

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

## أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - فرع وكالة تيارت 540-

إشراف الأستاذ:

الأستاذ دكتور. شريط عابد

من إعداد:

- مباركي سارة

- مذكور فطيمة الزهرة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	د. بالعجين خالدية
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	د. شريط عابد
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	د. صافة محمد
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	د. ساعد محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:.....

السنة الجامعية: 2021-2022م



# شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه تتحقق الغايات والصلاة والسلام على خير الأنام وإقتداء  
بقوله : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له "  
نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام على عطائهم ونصائحهم التي أمدونا بها جزاهم الله عنا خير الجزاء

وعلى رأسهم أستاذنا

المشرف "شريط عابد"، ومن سألناهم مشورة فلم ييخلوا علينا

بحكمتهم وتوجيههم ومنهم الأستاذ الفاضل "وكال نوردين" والأستاذ "شريف محمد"

أنار الله دروبهم ووقفهم في مسعاهم

كما نتوجه بشكرنا للجنة المناقشة لتشريفهم لنا بقبول مناقشة وتقويم هذه المذكرة

ونخص بالذكر كل من ساهم في إتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

# إِهْدَاء

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام الأكملان التامان  
على أفصح من نطق بالضاد وأفضل من أوتي فصل الخطاب وجوامع الكلام .  
أهدي ثمرة جهدي وخلاصة عملي إلى ضياء قلبي و نور بصري والديّ الحبيين حفظهما  
الله لي ورعاهما وأطال في عمرهما.  
إلى من هم عماد وسند لي في هذه الدنيا من أحبهم قلبي وسيضل ما حييت " إخوتي  
وأخواتي " وبهجة قلبي " لنا "  
إلى كل الأهل والأحباب كل بإسمه  
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

سارة

# إِهْدَاء

بسم الله والحمد والشكر لله رب العالمين الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون  
إلى أعلى ما أملك في هذه الدنيا ومن بهما أعلوا وأرتكز إلى والديّ العزيزين أدامهما  
الله ورعاهما

إلى سندي في شدتي ومن بهن أقوى وأقتدي

أخواتي الحبيبات

إلى كل الأقارب والأحباب ومن ساندني في مسيرتي

الفضل لله ثم لكم جميعا

فطيمة

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
	الفصل الأول نظرة عامة حول القيادة الإدارية
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية
07	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
10	المطلب الثاني: عناصر ووظائف القيادة الإدارية
11	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية
13	المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية
13	المطلب الأول: مداخل دراسة القيادة الإدارية
16	المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية
25	المطلب الثالث: أنماط ومحددات القيادة الإدارية
29	المبحث الثالث: أسس القيادة الإدارية

## فهرس المحتويات

29	المطلب الأول: أساليب القيادة الإدارية
30	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
31	المطلب الثالث: خصائص القائد
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني صياغة إدارة التغيير	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: أساسيات إدارة التغيير
36	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير
38	المطلب الثاني: أهمية إدارة التغيير
40	المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة التغيير
42	المبحث الثاني: مجالات ومراحل إدارة التغيير
42	المطلب الأول: مجالات إدارة التغيير
44	المطلب الثاني: مراحل وأهداف إدارة التغيير
47	المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير
49	المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بإدارة التغيير
49	المطلب الأول: علاقة الولاء التنظيمي بإدارة التغيير
50	المطلب الثاني: الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح عملية التغيير

51	المطلب الثالث: قيادة مقاومة التغيير
52	خلاصة الفصل
<p>الفصل الثالث</p> <p>دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA - فرع وكالة تيارت 540-</p>	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري وخدماته
55	المطلب الأول: نشأة وتقديم البنك الوطني الجزائري
58	المطلب الثاني: إحصائيات عن البنك الوطني الجزائري
59	المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لوكالة تيارت 540
63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
63	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة
64	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات، حدود، أدوات ونماذج الدراسة
66	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
69	المبحث الثالث: تحليل أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير
69	المطلب الأول: الصدق والثبات ووصف متغيرات الدراسة
76	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات محاور الدراسة
80	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج
83	خلاصة

## فهرس المحتويات

85	خاتمة
88	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

## قائمة الأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحات
01-01	نظريات القيادة وتطورها	16
02-03	الهيكل التنظيمي المفصل للبنك الوطني الجزائري	57
03-03	توزيع موظفي وكالة تيارت	59
04-03	درجات مقياس ليكارت الخماسي	67
05-03	الصدق والثبات	69
06-03	يمثل التكرار والنسبة المئوية لجنس العينة	69
07-03	توزيع الأفراد حسب متغير السن	70
08-03	توزع المستوى العلمي لعينة الدراسة	71
09-03	يمثل التكرار والنسبة المئوية لعدد سنوات الخبرة	72
10-03	يمثل التكرار والنسبة المئوية للمركز الوظيفي	73
11-03	التكرارات و النسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول	75
12-03	التكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات للمحور الثاني	78
13-03	إختبار العلاقة الارتباطية بين متوسطي محور القيادة الإدارية وإدارة التغيير.	80
14-03	إختبار الأثر بين القيادة إدارة التغيير.	81
15-03	إختبار الفروقات لإدارة التغيير تبعا إلى المركز الوظيفي	82

## قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	01-01
23	مضمون نظرية دورة الحياة في القيادة لهيرسي وبلانشارد	02-01
45	خطوات تخطيط وتطبيق التغيير	03-02
56	الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري	04-03
60	الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري	05-03
68	نموذج الدراسة	06-03
70	يمثل الدائرة النسبية لجنس العينة	07-03
71	يمثل المدرج التكراري لعينة الدراسة حسب السن	08-03
72	المدرج التكراري لعينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي	09-03
73	يمثل الدائرة النسبية لسنوات الخبرة	10-03
74	يمثل الدائرة النسبية للمركز الوظيفي	11-03

قائمة الملاحق:

عنوان الملحق	رقم الملحق
استمارة الدراسة (استبيان)	01



# مقدمة

القيادة هي إحدى الصفات المميزة التي تطمح إليها المؤسسات وأصحاب القرار، وتصبوا إليها العقول الواعية بأهدافها على مر العصور، بل إنها شكلت سمة كونية لأي تنظيم نش يسعى للبقاء على هذا الكون. وكل من يتابع تطور القيادة يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الإنسانية منذ أقدم العصور.

من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحالي هي القيادة والتغيير، لأن نجاحها أبح يرتبط على كيفية قدرة القادة على إدارة التغيير وقيادته، أي أنه يجب أن يتسم القائد بالرؤية المستقبلية للمؤسسة وذلك أثناء قيامه بالتخطيط لأهداف المؤسسة.

إن نجاح المؤسسات في عالم إدارة الأعمال كان مرهونا بوجود قيادة فاعلة قادرة على القيام بوظائفها الإدارية و الفنية على أكمل وجه، حيث اعتبرت ولازالت تعتبر المحرك الرئيسي لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق وعصر المنافسة، وتبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وتوظيفه للكثير من المهارات وانتهاج استراتيجيات مخططة وهادفة تتبنى نهج التغيير، فلم يعد يقتصر نجاح هاته المؤسسات على هاتين الوظيفتين الإدارية والفنية فقط بل تعداه إلى اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير المنشود في المؤسسة، كما أن إدارة التغيير بنجاح أصبحت أهم مواضيع الساعة في عصرنا الحالي والتي شغلت عقلية القيادة الإدارية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية الأثر الذي يمكن أن تحدثه الأساليب القيادية في إدارة التغيير للبنك الوطني الجزائري، لذا فإن إشكالية البحث تدور حول:

### كيف تؤثر الأساليب القيادية على إدارة التغيير؟

ولفك معالم هذه الإشكالية نحتاج للإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير؟
- ما مدى استجابة إدارة التغيير إلى القيادة الإدارية؟
- هل تستجيب إدارة التغيير لطبيعة المركز الوظيفي؟

### فرضيات الدراسة:

وعلى ضوء الأسئلة الفرعية التي قمنا بطرحها يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- هناك علاقة قوية ووثيقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير.
- تشكل القيادة الإدارية عامل مؤثر في التغيير المؤسساتي.
- تعمل طبيعة المركز الوظيفي إلى تباينات في حجم التغيير المؤسساتي.

