%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم" تقابلها نسبة (33.3%) من المبحوثين أجابوا ب "لا" من حاملي شهادة تقني سامي.

ويتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود اهتمام من طرف القائد بتوزيع المهام بصورة جيدة، مما يؤثر على بيئة العمل وأداء الفريق بشكل عام، وهذا ما يضمن أن كل موظف يعمل في مجاله، فالتوزيع الجيد للمهام يساعد في تجنب تحميل موظفين معينين بمهام زائدة عن طاقتهم، مما يقلل من التوتر والإجهاد في العمل، وبالتالي توزيع المهام بصورة جيدة يعتبر أساسيا في إدارة فريق العمل وتحسين بيئة العمل للوصول إلى أهداف المنظمة في التغيير. وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي تتضمن تقسيم العمل إلى مهام محددة وهذا من أجل تحقيق أهداف التغيير في المؤسسة محل الدراسة، كما تركز

نظرية البيروقراطية لماكس فيبر على الهيكل التنظيمي الرسمي والانضباط وتقسيم العمل بناء على قواعد واجراءات محددة بوضوح، فالبيروقراطية وسيلة لتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال التخصص في العمل من خلال تقسيم العمل إلى مهام صغيرة ومتخصصة.

الجدول رقم (19): يوضح تمتع المدير بالسلطة الشخصية في التأثير على الآخرين و علاقته بمتغير السن.

المجموع		من 50 إلى 59		من 40 إلى 49		من 30 إلى 39		السن
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
90%	36	100%	6	81.2%	13	94.4%	17	نعم
10%	4	/	0	18.7%	3	5.5%	1	لا
100%	40	100%	6	100%	16	100%	18	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (18) من فئة (30 إلى 39) و (16) من فئة (40 إلى 49) و (6) من فئة (50 إلى 59) أجابوا على سؤال هل يتمتع المدير بالسلطة الشخصية في التأثير على الآخرين، فنجد نسبة (94.4%) من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" تقابلها نسبة (5.5%) من المبحوثين أجابوا بـ "لا" من فئة (30 إلى 39)، في حين نجد أن نسبة (81.2%) من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" تقابلها بنسبة (18.7%) من المبحوثين أجابوا بـ "لا" من فئة (40 إلى 49)، في حين نجد نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" من فئة (50 إلى 59).

ويتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا بتمتع القائد بالسلطة الشخصية في التأثير على الآخرين كنوع من أنواع السلطة، وهذا يشير إلى قدرة القائد على التأثير في الآخرين بناء على صفاته الشخصية وأنه يمتلك كاريزما وثقة عالية بالنفس مما يعزز قدرته على اتخاذ قرارات صعبة واقناع الآخرين، وهذا ما يخلق شعور بالانتماء والالتزام من طرف الموظفين باعتبار

السلطة الشخصية للقائد داخل المؤسسة تزيد من فاعليته في قيادة الفريق وتحقيق الأهداف التنظيمية وكذا تعزيز الابتكار داخل المنظمة. وهذا ما نجده عند عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر في نظرية البيروقراطية فقد ركز بشكل واضح على السلطة وكيفية تنظيمها داخل المؤسسة، فقد ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة من بينها السلطة الكاريزماتية والتي تتعلق بالقدرة على التأثير في الآخرين بناء على صفات وخصائص تعتمد على عدة عوامل من بينها المهارات التواصلية والقدرة على التحفيز والإلهام.

الجدول رقم

(20): يوضح نجاح البيروقراطية في تنفيذ عمليات التغيير و علاقته بمتغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس	
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	نجاح	البيروقراطية في تنفيذ عمليات التغيير
						نعم	
17.5%	7	23.5%	4	13.04%	3	وضوح الاهداف و التوجيهات	تسهم من خلال
27.5%	11	29.4%	5	26.08%	6	تقييم الأداء والمتابعة المستمرة	
37.5	15	35.2%	6	39.1%	9	توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح	
82.5%	33	88.1%	15	78.2%	18	المجموع	
17.5%	7	11.7%	2	21.7%	5	لا	
100%	40	100%	17	100%	23	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (23) من الذكور و(17) من الإناث أجابوا على سؤال هل يمكن أن تكون البيروقراطية ناجحة في تنفيذ عمليات التغيير، " فنجد أن نسبة (78.2%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم"، من بينهم نسبة (39.1%) صرحوا بأنها تسهم من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح ونسبة (26.08%) من

المبحوثين صرحوا بأنها تسهم من خلال تقييم الأداء والمتابعة المستمرة ونسبة (13.04%) من المبحوثين صرحوا بأنها تسهم من خلال وضوح الأهداف والتوجيهات تقابلها نسبة (21.7%) من المبحوثين أجابوا ب"لا" من الذكور، فوجد أن نسبة (88.1%) من المبحوثين أجابوا ب"نعم ونجد من بينهم نسبة (35.2%) من المبحوثين صرحوا بأنها تسهم من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح ونسبة (29.4%) من المبحوثين صرحوا بأنها تسهم من خلال تقييم الأداء والمتابعة المستمرة ونسبة (23.5%) من المبحوثين صرحوا بأنها تسهم من خلال وضوح الأهداف والتوجيهات، وفي المقابل نجد نسبة (11.7%) من المبحوثين أجابوا ب"لا" من الإناث.

يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن البيروقراطية يمكن أن تكون ناجحة في تنفيذ عمليات التغيير، فقد صرح بعض المبحوثين على أنها تسهم في ذلك من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح وهذا لأنها تتبنى استراتيجيات قيادية وإدارية ذكية تركز على عدة عوامل من بينها وضع خطط تفصيلية لتنفيذ التغيير وتحديث القواعد والإجراءات بانتظام لجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات، فبالرغم من أن البيروقراطية قد يفهم منها أنها عبارة عن جمود أو بطء في التكيف إلا أنها يمكن أن تكون ناجحة في إحداث التغيير إذا تم إدارتها بذكاء وحكمة، في حين صرح البعض أنها تسهم في تقييم الأداء والمتابعة وهذا يتم من خلال مراقبة الأداء بانتظام لضمان تحقق النتائج المطلوبة. وهذا ما أشارت إليه نظرية البيروقراطية لماكس فيبر والتي تعد من بين أهم النظريات الإدارية في دراسة المنظمات والهيكلية الإدارية، فالتنظيم البيروقراطي يسعى إلى تحقيق الكفاءة من خلال تقسيم العمل والتخصص والتعيين والترقية بناء على الكفاءة.

الجدول رقم(21): يوضح اعتماد المؤسسة على الرقمنة في التعامل مع المعلومات وعلاقتها بتغيير الاقدمية.

الأقدمية	من 5 إلى 14	من 15 إلى 24	من 25 إلى 34	المجموع
----------	-------------	--------------	--------------	---------

النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	اعتماد المؤسسة على الرقمنة في التعامل مع المعلومات
100%	40	%100	2	%100	5	%100	33	نعم
/	0	/	0	/	0	/	0	لا
%100	40	%100	2	%100	5	%100	33	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن (40) مبحوث أجابوا على هذا السؤال منهم (33) مبحوث من أقدمية (5 إلى 14) و (5) مبحوثين من أقدمية (15 إلى 24) و (2) مبحوثين من أقدمية (25 إلى 34)، أجابوا على سؤال هل تعتمد المؤسسة على الرقمنة في التعامل مع المعلومات، فنجد نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا باعتماد المؤسسة على الرقمنة في التعامل مع المعلومات داخل المؤسسة من أقدمية (5 إلى 14) ونسبة (100%) من المبحوثين من أقدمية (15 إلى 24) ونسبة (100%) من المبحوثين من أقدمية (25 إلى 34).

ويتضح من خلال معطيات الجدول أن كل أفراد عينة البحث صرحوا بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الرقمنة في التعامل مع المعلومات مما يمكن المؤسسة من تبني تقنيات حديثة و متطورة فهي تساهم بشكل أساسي في التغيير التنظيمي من خلال تحسين التواصل والتعاون ومساعدة المؤسسة على الاستجابة السريعة التي تحدثها المنافسة أو البيئة الخارجية وهذا ما يدفع المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المرغوبة.

الجدول رقم (22): يوضح تأثير الرقمنة على نظام المؤسسة وعلاقته بمتغير الأقدمية.

المجموع		من 25 إلى 34		من 15 إلى 24		من 5 إلى 14		الأقدمية تأثير الرقمنة على نظام المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
%24.5	11	%100	2	%40	2	%21.2	7	تعزيز المجال التكنولوجي
%25	10	/	0	/	0	%30.3	10	تحسين جودة الخدمات المقدمة
%25	10	/	0	%40	2	%24.2	8	التقليل من تكلفة الإجراءات الإدارية
%74.5	31	%100	2	%80	4	%75.7	25	المجموع
%22.5	9	/	0	%20	1	%24.2	8	سلبيا
%100	40	%100	2	%100	5	%100	33	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب عن السؤال، منهم (33) من أقدمية (5 إلى 14) و (5) مبحوثين من أقدمية (15 إلى 24) و (2) مبحوثين من أقدمية (25 إلى 34)، أجابوا عن السؤال كيف تؤثر الرقمنة على نظام المؤسسة، فنجد أن نسبة (75.7%) من المبحوثين صرحوا بأن الرقمنة تؤثر إيجابيا، نجد من بينهم نسبة (30.3%) من المبحوثين صرحوا بأنها تؤثر من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وتليها نسبة (24.2%) من المبحوثين صرحوا بأنها تؤثر من خلال التقليل من تكلفة الإجراءات ونسبة (21.2%) من المبحوثين صرحوا بأنها تسهم من خلال تعزيز المجال التكنولوجي، وفي المقابل نجد نسبة (24.2%) من المبحوثين أجابوا ب"لا" من أقدمية (5 إلى 14)، في حين نجد أن نسبة (80%) من المبحوثين أجابوا بإيجابيا من بينهم (40%) من المبحوثين صرحوا بأنها تؤثر من خلال تعزيز المجال التكنولوجي والتقليل من تكلفة الإجراءات الإدارية وتقابلها

نسبة (20%) من المبحوثين أجابوا ب"لا" من أقدمية (15 إلى 24)، في حين نجد نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا ب"نعم"، فنجد أن نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بأنها تؤثر من خلال تعزيز المجال التكنولوجي من أقدمية (25 إلى 34). ويتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بإيجابية الرقمنة على نظام المؤسسة، فهي تساهم في التغيير التنظيمي من عدة جوانب مختلفة، حيث تمكن المؤسسة من تبني تقنيات حديثة وأساليب عمل متطورة، تساعد في تطوير مهارات الموظفين لمواكبة التكنولوجيا الحديثة و التغييرات التي تحدث في بيئة العمل، فقط صرح أغلب المبحوثين بأن الرقمنة تساهم في تعزيز المجال التكنولوجي فهي تساعد في الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء في العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف التغيير داخل المؤسسة.

الجدول رقم(23): يوضح عوامل ضرورة التغيير التنظيمي وعلاقته بمتغير نوع الوظيفة.



المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		نوع الوظيفة	
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
								عوامل	
								ضرورة التغيير التنظيمي	
								التغيرات التكنولوجية	
								التغيرات القانونية	
								الضغط المتزايد من المنافسة	
								المجموع	
								لا	
								المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على السؤال، منهم (19) مبحوث من أعوان التحكم و (15) مبحوث من أعوان التنفيذ و (6) من الإطارات، أجابوا على سؤال هل هناك عوامل قد تجعل التغيير التنظيمي ضروريا في ظل التنافسية الشديدة بين المؤسسات، فنجد نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" من بينهم (66.6%) صرحوا بأن هذه العوامل تتمثل في التغييرات التكنولوجية ونسبة (16.6%) صرحوا بأنها تتمثل في التغييرات القانونية ونسبة (16.6%) من المبحوثين صرحوا بالضغط المتزايد من المنافسة من الإطارات، في حين نجد نسبة (89.3%) من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" نجد من بينهم نسبة (73.6%) صرحوا بأنهم تتمثل في التغييرات التكنولوجية ونسبة (10.5%) صرحوا بأنها تتمثل في التغييرات القانونية تقابلها نسبة

(10.5%) من المبحوثين أجابوا بـ "لا" من أعوان التحكم، في حين نجد نسبة (10.5%) من المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" صرحوا أنها تتمثل في التغييرات القانونية ونسبة (5.2%) من المبحوثين صرحوا بأنها تمثلت في الضغط المتزايد من المنافسة من أعوان تحكم، في حين نجد نسبة (86.5%) من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" نجد من بينهم نسبة (33.3%) من المبحوثين صرحوا بأنها تتمثل في التغييرات التكنولوجية ونسبة (26.6%) صرحوا بأنها تتمثل في التغييرات القانونية ونسبة (26.6%) صرحوا بالضغط المتزايد من المنافسة تقابلها نسبة (13.3%) من المبحوثين أجابوا بـ "لا" من أعوان التنفيذ.

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود عوامل قد تجعل التغيير تنظيمي ضروريا في المؤسسة محل الدراسة، فهو يمثل جزء أساسي في عملية تطور أي مؤسسة، فالتغيير التنظيمي يمكن أن يساهم في تحسين العمليات و الإجراءات الداخلية للمؤسسة، وتقديم فرص جديدة للابتكار وتقديم مؤسسة، من خلال مساهمته في تحسين بيئة العمل و توفير خدمات أفضل، في حين صرح البعض من أفراد عينة البحث أن التغييرات التكنولوجية تعد كعامل أساسي يفرض ضرورة حدوث التغيير، فالتكنولوجيا الجديدة قد تتطلب تغييرات في هيكل المؤسسة، أو في طبيعة العمل أو تغييرات في ثقافة المؤسسة وبالتالي فهي تعتبر من أهم أسباب التغيير التنظيمي.

الجدول رقم(24): يوضح دور التغيير التنظيمي في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة وعلاقتها بتغيير الأقدمية.

المجموع		من 25 إلى 34		من 15 إلى 24		من 5 إلى 14		الأقدمية
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
دور التغيير التنظيمي في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة								
زيادة الكفاءة لدى الموظفين								
22.5%	9	50%	1	40%	2	19%	6	
تعزيز الروح الفريقية								
72.5%	29	50%	1	60%	3	75%	25	
المجموع								
95%	38	100%	2	100%	5	94.7%	31	
لا								
5%	2	/	0	/	0	6%	2	
المجموع								
100%	40	100%	2	100%	5	100%	33	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (33) مبحوث من أقدمية (5 إلى 14 سنة) و (5) مبحوثين من أقدمية (15 إلى 24 سنة) و (2) مبحوثين من أقدمية (25 إلى 34 سنة)، أجابوا على سؤال هل يمكن للتغيير التنظيمي أن يساعد في تعزيز قوة المؤسسة على المنافسة، فنجد أن نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بأن للتغيير التنظيمي دور في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة، فنجد نسبة (94.7%) من المبحوثين صرحوا أن التغيير التنظيمي يساعد في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة، من بينهم نسبة (75%) من المبحوثين بأنه يساهم تكون من خلال تعزيز الروح الفريقية ونسبة (19%) من المبحوثين صرحوا أنه يتم من خلال زيادة الكفاءة، وفي المقابل نجد أن نسبة (6%) من المبحوثين أجابوا ب "لا" من أقدمية (5 إلى 14 سنة). في حين نجد أن نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم"، من بينهم نسبة (60%) من المبحوثين صرحوا بأنه يساعد من خلال تعزيز الروح الفريقية ونسبة (40%) من المبحوثين صرحوا بمساهمتهم من خلال زيادة الكفاءة لدى الموظفين من أقدمية (15 إلى 24 سنة)، في حين نجد أن نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم"، من بينهم نسبة (50%) من المبحوثين

صرحوا بأنه يساهم في زيادة الكفاءة لدى الموظفين ونسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بأنه يساهم في تعزيز الروح الفريقية من أقدمية (25 إلى 34 سنة).

ويتضح ومن خلال المعطيات المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن التغيير التنظيمي له دور حاسم في تعزيز قدرة المؤسسة محل الدراسة على المنافسة ، وهذا من خلال تحسين تجربة العاملين وتقديم خدمات مميزة ومبتكرة، في حين صرح أغلب المبحوثين بأن التغيير التنظيمي يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة أمام البيئة الخارجية من خلال تعزيز الروح الفريقية باعتبارها أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسة و التي تشجع على تبادل الأفكار والآراء المختلفة مما يحقق الوصول إلى الأهداف المرغوبة، وصرحوا على أنه يساهم في زيادة الكفاءة لدى الموظفين وهذا يتم من خلال تحسين العمليات والإجراءات وزيادة الفعالية، وبالتالي يعد التغيير التنظيمي مهما لبقاء و استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الجدول رقم(25): يوضح مساهمة المنافسة القوية في تحفيز الابتكار والتطور داخل المؤسسة وعلاقته بمتغير السن.

المجموع		من 50 إلى 59		من 40 إلى 49		من 30 إلى 39		السن	
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	دور المنافسة القوية في تحفيز الابتكار والتطور	
%40	16	%16.7	1	%43.7	7	%44.4	8	البحث عن حلول جديدة	نعم
%50	20	%83.3	5	%37.5	6	%50	9	تطوير أفكار و خدمات جديدة	
%90	36	%100	6	%81.2	13	%94.4	17	المجموع	
%10	4	/	0	%18.7	3	%5.6	1	لا	
%100	40	%100	6	%100	16	%100	18	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال منهم (18) مبحوث من فئة (30 إلى 39 سنة) و(16) مبحوث من فئة (40 إلى 49 سنة) و(6) مبحوثين من فئة (50 إلى 59)، أجابو على سؤال هل تساهم المنافسة القوية في تحفيز الابتكار والتطور داخل المؤسسة، فنجد أن نسبة (94.4%) من المبحوثين صرحوا بـ "نعم"، من بينهم نسبة (50%) من المبحوثين بأنها تساهم من خلال تطوير أفكار وخدمات جديدة، ونسبة (44.4%) من المبحوثين صرحوا بأنها تساهم من خلال البحث عن حلول جديدة، تقابلها نسبة (5.6%) من المبحوثين أجابوا بـ "لا" من فئة (30 إلى 39)، في حين نجد أن نسبة (81.2%) من المبحوثين صرحوا بأن المنافسة يمكن أن تدفع المؤسسة للتكيف مع التغييرات الخارجية فنجد من بينهم نسبة (43.7%) من المبحوثين صرحوا بأنها تساهم من خلال البحث عن حلول جديدة ونسبة (37.5%) من المبحوثين صرحوا بأنها تساهم من خلال تطوير أفكار وخدمات جديدة، تقابلها نسبة (18.7%) من المبحوثين أجابوا بـ "لا" من فئة (40 إلى 49 سنة)، ونجد أن نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا بـ "نعم"، من بينهم نسبة (83.3%) من المبحوثين صرحوا أنها تساهم من خلال تطوير أفكار وخدمات جديدة ونسبة (16.7%) من المبحوثين صرحوا بأنها تساهم من خلال البحث عن حلول جديدة من فئة (50 إلى 59 سنة).

يتضح من خلال المعطيات المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن للمنافسة القوية دور حاسم في تحفيز الابتكار والتطور وذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات أو أداء أفضل من المنافسين فهي تعمل كعامل حافز للتحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي، فقد صرح المبحوثين على أنها تتم من خلال تطوير أفكار وخدمات جديدة، فهي تشجع المؤسسة على استخدام الموارد بكفاءة.

الجدول رقم (26): يوضح دور المنافسة في دفع المؤسسة للتكيف مع التغييرات الخارجية وعلاقته بمتغير نوع الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع الوظيفة	
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
								دور المنافسة في دفع المؤسسة للتكيف مع التغيرات	
								تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة	
								فهم احتياجات الموظفين و تلبيتها بشكل أفضل	
								المجموع	
								لا	
								المجموع	

يتضح من خلال هذا الجدول أن (40) مبحوث أجابوا على هذا السؤال، منهم (18) مبحوث من أعوان التحكم و(15) مبحوث من اعوان التنفيذ (7) مبحوثين من الإطارات ، من بين الذين أجابوا على سؤال هل يمكن للمنافسة أن تدفع المؤسسة للتكيف مع التغيرات الخارجية نجد نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا ب"نعم"، من بينهم نسبة (57.1%) صرحوا بأنها تساهم من خلال تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة ونسبة (43%) من المبحوثين صرحوا بأن المنافسة لها دور في دفع المؤسسة للتكيف مع التغيرات الخارجية في فهم احتياجات الموظفين وتلبيتها بشكل أفضل من الاطارات، فنجد أن الذين صرحوا ب "نعم" بنسبة

(88.8%) من المبحوثين من بينهم نسبة (66.6%) من المبحوثين صرحوا بأنها تساهم من خلال تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة ونسبة (22.2%) من المبحوثين صرحوا بأنها تساهم من خلال فهم احتياجات الموظفين وتلبيتها بشكل أفضل، تقابلها نسبة (11.1%) من المبحوثين صرحوا بـ"لا" من أعوان التحكم، في حين نجد أن نسبة (93.3%) من المبحوثين أجابوا بـ"نعم" فنجد من بينهم نسبة (73.3%) من المبحوثين صرحوا بأنها تساهم من خلال تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة تليها نسبة (20%) من المبحوثين صرحوا بأنها تساهم من خلال فهم احتياجات الموظفين وتلبيتها بشكل أفضل، تقابلها نسبة (6.66%) من المبحوثين أجابوا بـ"لا" من أعوان التنفيذ.

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن المنافسة لها دور حاسم في دفع المؤسسة للتكيف مع التغيرات الخارجية التي تواجه المؤسسة ، وكما سبق وذكرنا في تحليل السؤال السابق فإن المنافسة هي جزء أساسي يدفع المؤسسة إلى تعزيز التطور باعتبارها محفز للتحسين المستمر والتكيف مع التغيرات، في حين صرح أغلب المبحوثين أن المنافسة تعمل على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة وهذا ما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة للتكيف مع البيئة الخارجية وبالتالي تجعل التغيير التنظيمي ضروريا لنجاح بقاء المؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح استخدام المؤسسة أفكار جديدة وعلاقته بمتغير المستوى التعليمي.

المجموع		تقني سامي		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
%27.5	11	/	0	%25	8	%60	3	استمرار بقاء المؤسسة
%42.5	17	%67	2	%40	13	%40	2	فتح مجال للموظفين للتعبير عن آرائهم
%22.5	9	/	0	%28.1	9	/	0	تشجيع التعليم المستمر و تبادل المعرفة بين أفراد العمل
%92.5	37	%67	2	%93.1	30	%100	5	المجموع
%7.5	3	%33.3	1	%6.2	2	/	0	لا
%100	40	%100	3	%100	32	%100	5	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (32) مبحوثين بمستوى جامعي و(5)

مبحوثين بمستوى ثانوي (3) مبحوثين بمستوى تقني سامي، أجابوا على سؤال هل تستخدم المؤسسة أفكار جديدة ومتطورة، فنجد



نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم"، فنجد من بينهم نسبة (60%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في استمرار بقاء المؤسسة، ونسبة (40%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في فتح مجال للموظفين للتعبير عن آرائهم من مستوى ثانوي، في حين نجد نسبة (93.1%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم" نجد من بينهم نسبة (40%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في فتح مجال للموظفين للتعبير عن آرائهم تليها نسبة (28.1%) من المبحوثين صرحوا بأنها تساهم في تشجيع التعليم المستمر وتبادل المعرفة بين أفراد العمل، ونسبة (25%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في استمرار بقاء المؤسسة، تقابلها نسبة (6.2%) من المبحوثين أجابوا ب "لا" من مستوى جامعي، ونسبة (67%) من المبحوثين صرحوا بأنها ساهمت في فتح مجال للموظفين للتعبير عن آرائهم، تقابلها نسبة (33.3%) من المبحوثين أجابوا ب "لا" من مستوى تقني سامي.