### أسباب اختيار الدراسة:

تعددت أسباب اختيارنا لهذا الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي.

### • الأسباب الذاتية: فتمثل فيما يلي:

- الاهتمام بمواضيع التغيير والإدارة.
- كون الموضوع له علاقة مباشرة مع اختصاص إدارة الأعمال.
- حب الاستطلاع والبحث في موضوع القيادة.

### • الأسباب الموضوعية:

- إبراز أهمية التغيير المؤسساتي في عصرنا الحالي.
  - حاجة المؤسسات الجزائرية للإلمام بمثل هاته المواضيع.
- محاوله لفت انتباه المديرين في هذه المؤسسات بضرورة القيادة الناجحة في إحداث التغيير.

### أهداف الدراسة:

سعيانا من خلال هاته الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة أثر القيادة الإدارية في إدارة التغيير.
- معرفة الأساليب القيادية المساهمة في عملية التغيير.
- إظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير.
- إبراز ضرورة التغيير وأهميته في المؤسسة لضمان التكيف مع البيئة الخارجية.
- زيادة الإنتاجية وتنافسية المؤسسات والتطوير للأحسن.

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية بحثنا هذا باعتبار موضوع قيادة التغيير من أكثر المواضيع التي اهتم بها الباحثون في مجال القيادة والإدارة في العقود الثلاثة الأخيرة باعتبار أن إحداث التغيير وإدارته بنجاح ضرورة ملحة في حياة المؤسسات لتتكيف مع تحديات هذا العصر.

• **الأهمية العلمية لهاته الدراسة:** أنها تتعلق بمعالجة موضوع هام بالنسبة للمؤسسة وهو أثر القيادة الإدارية في إدارة التغيير.

• **الأهمية العملية:** باعتبار أنها تقوم بدراسة حالة مؤسسة جزائرية ومن ثم استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات والتي تعتبر ذات فائدة خاصة لهذه المؤسسة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

### الأدوات المستخدمة في الدراسة:

اعتمدنا على أدوات الدراسة التالية:

- البحث الأكاديمي: الكتب باللغة العربية والأجنبية، أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير، مذكرات الماجستير.

- البحث المعلوماتي: مواقع على شبكة الأنترنت.

### منهج الدراسة:

- اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي محاولة منا للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة وذلك باعتبار المنهج الأمثل لوصف المتغيرين والعلاقة بينهما واستغلالها في فهم الواقع المدروس.

### الدراسات السابقة:

● **دراسة هبال عبد المالك:** أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية لسنة 2015/2016 بعنوان "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام (ل.م.د) في جامعات من الشرق الجزائري"، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في: تأثير القيادة الإدارية للجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلا في تحقيق أهداف نظام (ل.م.د).

وذلك بهدف توضيح نقاط الالتقاء بين أدبيات القيادة الإدارية وأدبيات التغيير وبشكل محدد أدبيات قيادة التغيير التنظيمي والتعرف على دور التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتى يكون هذا الدور إيجابيا.

### نتائج الدراسة:

- تعتبر القيادة الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات ومن أهم الوظائف في الإدارة لأنها تعد حلقة وصل بين المنظمة و أهدافها.

- ابراز أن مستقبل نجاح المؤسسات في وقتنا يتوقف على فعالية القادة وأسلوبهم القيادي.

- القيادات الجامعية بعيدة كل البعد عن صفات قائد التغيير التنظيمي.

● **دراسة بوطبة نور الهدى:** أطروحة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير شعبة: تسيير المنظمات لسنة 2015/2016 بعنوان "إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعة، دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية"، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في: ما هو نموذج إدارة التغيير المناسب لتنفيذ الاصلاحات في ظل تطبيق نظام ل.م.د بالجامعات الجزائرية؟

وذلك بهدف تسليط الضوء على واقع ممارسة إدارة التغيير عد تطبيق نظام ل.م.د حسب وجهة نظر الاداريين في الجامعات الجزائرية.

### نتائج الدراسة:

- كانت نتائج درجة ممارسة إدارة التغيير عند تطبيق إصلاح ل.م.د منخفضة حسب وجهة نظر الإداريين، وذلك من حيث إنخفاض ممارسة الجانب التخطيطي وجانب التنفيذ من إدارة التغيير.
- مقاومة الإداريين للتغيير نحو نظام ل.م.د كانت متوسطة، حيث كانت المقاومة في جميع جوانب محور تقبل الإصلاح متوسطة.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين بأن موضوعي القيادة الإدارية وإدارة التغيير قد حظيا باهتمام الباحثين محليا ودوليا، إذ تم استقاء العديد من المعلومات من هذه الدراسات والتي تم استخدامها في تصميم الاستبيان ومعالجة الاشكالية، دون اغفال الطابع الخصوصي لهذه الدراسة والتي تنمي عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- من الملاحظ بأن هناك دراسات قليلة تناولت موضوع التغيير الذي يطرأ على القيادة الإدارية في المؤسسات البنكية.
- تميزت هذه الدراسة باختيار عينة على الموظفين في جميع الرتب.

### صعوبات البحث:

- من الصعوبات التي واجهناها لإتمام البحث على أكمل وجه:
- قلة الدراسات الميدانية.
- تضارب في البيانات الإحصائية وعدم دقتها.

### هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع تطرقنا إلى ثلاث فصول تسبقها مقدمة لتنتهي بخاتمة كالاتي:

الفصل الأول: نظرة عامة حول القيادة الإدارية.

الفصل الثاني: صياغة إدارة التغيير.

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري.

# الفصل الأول

### تمهيد

شهدت القيادة الإدارية عدة تطورات على مر الزمان، حيث واكبت تطور كل عصر وخصوصياته وبازدياد النمو الديموغرافي زادت التنظيمات الحكومية وفروع خاصة بالأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من الفروع التي تتطلب تنظيم و تسيير جيد لإدارتها، حيث يرجع الفرق بين النجاح والفشل على مستوى هاته الفروع إلى مدى كفاءة القيادة، وبالتالي ظهرت عدة دراسات للبحث عن أفضل الأساليب القيادية التي يجب على المؤسسات إتباعها من أجل التغيير الإيجابي والفعال في الإدارة وعلى مستوى العمال والتي يتبناها القادة الذين يتميزون بعدة خصائص تساعدهم في توجيه المرؤوسين نحو سبل النجاح.

وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من النظريات والمداخل التي تدرس وتفسر ظاهرة القيادة الإدارية وإبراز أهميتها ووظائفها الأساسية ومختلف أساليب القيادة الناجحة .

من خلال ما سبق سيكون محور دراستنا في هذا الفصل شاملا للنقاط التالية :

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية**

**المبحث الثاني: الأسس النظرية للقيادة الإدارية**

**المبحث الثالث: الأساليب القيادية ومميزات القادة**

### المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

عرف الإنسان منذ عصور التاريخ القديمة، أن الفرق بين النجاح والفشل يرجع إلى مدى كفاءة القيادة وبالتالي فإن لها دور مهم في سير وتوجيه أعمال المؤسسة وهذا ما جعل الباحثون يهتمون بموضوعها والتطرق إلى أهم الجوانب التي تشكلها.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

القيادة الإدارية administrative leadership هي عملية رشيدة يقوم فيها القائد الإداري بتوجيه وإرشاد المرؤوسين من خلال إصدار الأوامر (استخدام السلطة) أو التأثير فيهم وإلهامهم واستمالتهم بغية تحقيق أهداف معينة، كما ارتبط مصطلح القيادة في الماضي بالحروب العسكرية ولكنه تطور مع مرور الوقت ليصبح أحد المصطلحات الخاصة أيضا بالعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وعلوم النفس فتعددت تعاريف القيادة الإدارية بتباين المنطلقات الفكرية لمختلف العلماء والباحثين، وقبل أن نتطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية سنتعرض إلى تعريف القيادة بشكل عام .