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود أفكار متطورة ومستمرة داخل المؤسسة محل دراستنا وأنها ساهمت في استمرار وبقاء المؤسسة، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تسعى لتحقيق التطور والتقدم، مما يسهل على الموظفين طرح أفكارهم بكل أريحية وتشجعهم على الابداع في العمل، فالأفكار الجديدة يمكن أن تساعد المؤسسة على إدارة مخاطر التغيير والتغلب على مقاومته، ومن ناحية أخرى تساهم الأفكار الجديدة على تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة والتميز أمام البيئة المنافسة.

الجدول رقم(28): يوضح مساهمة التطورات التكنولوجية الحديثة في تطور المؤسسة وعلاقتها بمتغير الأقدمية.

الأقدمية	من 5 إلى 14	من 15 إلى 24	من 25 إلى 34	المجموع
----------	-------------	--------------	--------------	---------

النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	مساهمة التطورات التكنولوجية الحديثة في تطور المؤسسة
%60	24	%50	1	%100	5	%54.5	18	سهولة الوصول إلى المعلومات واكتسابها
%27.5	11	%50	1	/	0	%30.3	10	تقسيم إجراءات العمل الكبيرة إلى مهام منفردة
%87.5	35	%100	2	%100	5	%84.8	28	المجموع
%12.5	5	/	0	/	0	%15.1	5	لا
%100	40	%100	2	%100	5	%100	33	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (33) مبحوث من أقدمية (5 إلى 14 سنة) و(5) مبحوثين من أقدمية (15 إلى 24 سنة) و(2) مبحوثين من أقدمية (25 إلى 34 سنة)، أجابوا على سؤال هل تساهم التطورات التكنولوجية الحديثة في تطور المؤسسة، في حين نجد نسبة (84.8%) من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" فنجد من بينهم نسبة (54.5%) من المبحوثين صرحوا بأنها تساهم من خلال سهولة الوصول إلى المعلومات واكتسابها تليها نسبة (30.3%) من المبحوثين صرحوا بأنها تساهم في تقسيم إجراءات العمل الكبيرة إلى مهام منفردة تقابلها نسبة (15.1%) من المبحوثين أجابوا بـ "لا" من أقدمية (5 إلى 14)، ونجد نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا بـ "نعم"، نجد من بينهم نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بأن التطورات التكنولوجية تساهم في تطور المؤسسة من خلال سهولة الوصول إلى المعلومات واكتسابها من أقدمية (15 إلى 24 سنة)، ونجد نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" فنجد من بينهم نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بأنها تساهم من خلال

سهولة الوصول إلى المعلومات ونسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بأنها تسهم من خلال تقسيم اجراءات العمل الكبيرة إلى مهام منفردة من أقدمية (25 إلى 34 سنة).

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأهمية التطورات التكنولوجية باعتبارها من أهم أسباب التغيير التنظيمي في المؤسسة، كما صرحوا أنها تساعد من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتقسيم الإجراءات الكبيرة إلى مهام منفردة ، ومن هنا نستنتج أن التطورات التكنولوجية تؤثر على كيفية أداء العمل وتسهيل الخدمات، مما يجعل المؤسسة قادرة على المنافسة وتحقيق الابتكار ونجاح التغيير التنظيمي.

الجدول رقم(29): يوضح اهتمام المؤسسة بتزويد موظفيها بالمعلومات الكافية عن التغيير وعلاقتها بمتغير نوع الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع الوظيفة	
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	تزويد	
%17.5	7	%26.7	4	%5.5	1	%28.6	2	تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات حول التغيير	نعم
%32.5	13	%46.7	7	%16.6	3	%42.8	3	خلق مواقف معينة وجذب الأفراد نحو التجديد	
%40	16	%13.3	2	%66.6	12	%28.6	2	عرض تجارب مؤسسات أخرى ناجحة في مجال التغيير	
%90	36	%86.7	13	%88.7	16	%100	7	المجموع	
%10	4	%13.3	2	%11.1	2	/	0	لا	
%100	40	%100	15	%100	18	%100	7	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على السؤال، منهم (18) مبحوث من أعوان التحكم و(15) مبحوث من أعوان التنفيذ و(7) مبحوثين من الإطارات، أجابوا على سؤال هل تقوم المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية عن التغيير، فنجد نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بوجود تزويد للمعلومات من طرف المؤسسة نجد من بينهم نسبة (42.8%) من المبحوثين صرحوا بأنها تتم من خلال خلق مواقف معينة وجذب الأفراد نحو التجديد، ونسبة (28.6%) من المبحوثين صرحوا بأنها تتم من خلال تشجيعهم على تقديم الاقتراحات حول التغيير، ونسبة (28.6%) من المبحوثين صرحوا بأنها تتم من خلال عرض تجارب مؤسسات أخرى ناجحة في مجال التغيير من الاطارات، في حين نجد أن نسبة (88.7%) من المبحوثين أجابوا ب"نعم" فنجد من بينهم نسبة (66.6%) من المبحوثين صرحوا بأنها تتم من خلال عرض تجارب مؤسسات أخرى ناجحة، ونسبة (16.6%) من المبحوثين صرحوا بخلق مواقف معينة وجذب الأفراد نحو التغيير، تقابلها نسبة (11.1%) من المبحوثين أجابوا ب"لا" ، في حين نجد نسبة (5.5%) من المبحوثين صرحوا بأنها تتم من خلال تشجيعهم على تقديم الاقتراحات حول التغيير من أعوان التحكم، في حين نجد أن نسبة (86.7%) من المبحوثين أجابوا ب"نعم" من بينهم نسبة (46.7%) من المبحوثين صرحوا بأنها تتم من خلال خلق مواقف معينة وجذب الأفراد نحو التغيير، تليها نسبة (26.7%) من المبحوثين صرحوا بأنها تتم من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات حول التغيير، ونسبة (13.3%) من المبحوثين صرحوا بأنها تتم من خلال عرض تجارب مؤسسات أخرى ناجحة في مجال التغيير، تقابلها نسبة (13.3%) من المبحوثين الذين أجابوا ب"لا" من أعوان التنفيذ.

يوضح الجدول من خلال معطياته اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتزويد موظفيها بالمعلومات الكافية عن التغيير بطرق مختلفة

لزيادة الوعي والتفهم فتزويد المؤسسة بالمعلومات الشاملة حول التغيير يساعدهم على فهم أسباب وأهداف التغييرات التي تمس

المؤسسة، مما يساعد في التقليل من مقاومة الأفراد للتغيير وزيادة تأقلمهم معه ويتم هذا من خلال عرض تجارب مؤسسات ناجحة

في مجال التغيير وهذا حسب ما صرح به أغلب أفراد عينة البحث، وبالتالي يؤثر اهتمام المؤسسة بتزويد موظفيها بالمعلومات الكافية

عن التغيير يؤدي إلى نجاح عملية التغيير في المؤسسة بشكل فعال.

الجدول رقم(30): يوضح دعم المدير لجهود الموظفين لانتجاح عملية التغيير وعلاقته بتغيير السن.

المجموع		من 50 إلى 59		من 40 إلى 49		من 30 إلى 39		السن		
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	دعم المدير جهود الموظفين		
%7.5	3	%100	6	%75	12	%83.3	15	نعم	حسن	نعم
%5	2	/	0	%6.25	1	%5.55	1	لا	من أداء الموظفين	
%12.5	35	%100	6	%81.2	13	%88.8	16	المجموع		
%12.5	5	/	0	%18.7	3	%11.1	2	لا		
%100	40	%100	6	%100	16	%100	18	المجموع		

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (18) مبحوث من فئة (30 إلى 39 سنة) و(16) مبحوث من فئة (40 إلى 49 سنة) و(6) مبحوثين من فئة (50 إلى 59 سنة)، أجابوا على سؤال هل يقوم المدير بدعم جهود الموظفين لانتجاح عملية التغيير، ونسبة (88.8%) صرحوا بدعم المدير لجهود الموظفين، نجد من بينهم نسبة (83.3%) من المبحوثين صرحوا بأنه ساهم في تحسين أدائهم ونسبة (5.55%) من المبحوثين صرحوا بأنه لم يحسن من أدائهم، بينما نجد نسبة (11.1%) من المبحوثين أجابوا ب لا من فئة (30 إلى 39 سنة)، في حين نجد أن نسبة (81.2%) من المبحوثين صرحوا بوجود الدعم من طرف المدير فنجد من بينهم نسبة (75%) صرحوا بأنه حسن من أدائهم و في المقابل نجد (18.7%) من المبحوثين أجابوا ب "لا"، أما الذين صرحوا بأنه لم يحسن من أدائهم فنجد نسبة (6.25%) من المبحوثين من فئة (40 إلى 49 سنة). فنجد نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم" من فئة (50 إلى 59 سنة).

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن القائد يهتم بدعم جهود الموظفين، داخل المؤسسة محل الدراسة وهذا لبناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة تزيد من توفير الفرص التطويرية من خلال اهتمام القائد بالتشاور مع مسؤوليه وتوجيههم وهذا ما حسن في أداء الموظفين داخل المؤسسة حسب ما صرح به أغلب المبحوثين. وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية فهي من أكثر النظريات التي تهتم بدعم جهود الموظفين، وهي تدعو إلى أسلوب القيادة التشاركية من خلال تركيزها على الجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل العمل، وهذا ما ينطبق على المؤسسة محل دراستنا، وبالتالي فإن المؤسسة تسعى لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهدافها وبقاء استمراريتها.

الجدول رقم(31): يوضح اهتمام المؤسسة بشرح أهداف التغيير المطلوب للموظفين وعلاقته متغير المستوى التعليمي.

المجموع		تقني سامي		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي	
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	اهتمام المؤسسة بشرح أهداف التغيير المطلوب للموظفين	
%15	6	%33.3	1	%15.6	5	/	0	فهم الموظفين لأهداف التغيير	نعم
%35	14	/	0	%37.5	12	%40	2	تقبل الأفراد لعملية التغيير في المؤسسة	
%35	14	%33.3	1	%34.4	11	%40	2	زيادة القدرة على التعامل مع الأفكار الجديدة في المؤسسة	
%85	34	%66.6	2	%87.5	28	%80	4	المجموع	
%15	6	%33.3	1	%12.5	4	%20	1	لا	
%100	40	%100	3	%100	32	%100	5	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (32) مبحوث من مستوى جامعي و(5)

مبحوثين من مستوى ثانوي و(3) مبحوثين من مستوى تقني سامي، أجابوا على سؤال هل تهتم المؤسسة بشرح أهداف التغيير

المطلوب للموظفين، فنجد أن نسبة (80%) من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بشرح أهداف التغيير للموظفين، فنجد من

بينهم نسبة (40%) صرحوا بأنه يسهم في تقبل الأفراد لعملية التغيير في المؤسسة وزيادة القدرة على التعامل مع الأفكار الجديدة في

المؤسسة وفي المقابل نسبة (20%) من المبحوثين أجابوا ب "لا" من مستوى ثانوي، في حين نجد نسبة (87.5%) من المبحوثين

صرحوا باهتمام المؤسسة بشرح أهداف التغيير، فنجد من بينهم نسبة (37.5%) من المبحوثين صرحوا بأنه يسهم في تقبل الأفراد



لعملية التغيير، ونسبة (34.4%) صرحوا بأنه يساهم في زيادة القدرة على التعامل مع الأفكار الجديدة في المؤسسة ونسبة (15.6%) من الباحثين صرحوا بأنه يساهم في فهم الموظفين لأهداف التغيير، وفي المقابل نجد أن نسبة من الباحثين صرحوا بأنه لا يوجد شرح للتغيير من طرف المدير من مستوى جامعي، وفي المقابل نجد أن نسبة (66.6%) من الباحثين أجابوا ب نعم من بينهم نجد نسبة (33.3%) من الباحثين صرحوا بأنها تساهم في فهم الموظفين لأهداف التغيير و زيادة القدرة على التعامل مع الأفكار الجديدة، في المقابل نجد نسبة (33.3%) من الباحثين أجابوا ب لا من مستوى تقني سامي.

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين صرحوا باهتمام المؤسسة محل الدراسة بشرح أهداف التغيير المطلوب للموظفين ويعد هذا الاهتمام كاستراتيجية بالغة الأهمية والتي تحقق بدورها تحسين أداء الموظفين وهذا ما يجعلهم يشعرون بالدعم و يساعدهم في التكيف مع التغيرات الخارجية فيعود بالنفع على المؤسسة من خلال التقليل من مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي ويضمن لها تحقيق أهدافها ويضمن استمراريتها.

الجدول رقم (32): يوضح تفويض المدير السلطة الكافية ومنحه الصلاحيات للموظفين وعلاقته بمتغير الاقدمية.

المجموع		من 25 إلى 34		من 15 إلى 24		من 5 إلى 14		الأقدمية تفويض المدير السلطة الكافية ومنح الصلاحيات للموظفين
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
100%	40	100%	2	100%	5	100%	33	نعم
/	0	/	0	/	0	/	0	لا
100%	40	100%	2	100%	5	100%	33	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على السؤال، منهم (33) مبحوث من أقدمية (5 إلى 14 سنة) و(5) مبحوثين من اقدمية (15 إلى 24 سنة) و(2) مبحوثين من أقدمية (25 إلى 34 سنة)، أجابوا على سؤال هل يفوض المدير السلطة

الكافية ويمنح الصلاحيات للموظفين، فنجد نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا بـ "نعم" من أقدمية (5 إلى 14 سنة) ونسبة (100%) من المبحوثين من أقدمية (15 إلى 24 سنة) ونسبة (100%) من المبحوثين من أقدمية (25 إلى 34 سنة).

ويتضح من خلال معطيات الجدول أن اغلبية المبحوثين أكدوا بأن المدير يفوض السلطة للعاملين من خلال تحويل المهام بطريقة مدروسة للموظفين فيصبح الموظف لديه القدرة على اتخاذ القرارات ويصبح موظف ذو كفاءة عالية مما يعزز الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، فالمؤسسة التي تهتم بتفويض السلطات للموظفين وتمنح لهم الصلاحيات تكون لها أكثر قدرة لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية وتعزز قدرتها على المنافسة، وهذا ما يسهل تحقيق المؤسسة لعملية التغيير من خلال شعور الموظفين بالثقة من طرف الإدارة وارتفاع معنوياتهم وهذا ما تؤكد نظرية ماكس فيبر الذي أشار إلى أنواع مختلفة بمعنى السلطة و كيفية العمل بها داخل المؤسسة.

الجدول رقم (33): يوضح استخدام المدير العدالة للموظفين وعلاقته بمتغير نوع الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع الوظيفة
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
92.5%	37	93.3%	14	18.9%	16	100%	7	استخدام المدير العدالة بين الموظفين نعم
7.5%	3	6.7%	1	11.1%	2	/	0	لا
100%	40	100%	15	100%	18	100%	7	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (18) مبحوث من أعوان التحكم و(15) مبحوث من أعوان التنفيذ و(7) مبحوثين من الأطارات، أجابوا على سؤال هل يستخدم المدير العدالة بين الموظفين، فنجد نسبة (100%) من المبحوثين صرحوا أنه يستخدم العدالة بين الموظفين من الأطارات، ونسبة (18.9%) من المبحوثين صرحوا بوجود

العدالة في المقابل نجد نسبة (11.1%) من المبحوثين من أجابوا ب "لا" من أعوان التحكم، ونسبة (93.3%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم" في حين نجد نسبة (6.7%) أجابوا ب "لا" من أعوان التنفيذ.

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية إجابات المبحوثين تؤكد استخدام المدير العدالة بين الموظفين وهذا ما يدل على الإنسانية المدير وسعيه في التعامل مع موظفي المؤسسة بشكل عادل ومحترم وهذه من صفات القائد الفعال والناجح، فقد تحقق له هذه الصفة نجاحا شخصيا قبل أن يكون نجاحا للمؤسسة بصفة عامة، مما يعود بشكل إيجابي على أفراد العمل من خلال القرارات العادلة من طرف القائد والتي تسهم في تعزيز معنويات العامل وتحسين أدائه.

الجدول رقم (34): يوضح تقبل المدير النقد من طرف الموظفين وعلاقته بمتغير نوع الوظيفة.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		نوع الوظيفة
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
								تقبل المدير للنقد من طرف الموظفين
80%	32	66.7%	10	83.3%	15	100%	7	نعم
20%	8	33.3%	5	16.7%	3	/	0	لا
100%	40	100%	15	100%	18	100%	7	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (40) مبحوث أجاب على السؤال، منهم (18) مبحوث من أعوان التحكم و(15) مبحوث من أعوان التنفيذ و(7) مبحوثين من الإطارات، أجابوا على سؤال هل يتقبل المدير النقد من طرف الموظفين، فنجد نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم" من الإطارات، تليها نسبة (83.3%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم"، في حين نجد نسبة (16.7%) من المبحوثين أجابوا ب "لا" من أعوان التحكم، في حين نجد نسبة (66.7%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم" تقابلها نسبة (33.3%) من المبحوثين أجابوا ب "لا" من أعوان التنفيذ.

يتضح ومن خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بتقبل المدير النقد من طرف الموظفين، وهذا ما يفسر الشخصية القوية والنزاهة التي يمتلكها القائد، مما يساعده في ادراك نقاط ضعفه وهذا من خلال الاستماع الجيد لمختلف الانتقادات دون غضب أو انفعال مع محاولة الاعتراف بما مما يحقق له المصادقية في العمل مما من شأنه أن يحقق نجاح أهداف المركز وتوفره على بيئة مساعدة، مما يسهم في نجاح التغيير التنظيمي بأشكاله داخل المؤسسة.

الجدول رقم(35): يوضح مناقشة المدير الموظفين وتبادل الأفكار والآراء معهم وعلاقته مع متغير الأقدمية.

المجموع		من 25 إلى 34		من 15 إلى 24		من 5 إلى 14		الأقدمية	
النسبة %	التكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	مناقشة المدير الموظفين وتبادل الأفكار والآراء المختلفة	
40%	16	100%	2	40%	2	36.4%	12	الشعور بالانتماء للمؤسسة	نعم
32.5%	13	/	0	40%	2	33.3%	11	ارتفاع الروح المعنوية للموظفين	
12.5%	5	/	0	20%	1	12.1%	4	الشعور بالرضا في العمل	
2.5%	1	/	0	/	0	3.03%	1	معرفة مختلف الآراء	
87.5%	35	100%	2	100%	5	84.8%	28	المجموع	
12.5%	5	/	0	/	0	15.1%	5	لا	
100%	40	100%	2	100%	5	100%	33	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن (40) مبحوث أجاب على هذا السؤال، منهم (33) مبحوث من أقدمية (5 إلى 14 سنة) و(5) مبحوثين من أقدمية (15 إلى 24 سنة) و(2) مبحوثين من أقدمية (25 إلى 33 سنة)، أجابوا على سؤال هل يناقش المدير الموظفين ويتبادل معهم الآراء المختلفة، فنجد أن نسبة (84.8%) من المبحوثين صرحوا بمناقشة المدير لآرائهم نجد من بينهم نسبة (36.4%)

( من المبحوثين صرحوا بأنها تسهم في الشعور بالانتماء للمؤسسة، ونسبة (33.3%) من المبحوثين صرحوا بارتفاع الروح المعنوية للموظفين، ونسبة (12.1%) من المبحوثين صرحوا بالشعور بالرضا في العمل، ونسبة (3.03%) من المبحوثين صرحوا بأنها تسهم في معرفة مختلف الآراء وفي المقابل نجد أن المبحوثين الذين أجابوا ب "لا" بلغت نسبتهم (15.1%) من أقدمية (5 إلى 14 سنة). في حين نجد أن نسبة (40%) من المبحوثين صرحوا بأنها تسهم في الشعور بالانتماء للمؤسسة ونسبة (40%) من المبحوثين صرحوا بأنها تسهم في ارتفاع الروح المعنوية للموظفين ونسبة (20%) من المبحوثين صرحوا بأنها تسهم في الشعور بالرضا في العمل من أقدمية (15 إلى 24 سنة)، في حين نجد أن نسبة (100%) من المبحوثين أجابوا ب "نعم" فنجد أن نسبة (100%) من المبحوثين الذين أجابوا بنعم صرحوا بأنها تسهم في الشعور بالانتماء للمؤسسة من أقدمية (25 إلى 34 سنة).

ويتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا باهتمام القائد بمناقشة الموظفين وتبادل معهم الأفكار والآراء وهذا يعتبر من الممارسات المهمة للقيادة الفعالة والتي تنعكس على بيئة العمل داخل المركز الجوّاري ، من خلال رضا الموظفين بالعمل وتشجعهم على اكتساب قوة الشخصية بعيدا عن الخوف من الانتقادات أو العقوبات وشعورهم بالانتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتبادل المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة والعمال مما يفتح اتصال مباشر، وكل هذا يحفز العمال على العمل بجديّة واثقان مما يسهل عملية تحقيق أهداف التغيير بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 36 يوضح مساهمة القيادة الديمقراطية في تغيير التنظيم وعلاقته بمتغير السن.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (18) مبحوث أجاب على السؤال من أصل (40) مبحوث، منهم (9) مبحوثين من فئة

المجموع		من 50 إلى 59		من 40 إلى 49		من 30 إلى 39		السن مساهمة
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	القيادة الديمقراطية في التغيير التنظيمي
33.3%	6	/	0	44.4%	4	40%	2	الشعور بالانتماء للمؤسسة
11.1%	2	25%	1	11.1%	1	/	0	تحقيق الإتصال الأفقي بين القائد والمرؤوسين
27.8%	5	25%	1	33.03%	3	20%	1	تعزيز العمل الجماعي
11.1%	2	50%	2	/	0	/	0	الشعور بروح المسؤولية
16.7%	3	/	0	11.1%	1	40%	2	الحد من القيادة التسيبية
100%	18	100%	4	100%	9	100%	5	المجموع

(40 إلى 49 سنة) و(5) مبحوثين من فئة (30 إلى 39 سنة) و(4) مبحوثين من فئة (50 إلى 59 سنة)، أجابوا على سؤال كيف

تسهم القيادة الديمقراطية في التغيير التنظيمي، فنجد أن نسبة (40%) صرحوا بمساهمة القيادة الديمقراطية بالشعور بالانتماء

للمؤسسة ونسبة (20%) من المبحوثين من فئة (30 إلى 39 سنة)، في حين نجد أن نسبة (44.4%) من المبحوثين صرحوا بأن

القيادة الديمقراطية تسهم في الشعور بالانتماء للمؤسسة ونسبة (33.03%) صرحوا بأنها تساهم في تعزيز العمل الجماعي ونسبة

(11.1%) من المبحوثين صرحوا بأنها تساهم في تحقيق الإتصال الأفقي بين القائد والمرؤوسين من فئة (40 إلى 49 سنة)، فنجد

نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا أنها تسهم في الشعور بروح المسؤولية و نسبة (25%) من المبحوثين صرحوا أنها تسهم في تعزيز العمل الجماعي وتحقيق الاتصال الأفقي بين القائد والمرؤوسين من فئة (50 إلى 59 سنة).