### أولاً: مفهوم القيادة "Leadership"

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدرة لكافة الأنشطة، مما جعل تعاريفها تتباين في الفكر الإداري نستعرض البعض منها:<sup>1</sup>

لغة : القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد.<sup>2</sup>

اصطلاحاً: القيادة هي عملية التأثير في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف وهي في مجملها مسؤولية القائد اتجاه المجموعة.

<sup>1</sup> - بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2000، ص12.

<sup>2</sup> - صبحي حموي، المنجد في اللغة العربية، الطبعة 02، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص479.

كما يعرفها محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان بأنها: "الفرق بين النجاح والفشل" سواء كان في الحرب أو السلم أو تنظيم أعمال يكمن في عنصر القيادة، بالرغم من الأهمية المعطاة لهذا العنصر والدراسات التي لا حصر لها في هذا الشأن إلا أن مفهوم القيادة مازال غامضاً.<sup>1</sup>

ويرى محمد منير القيادة على أنها: "السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك"، وهناك مقومات رئيسية لهذا العمل (السلوك) تتمثل في: تملك القائد لزام الأمور، والعضوية أي إحتلاله بأعضاء الجماعة، والتمثيل أي دفاعه عن جماعتها، والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها.<sup>2</sup>

ويختلف مفهوم القيادة عن القيادة الإدارية، حيث أن القيادة تعتمد على السمات الشخصية التي يتميز بها القائد ومدى إبداعه في تحصيل مهارات وقدرات مختلفة عن البقية، بينما القيادة الإدارية تعتمد على العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن إطار تنظيمي محدد المعالم والأنشطة وأنها تتطلب دراية بتخصص الإدارة حيث يعتبر الوسيلة لتأثير القائد في مرؤوسيه ثم على ما يتوفر فيه من السمات والصفات الشخصية.

### ثانياً: تعريف القيادة الإدارية

يرى هوارد كارلايل \*Howerd .M. Carlisle أن القيادة مصطلح أكثر محدودية من الإدارة وذلك أن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، في حين أن القيادة تعتبر وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة إلا أنه إذا كانت الإدارة تعتبر معرفة الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحاً، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال الإستراتيجيات التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الطبعة 02، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص141.

<sup>2</sup> - محمد منير مرسي، لإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها، الطبعة 02، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2001، ص141.

\* Howerd .M. Carlisle, 29 works in 63 publications in 1 language, Most widely held works (Situational management; a contingency approach to leadership), (Management : concepts and situations)

ويعرفها جان موتون وروبرت بليك\* على أنها: "النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا".

وتعرف بأنها: مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط و إثارة سلوك واتجاهات الآخرين.

أما جون أنتوني ويست\* فيعرف القيادة بأنها: "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع.

أما فيدلر\* فيعرف القيادة بقوله: "تعني الجهود المبذولة للتأثير على الأفراد أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد". ويشير هذا التعريف إلى أن القيادة تعتبر بمثابة نشاط مقصود ومخطط له مسبقا يراد منه التأثير على سلوك جماعات العمل أو تعديل سلوكهم في مواقع العمل بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة.

تعرف أيضا على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون " من أجل الوصول إلى الأهداف. ويتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة تتوقف بالدرجة الأولى على شخصية القائد وخبرته في ميدان العمل، لأنه كلما كانت شخصية القائد قوية ومحنكة كلما كانت قدرته على التأثير أكبر وأسرع في المرؤوسين أو التابعين، وبالتالي زادت درجة إقناعه لهم بضرورة توحيد الجهود من أجل القيام بالأنشطة التعاونية من أجل الوصول إلى الأهداف.<sup>1</sup>

هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة، ومن مراجعة التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار المناسب وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين<sup>2</sup>، والقيادة

\* جان موتون وروبرت بليك، تم تطوير نموذج أسلوب القيادة بقلمهم (نموذج الشبكة الإدارية 1964)، حدد هذا النموذج في الأصل خمسة أنماط قيادة مختلفة بناءً على الاهتمام بالناس والاهتمام بالإنتاج. ... في هذا الأسلوب، يقل اهتمام المديرين بالأفراد والإنتاج على حدٍ سواء.

\* جون أنتوني ويست، هو كاتب أمريكي، ولد في 1932 في نيويورك تعتبر كتاباته من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي .  
\* فريد فيدلر، باحث نمساوي في علم النفس، ألف عام 1967 كتاب نظرية فعالية القيادة، ووضع أول نموذج للقيادة الموقفية.

<sup>1</sup> - مجاهدي الطاهر، محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 04.

<sup>2</sup> - بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 15.

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

ومن هنا يمكن القول أن القيادة الإدارية هي الجمع بين الغاية والوسيلة لأن غايتها هي القيام بالأعمال والمهام والوظائف الإدارية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد، أما وسيلتها فهي التأثير على المرؤوسين واستعمال الخطط الرسمية .

### المطلب الثاني: عناصر ووظائف القيادة الإدارية

تطرقنا في هذا المطلب إلى مختلف عناصر ووظائف القيادة الإدارية.

#### أولاً: عناصر القيادة الإدارية

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن العناصر الأساسية التي توصلت إليها هذه التعريفات هي ممارسة القائد التأثير على مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة.

1- القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو القادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- المرؤوسين: و يقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءات المهنية والقدرات.

3- الهدف: يعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار أن كل من القائد والتابعين، يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة .

4- الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.<sup>2</sup>

#### ثانياً: وظائف القيادة الإدارية

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> - جازية زعتر، أصول التنظيم و الإدارة، الطبعة 02، مكتبة عين الشمس، مصر، 1998، ص313.

<sup>3</sup> - بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص22-23.

- 1- توفير المعلومات: حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.
- 2- توفير الخبرة: فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.
- 3- رسم استراتيجيات المنظمة: حيث تتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
- 4- التخطيط التنفيذي: حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
- 5- الحفاظ على أخلاقيات المهنة: عبر تقدير السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقدرة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
- 6- التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقتها الخارجية وكذلك التزاماتها تجاه المجتمع بأسره.
- 7- التنظيم: عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.
- 8- الرقابة والتقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة.

### المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية

- لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها.
- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.<sup>1</sup>
  - حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
  - تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
  - السيطرة على مشكلات العمل وحلها والترجيح بين الآراء.
  - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
  - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة ووضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف عام.<sup>2</sup>
- أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم وأصبحت تحتل مكانة بارزة في كتب الإدارة العامة وكتب إدارة الأعمال وعلم النفس الإداري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup> - ابتسام سلامة، القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري، ورشة عمل مقدم إلى الملتقى الإداري الخامس، الجمعية السعودية للإدارة، 2007، ص9-ص10.

<sup>3</sup> - بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص23.

### المبحث الثاني : نظرة عامة حول القيادة

للقيادة الإدارية عدة مداخل ونظريات وذلك لاختلاف وجهات النظر والزوايا التي ينظر بها كل باحث وذلك لتوسيع مفهوم القيادة الناجحة.

### المطلب الأول: مداخل دراسة القيادة الإدارية

قد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع معايير ثابتة على أساسها يتم اختيار القادة الأكفاء. وتبلورت هذه الجهود في ظهور أربعة مداخل لدراسة القيادة الإدارية وهي المدخل الفردي، المدخل الاجتماعي، المدخل التوفيقي ومدخل المسار والهدف.

#### 1-المدخل الفردي: (Individual Approach)

وهو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة، وهو أول المداخل لدراسة القيادة. ركز على الفرد باعتباره الركيزة الأساسية للقيادة، وبأن القائد يتمتع بصفات فردية، نفسية، شخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائدا ناجحا.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن القيادة ليست سلوكا يمكن التحكم فيه وتوجيهه، فيقترح هذا المدخل أن القادة يمكن تمييزهم والتعرف عليهم من خلال بعض الخصائص أو الصفات التي يحوزونها أو يتصفون بها.