توضح معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا على سؤال كيف تسهم القيادة الديمقراطية في التغيير تنظيمي، فنجد أن أغلب أفراد العينة صرحوا بمساهمتها في تحقيق الانتماء للمؤسسة ونفسر هذا بمشاركة الموظفين في تحديد مسار المؤسسة وأنهم معنيين بصنع القرارات الإدارية داخل المنظمة مما يزيد من رضاهم وإخلاصهم في العمل، وهذا نتيجة شعورهم بالثقة والتقدير من طرف المؤسسة بعد أن يشعر الموظفون بأن التغيير هو نتيجة لقراراتهم المشتركة مما يقلل مقاومتهم للتغيير، وبالتالي القيادة الديمقراطية يمكن أن تحقق توازن بين نجاح التغيير والمؤسسة والاهتمام بالاحتياجات الشخصية لأفراد العمل. " فالقيادة في ظل العلاقات الإنسانية هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين.<sup>1</sup>

في حين يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة لم يجيبوا على السؤال ويمكن الرجوع إلى قلة المعرفة لدى المبحوث حول مضمون السؤال فربما يكون المبحوث على غير دراية بالسؤال ولا يملك أي معلومة .

<sup>1</sup> د.شاهد عادل الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص50

الجدول رقم(37): يوضح التحديات التي تواجه المؤسسة وعلاقتها مع متغير السن.

المجموع		من 50 إلى 59		من 40 إلى 49		من 30 إلى 39		التحديات السن التي تواجهها المؤسسة أمام البيئة الخارجية والمؤسسات المنافسة
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
%23.5	4	%25	1	%25	2	%20	1	عدم استقرار البيئة المنافسة
%29.4	5	%25	1	%25	2	%40	2	ضعف تكوين اليد العاملة
%23.5	4	%50	2	%12.5	1	%20	1	زيادة تكاليف الإنتاج
%11.7	2	/	0	%25	2	/	0	التغيرات التكنولوجية
%11.7	2	/	0	%12.5	1	%20	1	قوة إنتاجية المؤسسات المنافسة
%100	17	%100	4	%100	8	%100	5	المجموع



يتضح من خلال هذا الجدول أن (17) مبحوث من أصل (40) مبحوث أجاب على السؤال، منهم (8) مبحوثين من فئة (40 إلى 49 سنة) و(5) مبحوثين من فئة (30 إلى 39 سنة) و(4) مبحوثين من فئة (50 إلى 59 سنة)، أجابوا على سؤال ماهي التحديات التي تواجهها المؤسسة أمام البيئة الخارجية أو أمام مؤسسات منافسة تعمل في نفس القطاع، في حين نجد أن نسبة (40%) من المبحوثين صرحوا بأنها تتمثل في ضعف تكوين اليد العاملة ونسبة (20%) صرحوا بأن عدم استقرار البيئة المنافسة و زيادة تكاليف الإنتاج وقوة إنتاجية المؤسسات المنافسة من فئة (30 إلى 39 سنة)، ونسبة (25%) من المبحوثين صرحوا بأن التحديات تمثلت في عدم استقرار البيئة وضعف تكوين اليد العاملة والتغيرات التكنولوجية ونسبة (12.5%) من المبحوثين صرحوا بأن التحديات التي تواجه المؤسسة تتمثل في زيادة تكاليف الإنتاج وقوة إنتاجية المؤسسات المنافسة من فئة (40 إلى 49 سنة)، ونجد نسبة (50%) من المبحوثين صرحوا بأن التحديات تمثلت في زيادة تكاليف الإنتاج ونسبة (25%) من المبحوثين صرحوا بأن التحديات تمثلت في ضعف تكوين اليد العاملة وعدم استقرار البيئة من فئة (50 إلى 59 سنة).

ومن خلال المعطيات الموضحة في الجدول المقابل يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين المجهين على سؤال ماهي التحديات التي تواجه المؤسسة أمام البيئة الخارجية ، صرحوا بأن زيادة تكاليف الإنتاج تعد كأهم التحديات التي تواجه المؤسسة محل الدراسة كونها تؤثر على أداء المؤسسة اما سلبيا في فقدان قوتها على المنافسة أو إيجابيا في خلال تحفيزها على تحسين العمليات الإدارية ومحاولة تطويرها فهي تفرض على المؤسسة لتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية، كما صرح البعض الآخر بأنه من بين التحديات التي تواجه المؤسسة ضعف تكوين اليد العاملة والتي تؤثر سلبيا على سمعة المؤسسة بشكل عام وعلى استغلالها لأهم الفرص في السوق بصفة عامة، وهذا ما يتطلب من المؤسسة توظيف عمال مؤهلين ذوي كفاءة وتعزيز مهارات الموظفين داخل المؤسسة و تشجيعهم على العمل بالتنسيق لتحقيق الأهداف بشكل أفضل، أما بالنسبة للمبحوثين الذين لم يجيبوا على هذا السؤال فيمكن ارجاع هذا إلى قلة وعيهم بالتحديات التي تواجه المؤسسة، أو قد لا يكون لدى البعض اهتمام بهذه التحديات أو تأثيرها على المؤسسة .

### سادسا: عرض نتائج الدراسة

عرض نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها " يسهم التسيير بالعلاقات الإنسانية والتسيير البيروقراطي في التغيير تنظيمي على مستوى المركز الجوّاري للضرائب".

• أن مدير المؤسسة محل الدراسة يهتم بالتعاون مع موظفين في التخطيط للنشاطات المختلفة داخل محيط العمل وهذا ما أكدته نسبة (95%) من المبحوثين في الجدول رقم (06).

• استنتجنا اهتمام المدير بتشجيع الموظفين على تجسيد أفكارهم الإبداعية في العمل وهذا ما أكدته نسبة (92.5%) من المبحوثين الموضحة في الجدول رقم (07).

• أن المؤسسة محل الدراسة تطبق نظام الحوافز بامتياز خاصة الحوافز المعنوية هذا ما أكدته نسبة (95%) من المبحوثين الموضحة في الجدول (08) والجدول (09).

• أن بيئة العمل داخل المركز الجوّاري للضرائب تسودها الثقة والاحترام المتبادل وهذا ما أكدته نسبة (100%) من المبحوثين والموضحة في الجدول رقم (10).

• نستنتج بعد تصريحات المبحوثين أن العمل الجماعي يهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة، وهو من أولويات المؤسسة في التسيير وهذا ما نجده موضح في الجدول رقم (11) والجدول رقم (12).

• أما بالنسبة للطريقة التي تخصصها المؤسسة للتوظيف فهي تعتمد على أساس الشهادة في العمل، وأن أهم معيار تتبعه المؤسسة لترقية الموظفين في هذه المؤسسة هو الشهادة، وأن مؤشرات المثالية حسب رأي المبحوثين تتمثل في الدقة في العمل والسرعة في انجازه وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13) والجدول رقم (14).

• استنتجنا أن هناك اهتمام من المدير بالتنسيق بين أعضاء العمل، كما وجدنا أن بيئة العمل داخل المركز الجوّاري هي بيئة مدعمة للتغيير التنظيمي ومساعدة في نجاحه.

• اهتمام المدير بتوزيع المهام داخل المؤسسة بصورة جيدة من أجل تسيير عملية التغيير وتمتعه بالسلطة الشخصية في التأثير على الموظفين داخل المؤسسة يسهم في نجاح التغيير بالمؤسسة والموضحة في الجدول رقم (19) بنسبة (90%) من المبحوثين.

• اعتبار البيروقراطية عملية ناجحة في تنفيذ عمليات التغيير من خلال اسهاماتها في المختلفة بنسبة (82.5%) الموضحة في الجدول رقم (21) .

\* عرض نتائج الفرضية الثانية: والتي مفادها " يؤدي التطور التقني السريع وزيادة المنافسة إلى التغيير التنظيمي داخل المركز الجوّاري "

• أن المؤسسة تعتمد على الرقمنة في تعاملها مع المعلومات في العمل بنسبة (100%) الموضحة في الجدول رقم (22).  
• من خلال إجابات الباحثين نجد أن تأثير الرقمنة كان إيجابيا أكثر من كونه سلبيا من خلال تعزيز المجال التكنولوجي.  
• حسب رأي الباحثين فإن التغيرات التكنولوجية من أهم العوامل التي تفرض وجود التغيير التنظيمي في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

• يسهم التغيير التنظيمي في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة يتم من خلال تعزيز روح الفريقية وزيادة الكفاءة لدى الموظفين وهذا ما تؤكد تصريحات الباحثين الموضحة في الجدول رقم (24) بنسبة (57.5%).

• أن المنافسة القوية تحفز الابتكار والتطور داخل المؤسسة من داخل محيط العمل وتسهم من خلال تطوير أفكار وخدمات جديدة وهذا ما صرحته نسبة (50%) من الباحثين.

• المنافسة تدفع المؤسسة للتكيف مع التغيرات الخارجية ولها دور في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة وهذا ما نجده في الجدول رقم (27) بنسبة (67.5%).

• المؤسسة محل الدراسة تستخدم أفكار جديدة ومتطورة ساهمت في فتح المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم استمرار بقاء المؤسسة.  
• ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في تطور المؤسسة من خلال تسهيلها لعملية الوصول إلى المعلومات.

• أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتزويد موظفيها بالمعلومات الكافية عن تغيير من خلال عرض تجارب مؤسسات أخرى ناجحة في مجال تغيير.

• اهتمام المؤسسة بدعم جهود الموظفين في العمل يسهم في نجاح عملية التغيير من خلال تحسين أداء الموظفين.  
• اهتمام المركز بشرح أهداف التغيير المطلوب للموظفين ساهم في تقبل الافراد لعملية التغيير وزيادة القدرة على تعاملهم مع الأفكار الجديدة في المؤسسة والتقليل من مخاطر مقاومة التغيير.

\*نتائج الفرضية الثالثة: والتي مفادها "تسهم القيادة الديمقراطية في التغيير التنظيمي الناجح برؤية مستقبلية في ظل التحديات

البيئية المختلفة التي تواجه المؤسسة محل الدراسة."

- أن مسير المركز الجوارى يتميز بصفات القائد الديمقراطي من خلال منح السلطة الكافية للموظفين و الصلاحيات في العمل وتطبيقه للعدالة، وتقبله النقد من طرف الموظفين.
- أن القائد يناقش الموظفين و يتبادل معهم الأفكار والآراء المختلفة وهذا ما ساهم في شعورهم بالانتماء للمؤسسة و ارتفاع الروح المعنوية للموظفين، وهذا ما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة.
- واستنتجنا حسب تصريحات الباحثين أن القيادة الديمقراطية تسهم في التغيير التنظيمي من خلال: شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة وتحقيق الاتصال الأفقي بين القائد والمرؤوسين وشعورهم بروح المسؤولية وتعزيز العمل الجماعي، فكل هذه المفاهيم تصب في عوامل نجاح المؤسسة في تطبيق أهداف التغيير التنظيمي.
- واتضح لنا حسب ماصرحه الباحثين بأن التحديات التي تواجهها المؤسسة أمام البيئة الخارجية أو أمام المؤسسات المنافسة تعمل في نفس القطاع تتمثل في ضعف تكوين اليد العاملة وعدم استقرار البيئة المنافسة، زيادة تكاليف الانتاج والتغيرات التكنولوجية والموضحة في الجدول رقم (38) .

## سابعا: مناقشة وتحليل النتائج:

### 1.7. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

- من خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عمليات التفرغ والتحليل للبيانات المتعلقة بالاستمارة توصلنا إلى:
- أن أسلوب التسيير المتبع في المركز الجوارى للضرائب هو التسيير بطريقة العلاقات الإنسانية وهذا ما تبين لنا من خلال اهتمام القائد بالتعاون مع الموظفين في التخطيط للنشاطات المختلفة وفي تجسيد الأفكار الإبداعية في العمل، وكذا اهتمام المؤسسة بتطبيق نظام الحوافز المعنوية.
  - أن العمل الجماعي خاصة مهمة تعتمد عليها المؤسسة في عملها.
  - واستنتجنا أيضا أن إدارة المؤسسة تتخذ عدة جوانب من خصائص التسيير البيروقراطي كاعتماد الشهادة للتوظيف والترقية، كما تبين لنا أن هذه المؤسسة تسعى إلى الوصول للدقة في العمل والسرعة في انجازه كطريقة في التسيير المثالي.

- اعتماد المؤسسة على التنسيق بين أعضاء العمل يؤدي إلى رفع مستوى المؤسسة واستعدادها لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.
- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على بيئة محفزة تساعد على دعم التغيير التنظيمي و نجاحه.
- توزيع المهام بصورة جيدة يساعد في تسيير عملية التغيير، وهذا ما اعتمدته المؤسسة محل الدراسة من أجل النجاح التغيير التنظيمي بأنواعه.
- مساهمة البيروقراطية في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، واعتبارها عملية ناجحة في تنفيذ عملية التغيير.
- أن الرقمنة لها دور فعال في التأثير على نظام المؤسسة، وبالتالي فإن التغييرات التكنولوجية من أهم عوامل ضرورة حدوث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.
- واستنتجنا أن المنافسة القوية تعتبر دافع قوي في تحفيز الابتكار والتطور، وأنها تحقق التكيف مع التغييرات الخارجية من خلال دورها الهام في تحسين اداء العاملين داخل المركز الجوارى للضرائب.
- وتوصلنا بأن المؤسسة محل دراستنا تعتمد على القيادة الديمقراطية في التعامل مع الموظفين، وأن النمط الغالب هو النمط الديمقراطي، وأن القيادة الديمقراطية حسب تصريحات الباحثين بالرغم من وجود تحديات تواجه المؤسسة إلا أنها تسهم بشكل حاسم في النجاح التغيير التنظيمي.

## 2.7. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

- إن الاعتماد على الدراسات السابقة أمر هام وحتمي من أجل الاستفادة من نتائجها وعليه قمنا بالبحث الحالي وقمنا بالبحث على جوانب الاستفادة وربطها بمراحل البحث المختلفة، حيث توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة الجزئية والتي تتشابه في جوانب أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة:
- يتضح أن الدراسة الراهنة تشابهت مع دراسة "صغير جميلة" والتي كانت بعنوان "القيادة واشكالية التسيير الإداري بالمؤسسة التربوية"، دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية البليدة، 2015-2016، وتوصلت الدراسة أنه من أجل أن تعمل القيادة بشكل فعال يجب أن يرتبط القائد والعاملون معه بشعور من التفاهم من خلال التأثير المتبادل ويكسب ثقة المرؤوسين، وأن القيادات الناجحة هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين وتلهمهم وتستفيد بأحسن ما لديهم، بينما توصلت دراستنا أن المؤسسة محل

دراستنا تؤكد بأن نجاح القائد يكون من خلال دعم جهد مرؤوسيه وسعيه لتحقيق الثقة والاحترام داخل محيط العمل، وتعاونه معهم في تجسيد أفكارهم الإبداعية يجعلهم يعملون بكل اهتمام و جدية.

• كما اتفقت دراسة "توفيق درويش" المعنونة ب"فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء"، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، 2006-2007، وقد توصلت هذه الدراسة بأن للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال لاثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم وذلك من خلال القدرة على اختبار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، وأن أفضل نمط قيادي يساهم في رفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط القيادي الديمقراطي، وأن لعامل السن والمستوى التعليمي والمنصب المشغول في المؤسسة والأقدمية في العمل أهمية في اختيار النمط القيادي الملائم، وهو ما توصلت إليه دراستنا بأن النمط الذي يستخدمه المسير داخل "المركز الجوّاري للضرائب" نمط ديمقراطي فهو يستعمل أسلوب العلاقات الانسانية بالتركيز على التعاون والعمل الجماعي من أجل نجاح المؤسسة وتطورها.

• كما اتفقت الدراسة الحالية أيضا مع دراسة "مريم زغدود" والتي كانت بعنوان "علاقة السلوك القيادي بالسلوك التنظيمي للعمال"، دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 2، 2018-2019، والتي توصلت إلى أن النمط القيادي الراجح في الجامعة هو النمط الديمقراطي، وأن المسؤول الذي يعمل على اىصال أعضاء العمل إلى الرضا الوظيفي فهو المسؤول الديمقراطي الذي اذا كان هناك مشكل في العمل ينصت إليه ويعالجه فالمشاركة الجماعية بين العمال والإدارة تساهم في تحسين زيادة الإنتاج وخلق جو من الراحة والطمأنينة النفسية للعمل لتقديم مجهودات أكبر، بينما توصلت دراستنا أن مسير المركز الجوّاري للضرائب يعمل على مشاركة الموظفين في نشاطاتهم وتقبل النقد منهم والعدالة بينهم، ويعمل على خلق بيئة مساعدة في العمل وتحقيق النجاح.

### 3.7. مناقشة النتائج على ضوء المقاربات السوسيولوجية للدراسة:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية

• وجدنا أن من بين النظريات التي توافقت مع دراستنا الراهنة نظرية العلاقات الإنسانية والتي أكدت من خلال مبادئها على تعاون وتشجيع العمال وتقديم الحوافز المعنوية للموظفين والعمل الجماعي، واهتمام المؤسسة باستخدام الأفكار الجديدة، وهذا ما نجد في دراستنا الراهنة.

• كما اتفقت دراستنا مع نظرية ليكرت في تطبيق الثقة والاحترام بين الإدارة والموظفين. وفي المقابل نجد ما طرحته نظرية السمات، والتي توافقت مع دراستنا الراهنة من خلال تمتع قائد المؤسسة محل دراستنا بالسلطة الشخصية على التأثير على الآخرين وتوفيره على صفة الاستعداد لتحمل المسؤولية أثناء التسيير.

• أما نظرية الشبكة الإدارية فقد طرحت جملة من المبادئ في عملية القيادة، نجدها تلتقي مع دراستنا في بعض النواحي، وفي هذا السياق نجد أن دراستنا اهتمت بالأفراد من خلال التعاون معهم في التخطيط لنشاطاتهم و تشجيعهم على تجسيد أفكارهم الابداعية واهتمت بالعمل من خلال توزيعه بصورة جيدة وهذا ماتنص عليه هذه النظرية من خلال اهتمامها بالأفراد والعمل.

ويمكن في الأخير الإجابة عن اشكالية بحثنا وهل حققت الفرضية إجابة على أسئلة الاشكالية، حيث نقول ونؤكد أن الفرضية الأولى، الثانية والثالثة تحققت من خلال الدراسة الميدانية.

## خاتمة:

وفي الأخير نستخلص من خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية أن نجاح المؤسسة في تحقيق التسيير المتميز يرتبط بوجود قيادة فعالة تتميز بمهارات فنية وفكرية تمكنها من تحقيق أهداف التغيير المطلوبة، وهذا من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف المشتركة.

فالقيادة من المواضيع المهمة والمركزية في البحث السوسولوجي والتي لها دور حاسم في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة فهي توفر الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتحفز الأفراد، وتضمن التنسيق بين مختلف الأقسام لضمان تنفيذ التغييرات بشكل سلس وفعال، كما لها دور فعال في تخفيف مقاومة التغيير ففهم القادة لأهمية التغيير التنظيمي وقدرتهم على توجيهه وتدريب فريق العمل يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في بيئة أعمال متغيرة، باعتبار التغيير التنظيمي عملية ضرورية بالمؤسسة لضمان البقاء والتنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.



## قائمة المصادر والمراجع:

### قائمة الكتب:

1. ابراهيم طلعت لطفي: علم اجتماع تنظيم وعمل، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
3. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2010.
4. بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2016.
5. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، المصادر و الإستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، القاهرة، الطبعة الاولى، 2010.
6. خليل محمد حسن الشباع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
7. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، 2007 عمان، الأردن.
8. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
9. سلمان عكاب الجنابي، علي حسين الحسيناوي، الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية، دار الرواد للنشر والتوزيع، ليبيا، طرابلس.
10. شهدان عادل الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، 2020.
11. عادل عبد اللطيف شهدان الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020..

12. عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الإنساني والسلوك التنظيمي، دار تزويد ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2019.
13. عبد العزيز الحر، القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج الرياض، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2010.
14. عبد الوهاب طلعت سندي وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر و التوزيع.
15. عصام عبد اللطيف، فن القيادة و مهارات المدير في عالم متغير، نيوليك للنشر والتدريب، مدينة نصر القاهرة.
16. فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، عمان-الأردن، 2009.
17. كتاف الرزقي، العولمة وإدارة التغيير التنظيمي، دار الناشر ألفا للوثائق، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2022.
18. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الثانية، 2013.
19. محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي وعشرين، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
20. محمد حسن أحمد، الإدارة بنجاح، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007.
21. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2000.

22. محمد نداء الصوص، مدخل الى علم الإدارة، دار أجنادين للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، الطبعة الأولى، 2007.
23. مصطفى رجي عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
24. منير زيد عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية ، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، شارع الملك حسين.
25. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة.
26. ناريمان يونس لهلوب، ماجدة أحمد الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2012.
27. نصر الله حنا و آخرون، مبادئ في العلوم الإدارية: "الأصول و المفاهيم المعاصرة"، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
28. نوري منير ، د.فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011.
29. نوري منير ، د.فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2011.
30. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية..
31. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 .
32. هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة سلوك الأفراد في المنظمات المعاصرة "منهج تطبيقي تحليلي علمي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## المقالات في المجالات:

1. أحمد بوشارب، أحمد بن يوسف، نجاحة التسيير في الجماعات المحلية الجزائرية على ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، (2018-2019).
2. أحمد ضيف، إدارة التغيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع و الآفاق، جامعة الجلفة.
3. أسماء منصور، يمينة مقدم: "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3، مجلد (07)، عدد(01) الجزائر2021.
4. بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002.
5. تقوى قماي، مهارات المدير في التعامل مع مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية و الإجتماعية، العدد الرابع، جامعة فرحات عباس سطيف1، (ص ص 282-293)، ص 285.
6. حماد مختار، أنشطة قيادة التغيير ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد13، عدد5، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أكتوبر2021.
7. خديجة الحاج نعاس، إدارة التغيير و أثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد30، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2022.
8. خوخة صديقي، د. دلّاسي احمد، الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة عمار ثليجي بالأغواط.
9. راضية بحدود، مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، معارف (مجلة علمية محكمة)، العدد:19، كلية الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، ديسمبر 2015.
10. راضية يوسف، موسى بخاخشة، أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد3، العدد5، جوان 2018.
11. زهرة كوري، البيروقراطية و التحول الديمقراطي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2020-2021،
12. زهير بوضرة، البيروقراطية والواقع الإداري المفهوم والممارسات، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد:08، العدد:02، جامعة قسنطينة2- عبد الحميد مهري، 2022.