هذا المدخل يؤكد على أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة سمات يتمتع بها فرد معين وأن عددا قليلا لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة وهذه السمات القيادة مورثة وليست مكتسبة، إذا أن القادة يولدون ولا يصنعون،<sup>2</sup> وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من خصائص وسمات شخصية مألوفة وغير مألوفة (الخصائص الخارقة للعادة كقراءة الأفكار والكشف عن الحظوظ وفرض الطاعة بالتنويم المغناطيسي وتمثلت هذه في نظرية الرجل العظيم.<sup>3</sup>

إذن هذه المدخل يؤكد على أن السمات الشخصية هي التي تميز القائد عن غيره.

<sup>1</sup> - سعيد بن محمد الغامدي، القيادة الإدارية:التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، كلية الملك فهد الأمنية، السعودية، 2002، ص02.

<sup>2</sup> - بطرس حلاق، الإجازة في الإعلام والاتصال BMC، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص32.

<sup>3</sup> - كريمة لعراي، دور القيادة في التغيير التنظيمي: دراسة حالة تحديث الإدارة الجزائرية 1989-2008، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2010، ص32.

### 2- المدخل الاجتماعي أو المدخل الموقفى: (Social Approach)

وهو مدخل علماء الاجتماع حيث يرون أن في الموقف الواحد عدد من العناصر التي تتطلب قيادة معينة. يطلق البعض على هذا المدخل اسم المدخل الوظيفي حيث أن القائد هو الذي يجوز على المهارة الوظيفية التي يتطلبها الموقف، وهو الذي يلم بدقائق الوظيفية وظروفها.

يرى أصحاب هذا المدخل أن دراسة القيادة يجب أن تنطلق من البيئة الاجتماعية (بيئة المنظمة والمجتمع) التي يمارس سلطاته من خلالها، ويؤكدون بأن للبيئة الاجتماعية قيم وتقاليد تؤثر على سلوك القائد بالإضافة إلى تأثير الجماعة ومدى استعدادهم للعمل مع بعضهم البعض وثقتهم في بعضهم البعض وقدرتهم على مواجهة المشاكل كوحدة واحدة. بالإضافة إلى تأثير طبيعة المشكلة التي تواجه الجماعة ومتطلبات الموقف مما يفرض على القائد سلوكاً أو قراراً محدداً.

ركز المدخل الموقفى على بعد واحد ألا وهو (الموقف) أو الظرف الذي يمارس في ظلّه القيادة، لذا أكدت نظريات المدخل الموقفى على أهمية المرونة في سلوك القائد تبعاً للموقف أو الظرف السائد، فالقائد الناجح هو من يمارس سلوكيات مختلفة تتناسب مع الموقف الذي يمر به.<sup>1</sup>

كما يرى مؤيدو هذا المدخل بأن حجر الأساس في دراسة القيادة هو قبول الجماعة لسلطة القائد قبلاً اختيارياً، وتعاونهم في تنفيذ قراراته والامتثال لسلطته، بحيث تظهر قدرته على التأثير في سلوك الآخرين، مما يجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا وليس عن قهر ومساواة.

### 3- المدخل التوفيقى: (Combination Approach)

وهو المدخل الذي يفضل علماء الإدارة حيث أنه يجمع بين المدخلين السابقين، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي.

يجب أن يكون هنالك تفاعل بين شخصية القائد نفسه وخصائص وحاجات المرؤوسين وخصائص المنظمة والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي. كما يؤكد أصحاب هذا المدخل على أهمية الأفراد كعنصر مؤثر بدرجة كبيرة على نجاح القيادة أو فتكها وذلك من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد حتى يبقى قادراً على التحكم في الموقف قادراً على التعامل معه ومواجهته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - آل ناجي، محمد عبد الله، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، مقال مأخوذ من الموقع [www.annajah.net](http://www.annajah.net) تاريخ الاطلاع 2022/03/14 على الساعة 12:00.

<sup>2</sup> - صلاح عبد الحميد، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2002، ص 182-ص 183.

تفضيل علماء الإدارة لهذا المدخل قائم على حقيقة أنه يركز على خصائص القيادة الإدارية وعلى العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين معه والتي تمكنه من علاج مشكلاتهم ومواجهة مشكلات العمل بنجاح.

### 4-مدخل المسار والهدف:

يطلق على هذا المدخل مصطلح "نظرية والهدف لفاعلية القائد" إذ أن هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء والمكافأة، وقوة جذب الفعل.<sup>1</sup>

وبالرغم من أن الأبحاث التي تمت حول نظرية المسار والهدف قد استفادت من الجانبين المتعلقين بالمبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين كنموذج لسلوك القائد، إلا أن الإطار الجديد يشتمل على أربعة جوانب هي:

- السلوك الإجرائي: ويشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد، وبماثل ذلك الجانب التقليدي المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث إن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.
- السلوك المساند: ويشمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرض.
- سلوك المشاركة: ويتميز بالمشاركة في المعلومات والتركيز على المشورة مع المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم في الوصول إلى قرارات جماعية.
- السلوك الموجه نحو الإنجاز: ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عال والسعي المستمر لتحسين الأداء عادة ما يطالب القائد بالأداء الجيد إلا أنه في نفس الوقت يبدي ثقته في قدراته مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية (أصولها وتطبيقاتها)، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص182-ص183.

<sup>2</sup> - محمد حسن رسمي، فاطمة السيد صادق وآخرون، قيادة المدرسة ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 116، كلية التربية-جامعة بنها، 2018/10، ص444.

### المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

نظرا لثراء موضوع القيادة وتعدد جوانبه ظهرت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة، وسيتم تناول هذه النظريات وفق أربعة تقسيمات رئيسية، نتناولها في الجدول التالي:

#### جدول رقم (01): نظريات القيادة وتطورها

نظرية القيادة الحديثة في الاتجاهات الحديثة Theory of modern trends in leadership	النظرية القيادية الإدارية الموقفية Situational management leadership theory	النظرية القيادية الإدارية السلوكية Behavioural management leadership theory	النظرية القيادية الإدارية التقليدية Traditional management leadership theory
- القيادة التحويلية. - القيادة الكاريزمية.	- نظرية فيدلر. - نظرية المسار والهدف. - نظرية دورة الحياة في القيادة.	- دراسة جامعة أيوا . - دراسة أوهايو. - دراسات ميشغان. - دراسة ليكرت. - نظرية الشبكة الإدارية.	- نظرية الرجل العظيم. - نظرية السمات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسة السابقة لهبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي.

#### 1- النظرية القيادية الإدارية التقليدية:

شكل موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها نقطة محورية لبحث والاستقصاء في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال. باعتبار أن القائد يستطيع استخدام مؤهلاته وخصائصه في التأثير الإيجابي على العاملين.

### 1-1- نظرية الرجل العظيم:

يرجع ظهور هذه النظرية إلى عام 1910م على يد توماس كارليل وتعد من أقدم النظريات القائمة على فكرة أن القادة يولدون ولا يصنعون "Leaders are born not made"<sup>1</sup>. وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة.<sup>2</sup>

وتتراوح هذه السمات القيادية ما بين سمات جسمية فسيولوجية تتمثل في: (الهيئة ونبرة الصوت، الحجم والوسامة) إلى سمات نفسية مثل: (الحماسة والثقة بالنفس، والقدرة على المبادرة، والنضج الانفعالي، وتوفير الحاجة للإنجاز والخلق الجيد والشجاعة) وسمات عقلية (كالذكاء، القدرة على التفكير، التحليل وما إلى ذلك من سمات).<sup>3</sup>

لذا يمكن القول حسب هذه النظرية بأن القيادة هي سمة وموهبة منحها الله لهؤلاء القادة ميزتهم عن غيرهم فبرزوا كأشخاص عظماء.<sup>4</sup> من أشد دعاة هذه النظرية فرانسيس جالتون.<sup>5</sup>

### 1-2- نظرية السمات:

نظرية السمات في القيادة هي نتيجة التفاعل بين الفرد والوضع الاجتماعي وليست مجرد نتيجة لمجموعة محددة مسبقا من السمات الموروثة.

وقد ركزت هذه النظرية على التمييز بين دراسة مميزات القادة ومميزات مرؤوسيه في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية<sup>6</sup>، ويمكن إجمال هذه السمات في الذكاء، سرعة البديهة، الحكم الراجح،

<sup>1</sup> - Dennis W organ, **leadership: The great man theory revisited**, 1996, vol.39 issue3, p02.

<sup>2</sup> - مخلص شياح علي الجميلي، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي: دراسة تحليلية في جامعة الأنبار، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، جزر تركس وكايكوس، بريطانيا، 2008م، ص43.

<sup>3</sup> - أبو النور مروة، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات الشنائية في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص13.

<sup>4</sup> - هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016، ص34.

<sup>5</sup> - مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة 02، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص104.

<sup>6</sup> - شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأجير روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، العراق، 2010، ص114.

القدرة على فهم المرؤوسين واحتياجاتهم المختلفة، والقدرة على إلهامهم والشجاعة والموثوقية والثقة بالنفس...<sup>1</sup>

من الانتقادات التي واجهتها هذه النظرية هي: لا يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة بل أن القائد وليد الظروف الاجتماعية.<sup>2</sup> من أبرز كتاب هذه النظرية تيد وبراون.<sup>3</sup>

### 2- نظرية القيادة الإدارية السلوكية:

ركزت الدراسات التي قادها رواد هذه النظرية على أن فعالية القائد في تحقيق الأهداف الكلية ورضا الفريق تتوقف على النمط القيادي الذي يتبعه، ومن أهم هذه الدراسات نجد:

### 2-1-دراسة جامعة أيوا:

أشرف على هذه الدراسة مجموعة من الباحثين من جامعة أيوا سنة 1939<sup>4</sup>، وتوصلت هذه الدراسة إلى ثلاثة أنماط قيادية هي:

- نمط القيادة الديمقراطية (Democratic leadership)

- نمط القيادة التسيبية (Ballistic leadership)

- نمط القيادة الدكتاتورية (Dictatorial leadership)

### 2-2-دراسة جامعة أوهايو:

يطلق عليها أيضا "نظرية البعدين"، وهي نظرية بنيت على سلسلة واسعة من الدراسات الممنهجة قادها مجموعة من الباحثين في جامعة أوهايو سنة 1950، حيث درست خلالها سلوكيات القيادة المرتبطة بالأداء الجماعي الفعال<sup>5</sup>، وتوصلوا من خلال نتائجهم إلى بعدين لسلوك القائد الإداري هما:

القيادة المرتكزة على هيكله المهام (Initiating structure) وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية إنجاز العمل، أما النوع الثاني فهو القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد (Consideration) وضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة وضمن العلاقة مع المرؤوسين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفق التحفيز، الطبعة 01، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص44.

<sup>2</sup> - شهرزاد محمد شهاب، مرجع سبق ذكره، ص115.

<sup>3</sup> - كريمة لعراي، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>4</sup> - هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص38.

<sup>5</sup> - رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص55.

### 2-3- دراسات جامعات ميشغان:

هدفت دراسات ميشغان إلى تحديد مبادئ وأنماط القيادة التي تؤدي إلى إنتاجية أكبر وتعزيز الرضا الوظيفي بين العمال.

إن اهتمام القادة في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة موجّهان نحو حاجات العاملين، بعكس اهتمام القادة في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة الذي يكون موجّهاً نحو المهام.

في إطار دراسة ميشغان، تم التحقيق في كلا البعدين بعمق، وتوصلوا إلى أن أكثر القادة فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معاً.<sup>2</sup>

### 2-4- دراسة ليكرت:

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي.<sup>3</sup>

وقد وضع نموذجاً يقوم على أربع مستويات أو نظم أساسية القيادة:<sup>4</sup>

- النظام الأول: القيادة المستغلة أو القيادة الأوتوقراطية التسلطية.
- النظام الثاني: القيادة المتسلطة الخيرة أو القيادة الأبوية.
- النظام الثالث: القيادة الاستشارية أو القيادة بالمشاورة.
- النظام الرابع: القيادة التشاركية أو القيادة بالمشاركة.

<sup>1</sup> - قاسم شاهين، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 60.

<sup>2</sup> - هبال عبد الملك، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>3</sup> - برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، أطروحة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012، ص 120.

<sup>4</sup> - بن سليم حسين و زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار لدراسة تحليلية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد 15، الأغواط، الجزائر، 2020، ص 13.

### 2-5- نظرية الشبكة الإدارية:

قام بتطوير هذه النظرية كل من روبرت بلاك و جايمس مينشن عام 1964، وقد وصفا تكامل توجهات المهام والعلاقات باعتباره الوسيلة الأفضل لتحقيق الزعامة الفعالة. وتستند شبكتهم الإدارية إلى المفهوم القائل بأن المديرين والقادة يختلفون من 1 إلى 9 في اهتمامهم بالأفراد (المحور الرأسي للشبكة) ومن 1 إلى 9 في اهتمامهم بالإنتاج (المحور الأفقي).<sup>1</sup>

واستنادا لهذه النظرية وضع الباحثين خمسة أنماط (أساليب قيادية)، وهي:

- القيادة اللامبالية (1:1): اهتمام القائد بالعمل والعاملين منخفضة.
- القيادة المتشددة (1:9): اهتمام القائد بالعاملين منخفض وبالعامل عالي.
- القيادة الإجتماعية (9:1): اهتمام القائد بالعاملين عالي وبالعامل منخفض.
- القيادة الوسطية (5:5): اهتمام القائد بالعاملين والعمل متوازن.
- القيادة المثالية (9:9): اهتمام عالي ومتوازن بكل من العمل والعاملين.

وتتميز هذه النظرية في أنها تتجنب التطرف نحو جانب دون الآخر وإنما يكون النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من بعدي القيادة "الاهتمام بالعمل" من حيث نوعية القرارات والأفكار الإبداعية، والإجراءات والعمليات، أما "الاهتمام بالعاملين" فيعني بناء صداقات وعلاقات اجتماعية، والمساءلة المبنية على الثقة...<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Bernard M.bass with Ruth bass, **The bass hand book of leadership(theory,research,and managerial applications)**,fourth edition, New York, 2008, p719.

<sup>2</sup> - سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب:دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص70.

شكل رقم (01): نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون

عالي	9	9:1 الإدارة الإجتماعية			الإدارة الجيدة			9:9 الإدارة المثالية		
	8	(نادي إجتماعي)			العلاقة وسطية الإنتاج			(القائد المثالي)		
	7	النمط السابع			النمط الثامن			النمط التاسع		
الإهتمام بالأفراد	6	الإدارة وسطية العلاقة			5:5 الإدارة الوسطية			الإدارة وسطية		
	5	غير منتجة			(المعتدلة)			العلاقة المنتجة		
	4	النمط الرابع			النمط الخامس			النمط السادس		
منخفض	3	1:1 الإدارة الضعيفة			الإدارة الضعيفة			9:1 الإدارة المتشددة		
	2	(المتساهلة)			علاقة وسطية الإنتاج			(إستبدادية)		
	1	النمط الأول			النمط الثاني			النمط الثالث		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	منخفض			الاهتمام بالإنتاج			عالي			

Source : Richard Bolden, **What is leadership? Leadership south west**, Research report1, University of EXETER, south west, England, 2004, P10

### 3- النظرية القيادية الإدارية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن الموقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة.

وحسب هذه النظرية، فإن القيادة لا تعتبر موهبة، بل هي موقف يتفاعل فيه القائد وجماعة الموقف، "فالقائد الناجح هو الذي بإمكانه تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين"،<sup>1</sup> ومن أهم هذه النظريات:

<sup>1</sup> - مهدي ويلف، علي العضالية، إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، الطبعة 01، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 04.