13. الزويير دغمان ، التغيير المخطط كاستراتيجية مفضلة لتحسين أداء الأفراد، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد:14.
14. سامي بسة، دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، المجلة الجزائرية للإقتصاد و التسيير، المجلد:15، العدد:01، جامعة غرداية، الجزائر، 2021، (ص ص 120-139).
15. سامية إبرييم ،د. بوقندورة يمينة: "ماهية القيادة الادارية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد الرابع، العدد الثاني، الجزائر.
16. سعد الصاوي محمود العرفي، التغيير في البيئة الداخلية لتفادي معوقات التغيير، المركز الإفريقي للتدريب والبحث.
17. سعيدة حيي، القيادة التشاركية في ظل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة المعيار، مجلد:25، عدد:58، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021.
18. سليم العايب، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، مرجع سابق ذكره، ص 168.
19. سميرة مراح ، المنظمة بين التغيير و المقاومة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد الخامس، الأغواط- الجزائر، 2017.
20. شافعي مصطفى، سالم يعقوب، الأنماط القيادية وتأثيرها على السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد:10، العدد:03، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر-الجزائر.
21. عبد الباسط محرز ، فكرون السعيد، مقاومة التغيير بين الأسباب المؤدية و طرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد:04، العدد:04، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ديسمبر 2019.
22. عبد العالي خبار، أ.د. قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد:14(04)/2022، الجزائر، قاصدي مرياح ورقة.
23. عبد القادر زيتوني ، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر و حتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2018.

24. عبد اللطيف صيتي، رميلة لعمور، "اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي"، مجلة رؤى اقتصادية، مخبر بحث أداء المؤسسات..جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، جامعة غرداية 2019.
25. عبد المالك هبال ، أثر نمط القيادة على ادارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، العدد:16، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
26. عبد الوهاب بلعباس ، تغيرات الثقافة التسييرية في ظل التحول نحو الخصصة المؤسساتية و التأثير العولمي، مجلة المعيار، مجلد:27، عدد:3 جامعة بسكرة، 2023.
27. عزالدين عبد الرؤوف، قروش عيسى، إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي، مجلة الأبحاث و دراسات التنمية، المجلد:08، العدد:01، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، جوان 2001.
28. عفاف حداد، عبد المالك ججقيق، العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي و تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر، قائمة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد:06، العدد:02، جامعة قسنطينة02-عبد الحميد مهري، 2020.
29. عمر شعبان أبو القاسم عوامة، القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي، مجلة كلية الآداب، العدد:29، كلية الإقتصاد، ص452.
30. عواطف مطرف ، البدائل الاستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.
31. عياش قويدر، ابراهيم عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة الدراسات، المجلد:4، العدد:1، جامعة الأغواط، 2013.
32. عيسى نبوية، القيادة الإدارية ودورها في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد:12، العدد:01، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، 2023، (ص ص373-393)، ص279.
33. فريال بن مزارى ، عكروف إيمان، التغيير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، العدد الرابع، جامعة الجزائر3.
34. فريد لعور ، كمال حمانة، أساليب قيادة التغيير و أثرها على إدارة التغيير، مجلة الباحث الإقتصادي، المجلد:09، العدد:02، جامعة باجي مختار عنابة، 2021.

35. فريدة نوادري، ثقافة التغيير في المؤسسة الجزائرية التصور و الواقع المأمول، مجلة الإقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 12، العدد: 01، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة (الجزائر)، 2022.
36. قادة مختار محمودي ، التغيير في المؤسسة ضرورة استراتيجية لمسايرة التحولات الاقتصادية المعاصرة، جامعة مولاي الطاهر-سعيدة-الجزائر.
37. قويدر بورقية و آخرون، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: المفهوم-الأسباب-المراحل و المدخل، مجلة القبس للدراسات النفسية و الإجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الرابع.
38. كتاب الرزقي، العولمة وإدارة التغيير التنظيمي، ط1، دار الناشر ألفا للوثائق، عمان الأردن (2022).
39. كريات لطرش ز، د. عبد الرحمان الطاهر، التغيير التنظيمي و استراتيجيات المقاومة في التنظيمات، مجلة القبس النفسية والإجتماعية، العدد الرابع، جامعة قسنطينة2.
40. لمياء درامشية ، بلقاسمي فاطمة، المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان.
41. ليلي بن عيسى وآخرون، مقاومة التغيير التنظيمي "المفهوم-الأسباب-وطرق المعالجة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد: 11، العدد: 2021، 02.
42. محمد دحية، محمد لين حساب، قياس مدى تبنى أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة أساتذة الجامعة، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، مخبر دراسات التنمية الإقتصادية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، المجلد 13، العدد 02، 2022.
43. محمد لين بن عروس ، دحمان نوال، الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسولوجيا ، جامعة زيان عاشور الجللفة-الجزائر، (2019).
44. محمد لين هيشور ، قراءة تحليلية في سوسولوجيا التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية، مجلة التمكين الإجتماعي، المجلد: 03، العدد: 02، جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر، 2021.
45. محمد لين هيشور ، مساهمة القيادة الإدارية في النجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية، جامعة سطيف 2
46. نزيهة زمورة ، القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، العدد الرابع، جامعة باتنة 1.
47. نوال دحمان ، بن عروس محمد لين، الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة، مجلة سوسولوجيا الجزائر.

48. نورة بن وهيبة ، هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد الثالث، جامعة عمار ثلجي بالأغواط.
49. وسيلة واعر، استراتيجيات التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 06 العدد: خاص (2021)، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر-الجزائر.
50. الياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 09، 2013.
51. يمينة غضاب ، بلخيري كمال، آليات توطين الثقافة المؤسساتية في تحقيق أهداف المؤسسة، مخبر المجتمع المعاصر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2.
52. يونس زين ، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، العدد الرابع، جامعة الجزائر، ديسمبر 2016..

#### الأطروحات والمذكرات:

1. برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، 2011-2012.
2. توفيق درويش: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2006-2007.
3. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلبة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006.
4. سعيده حمصي، التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية و علاقته بالفعالية التنظيمية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع إدارة و عمل)، جامعة الوادي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، 2018-2019.
5. سليمة علي بن يحيى، التغيير التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، (أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل)، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإجتماعية، 2015-2016.



6. سمير عماري ، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، 2012-2013.
7. طاهر دهقان، التغيير التنظيمي وعلاقته بإضراب العمال في المؤسسة الجزائرية ، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل)، جامعة عمار ثليجي-الأغواط، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2012- 2013.
8. عبد المالك هبال ، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية)، جامعة فرحات عباس- سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2015-2016..
9. ليلي قطاف، اشكالية تطور المؤسسة العمومية ، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، في علوم التسيير)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004- 2005.
10. محمد مين هيشور ، ثقافة المؤسسة و التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، (أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم)، جامعة محمد مين دباغين- سطيف2-، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2016-2017.
11. مليكة حنيش، الثقافة التنظيمية و التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة ، (رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع الثقافي) جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاجتماعية و الديمغرافيا، 2006.
12. مليكة مرباح ، سوسيولوجية الأزمة داخل المنظمة و التغيير التنظيمي دراسة حالة أسباب الأزمة و أثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية، (أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل)، جامعة الجزائر-2-، 2016- 2017 .
13. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2013-2014.
14. يوسف جغولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010-2011.

## الملحق رقم : 01



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

بعنوان:



### دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمركز الجوّاري للضرائب السوق تيارت

إشراف الأستاذ:

- د/مرباح مليكة

إعداد الطالبين:

-بخالد حميدة

-خالدي سعيد

نرجو من سيادتكم المساهمة في الاجابة على هذه الاستمارة بغرض مساعدتنا للوصول الى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالاجابة على تساؤلات البحث و ان المعلومات التي سيصرح بها من قبلكم في هذه الاستمارة سرية و ليس الغرض منها سوى خدمة البحث العلمي.

و في الاخير تقبلوا منا فائق الشكر و التقدير

. ملاحظة يرجى وضع علامة x في الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2023-2024

محور البيانات الشخصية :

1/ الجنس :  ذكر  أنثى

2/ السن : .....

3/ المستوى التعليمي :  ثانوي  جامعي  تقني سامي

4/ نوع الوظيفة : .....

5/ الاقدمية في المنصب .....

المحور الأول : التسبير بالعلاقات الانسانية والتسبير البيروقراطي

6/ هل يتعاون المدير مع الموظفين في التخطيط للنشاطات المختلفة داخل المؤسسة ؟  نعم  لا

7/ هل يشجع المدير الموظفين على تجسيد افكارهم الابداعية في العمل ؟  نعم  لا

8/ هل تخصص المؤسسة حوافز للموظفين لتطوير مهاراتهم في العمل ؟  نعم  لا

9/ ما نوع الحوافز التي تتلقاها ؟  مادية  معنوية  كلاهما

10/ هل يوجد ثقة واحترام متبادل بين الادارة والموظفين ؟  نعم  لا

\_ اذا كانت اجابتك بنعم فهل ساهم ذلك في؟

1\_ بناء علاقات تعاونية متبادلة

2\_ شعورك بالدعم في العمل

3\_ اجابة اخرى : .....

11/ هل تهتم المؤسسة بالعمل الجماعي ؟  نعم  لا

12/ ما الهدف من العمل الجماعي ؟

1\_ تحقيق اهداف مشتركة

2\_ تعزيز التعاون والتنسيق

3\_ اجابة اخرى : .....

13/ ماهي الطرق التي تخصصها المؤسسة للتوظيف ؟

1\_ امتحانات كتابية

2\_ امتحانات شفوية

3\_ على اساس الشهادة

4\_ المحسوبية في التوظيف

14/ ماهي معايير الترقية التي تتبعها المؤسسة ؟

1\_ الاقدمية في المنصب

2\_ الشهادة

3\_ اخرى تذكر : .....

15/ ماهي مؤشرات المثالية في التسيير ؟

1\_ الدقة في العمل

2\_ السرعة في العمل

3\_ الإتقان

4\_ اخرى تذكر : .....

16/ هل يهتم المدير بالتنسيق بين اعضاء العمل ؟  نعم  لا

17/ هل تتوفر في المدير صفة الاستعداد لتحمل المسؤولية اثناء التسيير ؟  نعم  لا

18/ هل تقوم المؤسسة بتهيئة بيئة عمل تساعد في انجاح التغيير داخل المؤسسة ؟

\_ اذا كانت اجابتك بنعم . فهل ساهم ذلك في :

1\_ شعورك بايجابية اتجاه الوظيفة

2\_ زيادة قدرتك على اكتساب المعرفة والخبرة

3\_ زيادة قدرتك على الابداع في العمل

19/ هل يهتم المدير بتوزيع المهام بصورة جيدة من اجل تسيير عملية التغيير ؟  نعم  لا

20/ هل يتمتع المدير بالسلطة الشخصية على التأثير على الاخرين داخل المؤسسة ؟  نعم  لا

21/ هل يمكن ان تكون البيروقراطية ناجحة في تنفيذ عمليات التغيير ؟  نعم  لا

\_ اذا كانت اجابتك بنعم فهل تسهم من خلال :

1\_ وضوح الاهداف و التوجيهات

2\_ تقييم الاداء و المتابعة المستمرة

3\_ توزيع الصلاحيات و المسؤوليات بشكل واضح

4\_ اخرى تذكر : .....

المحور الثاني : التطور التقني وزيادة المنافسة

22/ هل تعتمد المؤسسة على الرقمنة في التعامل مع المعلومات ؟  نعم  لا

23/ كيف اثرت الرقمنة على نظام المؤسسة ؟  ايجابيا  سلبيًا

\_ اذا كانت اجابتك ايجابيا فكيف اثرت الرقمنة على نظام المؤسسة ؟

1\_ تعزيز المجال التكنولوجي

2\_ تحسين جودة الخدمات المقدمة

3\_ التقليل من تكلفة الاجراءات الادارية

4\_ اجابة اخرى : .....

24/ هل هناك عوامل تجعل التغيير التنظيمي ضروريا في ظل التنافسية الشديدة بين المؤسسات ؟ نعم  لا

\_ إذا كانت اجابتك نعم فهل تتمثل هذه العوامل في :

1\_ التغييرات التكنولوجية

2\_ التغييرات القانونية

3\_ الضغط المتزايد من المنافسة

4\_ اخرى تذكر.....