### 3-1- نظرية فيدلر:

تعتبر هذه النظرية هي الأولى في مجال القيادة الموقفية، فقد اعتبر فيدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد. والموقف يتأثر بالعوامل التالية:<sup>1</sup>

- قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرؤوسين).
- طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد).
- علاقة القائد بمرؤوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة).

### 3-2- نظرية المسار والهدف:

قدمت هذه النظرية من قبل روبرت هاوس ومارتين ايفانس\* في السبعينيات من القرن الماضي وتؤكد هذه النظرية على أن القائد يؤثر في أداء المرؤوسين من خلال توضيحه السلوكيات (المسارات - Paths) التي ستقود إلى المكافآت المرغوبة (الأهداف - Goals).<sup>2</sup>

تفترض هذه النظرية أن المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هم:<sup>3</sup>

Divedive leadership	- قيادة توجيهية
Supportive leadership	- قيادة مساندة
Achievement leadership	- قيادة متوجهة الإنجاز
Participative leadership	- قيادة تشاركية

### 3-3- نظرية دورة الحياة في القيادة:

لقد طور كل من هيرسي وبلانشارد من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية عام 1972 النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة هي:

- 1- الاهتمام بالعاملين
- 2- الاهتمام بالعلاقات
- 3- النضج الوظيفي.

<sup>1</sup> - برهان الدين حسين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص122.

\* نظرية مسار الهدف لفعالية القائد أو نموذج مسار الهدف، هي نظرية قيادة في حقل الدراسات التنظيمية التي وضعها روبرت هاوس، (وهو خريج جامعة ولاية أوهايو)، في عام 1971 ونقحت في 1996، النظرية مستوحاة من أعمال مارتن ج. ايفانز(1970)، التي تناقش أن السلوك القيادي والتصورات التابعة عن مدى اثر اتباع سلوك معين (مسار) سيؤدي إل تحقيق نتيجة معينة (هدف).

<sup>2</sup> - مخلص شياع علي الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص56.

<sup>3</sup> - قاسم شاهين، مرجع سبق ذكره، ص66.

وقد أكد هذان الباحثان على متغير واحد وهو مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، فباختلاف هذا المتغير يختلف أسلوب القيادة الذي يجب اعتماده، لذلك أطلق على هذه النظرية اسم "نظرية النضج الوظيفي للعاملين"، كما يطلق عليها اسم "نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين" أو نموذج "دورة الحياة للقيادة". ويشيران إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة، كما أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوب مرؤوسيه، واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف وكذلك احتياجاتهم المعنوية.<sup>1</sup>

شكل رقم (02): مضمون نظرية دورة الحياة في القيادة لهيرسي وبلانشارد

سلوك متوجه نحو العلاقات	عالي	مشاركة (Participating) تقاسم ومشاركة بالأفكار يتصف المرؤوسون بالقدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان	بيع (Selling) تفسير وتوضيح القرارات يتصف المرؤوسون بعدم القدرة ولكن لديهم رغبة والاطمئنان
	داعم	تفويض (Delegating) يتصف المرؤوسون بالقدرة والرغبة والاطمئنان	إصدار أوامر (Telling) يتف المرؤوسون بعدم القدرة وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان
		منخفض	عالي
		سلوك متوجه نحو المهام	

المصدر: صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة 04، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 501.

<sup>1</sup> - شافية بن حفيط، محمد الساسي الشايب، فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 121.

### 4- نظرية الاتجاهات الحديثة في القيادة:

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في النظريات السابقة، لكنها بيئة الآمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض متجددة للقيادة الإدارية من منظمات الأعمال.

وسنشير هنا إلى ظهور اتجاهات فكرية حديثة في مجال القيادة الإدارية يمكن عرضها على النحو التالي:

### 4-1- القيادة التحويلية:

عرف بيرنز سنة 1978 القيادة التحويلية على أنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات من الدافعية والأخلاق".<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها عملية يسعى من خلالها القائد إلى خلق رؤية جديدة وواضحة، ويقوم من خلالها بتحفيز الأفراد والتأثير فيهم لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، وتلبية حاجاتهم ودفعهم للإنجاز والتطوير الشخصي والتفكير بطريقة إبداعية للوصول إلى ما هو أبعد من التوقعات، وذلك عن طريق تغيير ثقافة التنظيمية.<sup>2</sup>

يمكن القول بأن القادة التحويليين أشخاص لهم توجهات ودوافع تصب في مصلحة تغيير الأفراد والنظام الاجتماعي في المنظمة ككل، ومحاولة تطوير التابعين ليصبحوا قادة.<sup>3</sup>

### 4-2- القيادة الكاريزمية:

أول من استخدم مصطلح الكاريزما هو عالم الاجتماع ماكس ويبر، وأصل كلمة كاريزما هو يوناني ومعناها (هدية الآلهة أو هبة الآلهة)، ويرى ويبر أن الكاريزما هي شكل من أشكال السلطة، فالقيادة الكاريزمية شخصية ساحرة وجذابة وقادرة على الانتصار في أوقات الأزمات، كما لها خصائص فردية

<sup>1</sup> -Elaine Sorensen Marshall, **Transformational leadership in nursing**, Springer Publishing Company, United States of America, 2011, P03.

<sup>2</sup> -غالية نعسان السراقبي، دور الأنماط القيادية الإدارية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2018، ص38.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص39.

موجودة لدى القادة الحقيقيين، ومقبولة من مرؤوسيهم وهي تشكل قدرة القائد في الإثارة الشخصية للمرؤوسين، ومد جسور الثقة والحماس فيما بينهم وبين قائدهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنماط ومحددات القيادة الإدارية

تعددت واختلفت التصنيفات المقدمة لأنماط القيادة، لاختلاف وجهات نظر الباحثين لموضوع القيادة، فهناك من يركز على الجانب الاجتماعي والإنساني، ويصب محور اهتمامه على المرؤوسين والعمال، وهناك من ركز على الجانب العملي أو المادي وتوجيه محور اهتمامه لعملية الإنتاج أو التسيير، وآخرون جمع بين مختلف الاهتمامات ليعطي نماذج وأنماط أكثر مقارنة للأفراد وفعالية للمؤسسة، وأشهر هذه التصنيفات هو تصنيفها إلى ثلاثة أنماط رئيسية: قيادة ديمقراطية وأخرى دكتاتورية وثالثة تسيبية، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الأنماط:<sup>2</sup>

#### 1- القيادة الديمقراطية:

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض ب: "القيادة الاستشارية أو الإنسانية"، والبعض الآخر أسماها "القيادة الإيجابية" لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين.<sup>3</sup>

فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.<sup>4</sup>

❖ يقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي: تنمية العلاقات الإنسانية، المشاركة في صنع القرارات، تفويض السلطة.<sup>5</sup>

❖ الأنواع: يوجد نوعان من القيادة الديمقراطية هما: القيادة الجماعية والقيادة الفردية.

<sup>1</sup> - صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في التحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور بـ برج بوغريج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2019، ص49.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص133.

<sup>3</sup> - فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: دراسة حالة مجتمع سونلغاز بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص114.

<sup>4</sup> - محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، الطبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص28.

<sup>5</sup> - فاتن باشا، مرجع سبق ذكره، ص114.

- القيادة الجماعية: وهي التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم، وذلك مصداقا لقول الله سبحانه وتعالى: "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون"<sup>1</sup>

- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين: حيث لا يتخذ القائد قرارا إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرارا منفردا. وفي هذا النوع من القيادة يقول الله تعالى: "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله"<sup>2</sup>

❖ **المزايا:** يمكن تحديد أهم مزايا القيادة الديمقراطية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- خلق جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وانسجاماً.
- رفع الروح المعنوية داخل الجماعة، وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية.
- إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والأهداف وفي عملية صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يؤثر على مستوى أدائهم.

❖ **العيوب:** على الرغم من المزايا الكثيرة لهذا النمط فإن عليه بعض المآخذ منها:<sup>4</sup>

- عدم واقعية هذا النمط، ومبالغته في التركيز على الموظفين.
- تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
- قيام القائد بالاسترشاد برأي مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم، قد يكون أسلوب غير عملي قد يؤدي إلى نوع من البيروقراطية.

### 2- القيادة الدكتاتورية (قيادة أوتوقراطية\*):

تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل.<sup>5</sup> فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة.

<sup>1</sup> - سورة الشورى، ص 38.

<sup>2</sup> - سورة آل عمران، ص 159.

<sup>3</sup> - سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>4</sup> - رائد علي عبد الكريم أبو ناموس، مرجع سبق ذكره، ص 24.

\* مصطلح "أوتوقراطي" (Autocrates) كلمة من أصل يوناني، ومعناها حكم الفرد الواحد وتعني كلمة (أوتوقراطية) خضوع حقوق الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة.

<sup>5</sup> - بطرس حلاق، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 68.

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير، لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.

وقد أطلق بعض العملاء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

❖ **المبادئ:** يقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي:

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.

- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها، والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.

- الاهتمام والتركيز على العمل "أولا و آخراً" دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم ورغباتهم.

❖ **الأنواع:** هناك نوعان من القادة الدكتاتوريين (قادة جائرين وقادة عادلين)<sup>2</sup>

- القائد الجائر: هو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.

- القائد المستبد العادل: غالبا ما يكون محبا للخير، يدير الجماعة بروح الأسرة.

❖ **المزايا:** هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها وهي:

- نجاح هذا النمط في التطبيق العملي لبعض المواقف التي تقتضي تطبيقه.

- نجاح هذا الأسلوب في التعامل مع نوعية معينة من الموظفين، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة معهم كالموظفين العدوانيين أو المشاغبين، أو حتى الموظفين الجبناء.<sup>3</sup>

❖ **السلبيات:** إن هذا النوع من القيادة يؤخذ عليه سلبيات عديدة، من بينها:<sup>4</sup>

- استخدام هذا الأسلوب يؤدي بالعاملين إلى اعتمادهم الدائم على القائد، لأنه يتصرف بجميع المواقف.

- استخدام أسلوب الإشراف والمراقبة الشديدة على العاملين، يؤدي إلى إثارة غضبهم ومرضهم وقتل روح المبادرة والابتكار لديهم.

- انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم.

<sup>1</sup> - كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص 44.

<sup>2</sup> - قاسم شاهين بريس عمر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup> - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>4</sup> - فاتن باشا، مرجع سبق ذكره، ص 113.

### 3- قيادة تسيبية\*:

هذا النمط من القيادة معاكس تمام للنمط الأوتوقراطي، فهي قيادة متساهمة ولينة وتمنح الأتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم، وتعتمد هذه القيادة على المرؤوسين في وضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وتنظر إلى دورها كمسيرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة.<sup>1</sup>

#### ❖ مرتكزاته:<sup>2</sup>

- تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد.
- تقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء.
- تنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار.

#### ❖ المزايا: من أهم مزايا هذا النمط:<sup>3</sup>

- قد يكون هذا النمط جيدا وناجحا عندما يكون المرؤوسين على مستوى عال من التعليم.
- يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.
- يكون هذا الأسلوب فعالا عندما يكون العمل روتيني ومألوف للعاملين.

#### ❖ العيوب: ويعاب على هذا النوع من القيادة ما يلي:

- تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماما.
- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره.
- يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم.

\* قيادة تسيبية: يطلق على هذا النوع تسميات عديدة، منها: القيادة الحرة، القيادة المتساهلة، القيادة الفوضوية، قيادة عدم التدخل، القيادة المنطلقة أو غير الموجهة.

<sup>1</sup> - أبو سعيد خالد الحسن، لكي لا تكون القيادة استبدادا، الطبعة 01، دار المدينة للنشر، عمان، الأردن، 1995، ص 49.

<sup>2</sup> - بن سليم حسين، زرقط بولرباح، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

<sup>3</sup> - زرقط بولرباح، حران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2017، ص 252.

### المبحث الثالث: الأساليب القيادية

إن نجاح المؤسسات أصبح يقترن بمدى فعالية القائد داخل المؤسسة وذلك عن طريق إتباع مختلف الأساليب القيادية والنظريات الهادفة.

#### المطلب الأول: أساليب القيادة

تقوم القيادة الإدارية في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، وتعكس اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تبايناً في أساليب القيادة. وهناك عدة أساليب من بينها:

1- **أسلوب الشدة:** وهو أول أسلوب تبناه القادة الإداريون، حيث ساد في العصور القديمة والوسطى بداية

العصر الحديث مفهوم السيد والمسود بدرجة كبيرة. حتى أن ذلك كان النموذج الوحيد الذي يميز علاقات الناس على مدى فترة طويلة من الزمن. كان من أهم نماذج النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في الإدارة (كالنظرية البيروقراطية، والإدارة العلمية، والتقسيم الإداري).<sup>1</sup>

❖ ومن مبررات القادة الإداريين لاستخدام هذا الأسلوب ما يلي:

- ظهور نوع من الانحراف لدى القادة الإداريين لشعورهم بالعظمة والشك في سلوك الآخرين.

- تأثر النظم العائلية بالطبقة الاجتماعية والتي تعزز النهج التشددي.

- تعود الأفراد على طاعة الأشخاص الذين يعتبرونهم رمزا لهم منذ أيام الطفولة.

- إحساس الأفراد بحاجتهم إلى الأمن التي يوفرها لهم القائد كما يوفرها الأب لأبنائه.

2- **أسلوب اللين:** بعد ظهور العديد من المآخذ على أسلوب الشدة وأنه لا يمكن أن ينجح في جميع الأحوال،

ظهر الاتجاه الآخر حيث المدرسة السلوكية ونظرياتها كنظرية العلاقات الإنسانية ونظرية النظم.

❖ مبررات استخدام هذا الأسلوب:

- الحاجات الإنسانية تحفز الأفراد على العمل وليس أسلوب الشدة.

- الثورة الصناعية أهملت العنصر البشري.

- الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها عليه القائد المتشدد.

- الحوافز الإيجابية هي التي تحفز الأفراد على العمل.

<sup>1</sup> - سالم سعيد القحطاني، عرض كتاب: القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض، السعودية، 2001، ص 59.

3- أسلوب الحزم: تبين بعد تطبيق أسلوب اللين أنه لا يمكن أن يحل مشكلة جميع العاملين وأن منهم من لا يصلح التعامل معه بأسلوب اللين ولا أسلوب الشدة. لهذا توجه القادة إلى أسلوب الحزم وهو أسلوب يتوسط بين الشدة واللين.

❖ مبررات استخدام هذا الأسلوب:

- بعض الأفراد يناسبهم أسلوب الشدة وآخرون يناسبهم أسلوب اللين.
- العلاقات الإنسانية وحدها لا تكفي لتحقيق الرضا والتفاهم في العمل.
- أن تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين تحتاج إلى قائد حازم.
- بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم.

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

يوجد العديد من النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية، نتيجة لأهمية الدور الذي يقوم به القائد في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة. من أبرز هذه النظريات:<sup>1</sup>

#### 1- النظرية التفاعلية:

يرتبط الاتجاه الأول للسّمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات وتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي السمات الشخصية للقائد وأن تتوفر فيها من عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في أحداثه الجماعية من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.<sup>2</sup>

#### 2- النظرية القيادية:

قام هذا الاتجاه على الافتراض القائد بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي يقوم فيه أعضاء الجماعة بالتضحية. ويرى (بلور) على ضوء هذا المفهوم على قدر إسهام القائد ودوره المتميز وتنمية أعضاء الجماعة عن إتباع نصائحه الجيدة.