25/ هل يمكن ان يساعد التغيير التنظيمي في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة؟ نعم  لا

\_ إذا كانت اجابتك نعم فهل يمكن ذلك من خلال :

1\_ زيادة الكفاءة لدى الموظفين

2\_ تعزيز الروح الفريقية

3\_ اجابة اخرى : .....

26/ هل تساهم المنافسة القوية في تحفيز الابتكار والتطور داخل المؤسسة ؟ نعم  لا

\_ إذا كانت اجابتك نعم فهل تساهم من خلال :

1\_ البحث عن حلول جديدة

2\_ تطوير افكار وخدمات جديدة

3\_ اجابة اخرى: .....

27/ هل يمكن للمنافسة ان تدفع المؤسسة للتكيف مع التغييرات الخارجية ؟ نعم  لا

\_ إذا كانت اجابتك نعم . فهل تساهم في ذلك من خلال :

1\_ تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة

2\_ فهم احتياجات الموظفين وتلبيتها بشكل افضل

\_ اخرى تذكر.....

28/ هل تستخدم المؤسسة افكار جديدة ومتطورة؟ نعم  لا

\_ إذا كانت اجابتك نعم فهل ساهمت في :

1\_ استمرار بقاء المؤسسة

2\_ فتح مجال للموظفين للتعبير عن ارائهم

3\_ تشجيع التعليم المستمر وتبادل المعرفة بين افراد العمل

4\_ اجابة اخرى: .....

29/ هل تساهم التطورات التكنولوجية الحديثة في تطور المؤسسة ؟ نعم  لا

\_ إذا كانت الاجابة بنعم فهل ساهمت في :

1 \_ سهولة الوصول الى المعلومات واكتسابها

2 \_ تقسيم اجراءات العمل الكبيرة الى مهام منفردة واصغر حجما

3 \_ اخرى تذكر : .....

المحور الثالث: التغيير التنظيمي

30/ هل تقوم المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية عن التغيير ؟ نعم  لا

\_ اذا كانت اجابتك نعم فهل يتم ذلك من خلال :

1 \_ تشجيع الموظفين على تقديم الملاحظات و الاقتراحات حول التغيير

2 \_ خلق مواقف معينة وجذب الافراد نحو التجديد

3 \_ عرض تجارب منظمات اخرى ناجحة في مجال التغيير

4 \_ اخرى تذكر .....

31/ هل يقوم المدير بدعم الجهود التي يقوم بها الموظفين لانجاح عملية التغيير ؟ نعم  لا

\_ اذا كانت اجابتك نعم فهل حسن هذا الدعم من ادائك ؟

نعم  لا

نعم  لا

نعم  لا

32/ هل تهتم المؤسسة بشرح اهداف التغيير المطلوب للموظفين ؟

\_ اذا كانت اجابتك نعم فهل ساهم ذلك في :

1 \_ فهم الموظفين لاهداف التغيير

2 \_ تقبل الافراد لعملية التغيير في المؤسسة

3 \_ زيادة القدرة على التعامل مع الافكار الجديدة للمؤسسة

4 \_ اخرى تذكر : .....

المحور الرابع: القيادة الديمقراطية ودورها في التغيير التنظيمي :

33/ هل يفوض المدير السلطة الكافية ويمنح الصلاحيات للموظفين ؟ نعم  لا

\_ اذا كانت اجابتك لا لماذا؟ .....

34/ هل يستخدم المدير العدالة بين الموظفين ؟ نعم  لا

35/ هل يقبل المدير النقد من طرف الموظفين ؟ نعم  لا

36/ هل يناقش المدير الموظفين ويتبادل معهم الافكار والاراء المختلفة؟ نعم  لا

\_ اذا كانت اجابتك نعم فهل ساهم ذلك في :

1 \_ شعورك بالانتماء للمؤسسة

2 \_ ارتفاع الروح المعنوية للموظفين

3 \_ الشعور بالرضا في العمل

4 \_ اخرى تذكر .....

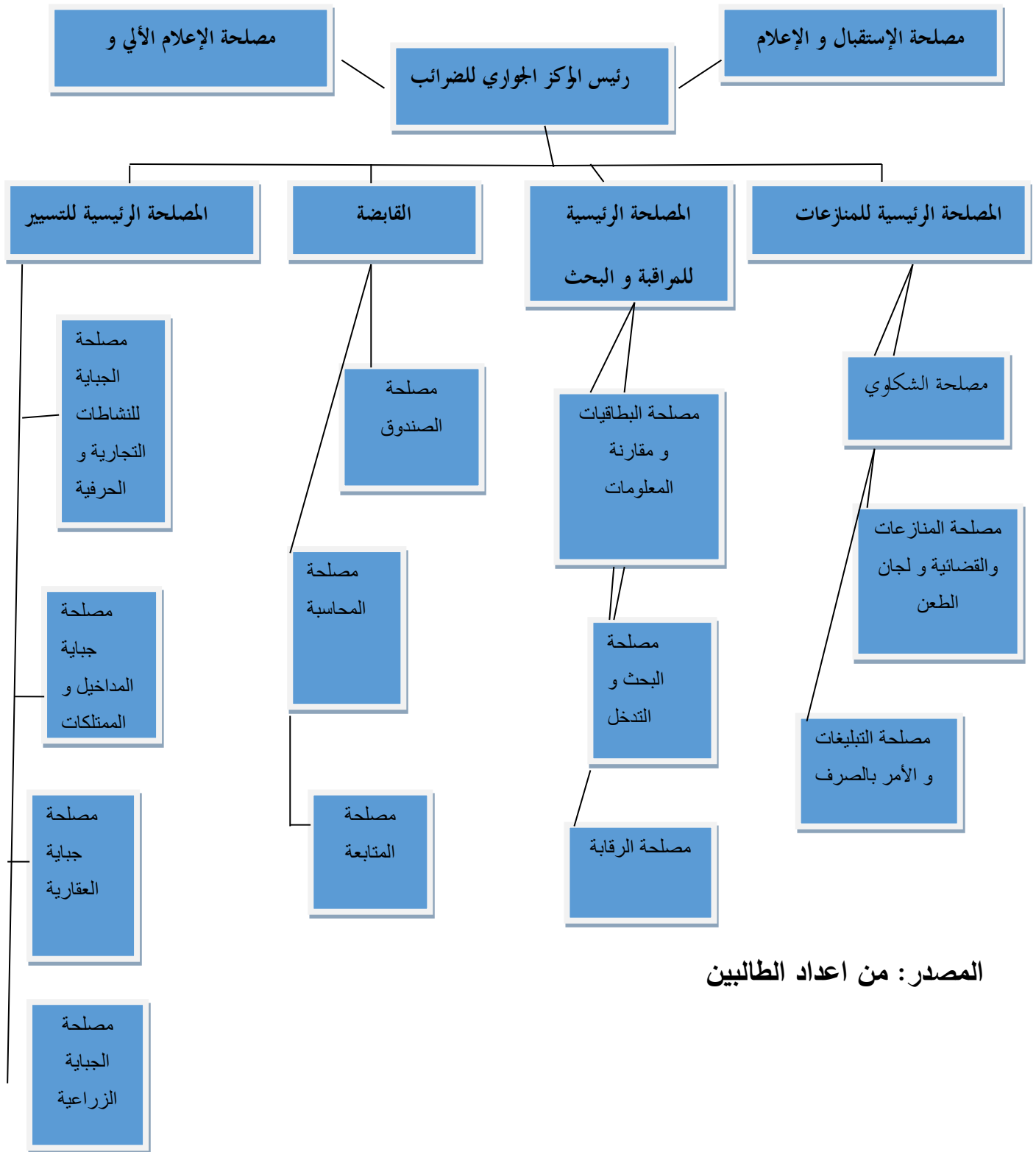
37/ كيف تسهم القيادة الديمقراطية في التغيير التنظيمي حسب رأيك ؟

.....

38/ ماهي التحديات التي تواجهها المؤسسة امام البيئة الخارجية او امام مؤسسات منافسة تعمل في نفس القطاع ؟

.....







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 الأتية أسماؤهم

السيد(ة) ..... بجمال حبيدة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 19.01.19.015.101 الصادر بتاريخ: 2024/09/18

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلفون بإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

دور الشهادة في إدخال التغيير التنظيمي بالجامعة الجزائرية

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

التاريخ: 30/05/2024

إمضاء المعني  
مفوض الحالة المسددة  
امضاء



المصادقة  
بجمال حبيدة

15 11 9 5 1 5  
بجمال حبيدة



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 أسماؤهم

السيدة (ة) ..... للبلد ..... خ.الدين.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 0.40.78.668 والصادرة بتاريخ: 2019/01/09

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلفون بإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

..... في إدارة التدبير التنسيقي بالمشروع

.....

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

التاريخ .....

3-03-2024

دكتور الدين منصور  
صورت إدارة التلميذ

إمضاء المعني

المصادقة



أنا رئيس المجلس العلمي بالبلد في تيارت  
أعوض عن الحالة المدنية  
دكتور طيب



3-03-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

إستمارة الإذن بطبع المذكرة

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): ..... من يباح عليه كتابة

أرخص للطلبة الآتية أسماءهم بطبع المذكرة

الإسم و اللقب : ..... خالد حميدة

الإسم و اللقب : ..... خالد سعيد

التخصص : ..... علم الاجتماع تنظيم وعمل

عنوان المذكرة :

دور القيادة في إدارة المؤتمر التنظيمي في المؤسسة الجزائرية  
دور السيدة حميدة نيرة بالمرحوم الجواربي للمصناعات - تيارت

تيارت : ..... 4/2024

إمضاء الأستاذ (ة) المشرف :

## ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع "دور القيادة في ادارة التغيير التنظيمي" في المركز الجوارى للضرائب-السوقر- ولاية تيارت، وقد تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية: "كيف تسهم القيادة في نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟" أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على الاستمارة تضمن أسئلة متعلقة بأربعة محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة وتم توزيعها على مستوى المركز الجوارى للضرائب بالسوقر-تيارت- وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستمارة على برنامج (spss) الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ، ولاختبار الفرضيات قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي واخترنا عينة المسح الشامل، بالإضافة إلى تقنية الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن التسيير بتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية والتسيير البيروقراطي يؤدي إلى نجاح المؤسسة وبقاء استمراريتهها. • أن القيادة الديمقراطية تسهم في التغيير التنظيمي من خلال: شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة وتحقيق الاتصال الأفقي بين القائد والمرؤوسين وشعورهم بروح المسؤولية وتعزيز العمل الجماعي، فكل هذه المفاهيم تصب في عوامل نجاح المؤسسة في تطبيق أهداف التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة - التغيير التنظيمي - الإدارة - التسيير -

### Summary of the study:

The study dealt with the topic of "The role of leadership in managing organizational change" in the Tax Administration Center - Sougueur - Tiaret Province, and the study revolved around the following question: "How does leadership contribute to the success of organizational change in the organization under study?"

As for the applied aspect, our study relied on the questionnaire, which included questions related to four axes that focus on the idea of the study hypotheses, and was distributed at the level of the Tax Administration Center in Sougueur -Tiaret, and we relied in analyzing the questionnaire data on the (spss) statistical package for social sciences, and to test the hypotheses, we calculated frequencies, percentages, and relied on the analytical descriptive method and chose the comprehensive survey sample, in addition to the questionnaire technique as the main tool for data collection, the study reached the following results:

Applying the principles of human relations and bureaucratic management leads to organizational success and continuity.

•Democratic leadership contributes to organizational change through: Employees' sense of belonging to the organization, achieving horizontal communication between the leader and subordinates, feeling the spirit of responsibility and promoting teamwork, all of these concepts contribute to the success of the organization in implementing the goals of organizational change.

### key words:

Leadership - organizational change - management - management -