<sup>1</sup> - يوسف عبد الله حمد، الطاهر أحمد محمد علي وآخرون، أثر القيادة في أداء العاملين بشركة زين للهاتف، مجلة الدراسات العليا، العدد 28، جامعة النيلين، السودان، 2017، ص 5-6.

<sup>2</sup> - حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة: دراسة في الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 78.

### 3- نظرية الترابط الشئائي الراسي:

قدم جورج جرين نموذج لهذه القيادة يختلف عن الطرح التقليدي الذي اعتبر أن السلوك القيادي يتحدد بنمط مستقر وثابت. وأن كل المرؤوسين يعاملون بطريقة واحدة، ويرى جرين أن القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة بل ينمي علاقات فريدة إلى أن أدى ظهور علاقات ثنائية رأسية.

أولاً: العلاقات المتبادلة داخل الجماعة: ينمي القائد بينه وبين المرؤوسين علاقات تتميز بالثقة والاحترام.

ثانياً: العلاقات متبادلة خارج الجماعة: يعتبر هذا النوع من العلاقات إلى فشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبين المرؤوسين.

### المطلب الثالث: خصائص القائد

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرين قد حددا عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء.

فالقائد الناجح لا بد أن يتمتع بمجموعة من الخصائص التي تؤهله لعملية القيادة بشكل ناجح. ويرى الباحثون أن خصائص القائد قد تكون فطرية أو مكتسبة أو اجتماعية كما يلي:<sup>1</sup>

1- خصائص ذاتية (فطرية): كالذكاء، الشجاعة، الكرم، الحزم، الصدق، التواضع، التفاؤل، القوة، الاعتدال، الاستقامة، الثقة، والوفاء...

2- خصائص شخصية (مكتسبة): كالإيمان، العلم، ضبط النفس، الشعور بالمسؤولية، النضج، الجرأة، والطموح.

3- خصائص اجتماعية (تعاملية مع الآخرين): كاللطف، الرفق، العدل، المساواة، الشورى، المشاركة، العفو، كظم الغيظ، قبول النصيحة، وحسن اختيار الأعوان.

كما توصل ستيفن كوفي إلى بعض الخصائص التي تميز القادة المرتكزين على مبادئ عن غيرهم، وستناول فيما يلي تلك الخصائص تباعاً ولكن بشيء من الاختصار:<sup>2</sup>

- أنهم دائمو التعلم: فهم يجيدون فن الإصغاء إلى الآخرين ويعرفون جيداً كيف يتلقون المعلومة، كما يتميزون بالفضول والرغبة الملحة في الاستفسار عما يجهلون.

<sup>1</sup> - محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، ج1، دار النشر قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000، ص21.

<sup>2</sup> - ستيفن آر. كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، الطبعة 01، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 2005، ص47-57.

- أنهم يتمتعون باستعداد لإسداء الخدمات: ينظرون إلى الحياة على أنها رسالة وليست مجرد بحث عن النجاح في العمل، والواقع أنهم يشعرون بالمسؤولية .
- أنهم مفعمون بالطاقات البناءة: فهم يتميزون دائما بالتفاؤل والإيجابية والابتهاج، وتتألق أرواحهم المفعمة بالحماس والأمل والصدق.
- أنهم يؤمنون بجمهور الآخرين: فهم لا يبالغون في رد فعلهم إزاء الانتقادات والتصرفات السلبية الصادرة عن الآخرين.
- أنهم يعيشون حياة متزنة: فهم يتميزون بعلاقاتهم الاجتماعية الواسعة، ويتمتعون بفكر متدفق.
- أنهم يرون الحياة كمغامرة: ذلك أن إحساسهم بالاستقرار والأمان ينبع من داخلهم وليس من الخارج، وينظرون إلى ما حولهم نظرة متجددة بعيدة عن التقليد الباعث عن السأم والضجر.
- أنهم متكاتفون\* : فهم عناصر باحثة عن التغيير، لا ينغمسون في موقف حتى يطوروه نحو الأفضل، ويتسم أداؤهم في العمل بالذكاء وحسن التصرف والجدية.

### خلاصة الفصل:

على ضوء ما سبق نستخلص أن القيادة الإدارية من الركائز الأساسية في المؤسسة والتي يدعمها القائد بمهاراتهم للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيههم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وأهدافهم بشكل خاص، وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل لمختلف الأنماط والأساليب القيادية المتاحة معتمدا على نظريات سابقة تساعد في تحديد أفضل السبل للأداء الفعال الذي يطور من وضع المؤسسة وصولا بها إلى مستويات عالية من الكفاءة.

\* التكاتف: هو الحالة التي يكون فيها الكل أكبر من مجموع الأجزاء.

# الفصل الثاني

### تمهيد

إن منظمات الأعمال تواجه اليوم تحديات ومفاجآت وصعوبات في البيئة المحلية والعالمية وما هذا إلا ناتج عن تطورات عدة في مختلف المجالات التكنولوجية الاقتصادية والاجتماعية حتى في عالم المستفيدين والمستثمرين والمستهلكين وغيرهم، و ما زاد الأمر تعقيدا صعوبة التنبؤ بتلك المتغيرات؛ مما استدعى بذل جهود مضاعفة للتماشي مع وتيرة تغيرها المتسارعة، إلا أن الدراسات الحديثة تظهر أن النظم التقليدية لم تعد صالحة لمواجهة تلك التغيرات، فالإدارة التقليدية والبيروقراطية ليست الحل القادر على مواجهة التغيرات المعاصرة والسريعة ومن هنا أصبحت قضية التغيير من القضايا الأولى في عالم اليوم، عالم المتغيرات إذ لا بد من العمل على تنمية شاملة للمنظمة تركز على تطوير العاملين وتنمية قدراتهم ليتمكنوا من تطوير المنظمة في كافة الأبعاد التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية. و في هذا الصدد يعتبر دور الإدارة قيادياً تشاركياً مهماً في إحداث التطوير للتكيف كما يقع على عاتقها مسؤولية التغيير ونتائجه بشكل عام.

و لهذا ارتأينا في هذا الفصل أن نسلط الضوء على النقاط التالية :

**المبحث الأول: أساسيات إدارة التغيير**

**المبحث الثاني: مجالات ومراحل إدارة التغيير**

**المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بإدارة التغيير**

### المبحث الأول: أساسيات إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير من المداخل الإدارية الأساسية المعاصرة التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة من القرن الواحد والعشرين، والتي تعددت مفاهيمها وتطلبت عدة عوامل لنجاحها.

### المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير

أصبح الاهتمام الحالي لمدراء العصر يركز بشكل كبير على النمو، التطوير، التقدم، النتائج والأهداف حيث ركزوا على تبني مفهوم التغيير في أعمامهم لتحقيق النمو وذلك عن طريق السعي لإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات تتميز بالمرونة في الاستجابة للمتطلبات المتزايدة والمختلفة للزبائن ومن هنا نتطرق إلى مفهوم التغيير وإدارة التغيير .

### 1- مفهوم التغيير

تعددت مفاهيم التغيير في القرآن الكريم واللغة العربية وتعريف العلماء، نوضح ذلك فيما يلي :

#### ❖ التغيير في القرآن الكريم

ورد مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع موزعة على أربعة صور "الرعد.النساء.محمد.الأنفال." في قوله تعالى : { ذلك بأن الله لم يكن مغيرا نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم و أن الله سميع عليم } . سورة الأنفال. الآية رقم 153<sup>1</sup>

بمعنى أن التغيير يأتي من داخل الإنسان و برغبته في ممارسة النواحي الايجابية والسلبية.

#### ❖ مفهوم التغيير لغة

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي "غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، و يقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان فلان عن بغيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه "<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سورة الأنفال، الآية 53 .

<sup>2</sup> - ابراهيم مصطفى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 668.

### ❖ التغيير اصطلاحاً

لم يتفق العلماء والخبراء والمتخصصين على تعريف واحد للتغيير، فكان لكل عالم تعريف خاص به، فقد عرفه **المغرب** بأنه التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.<sup>1</sup>

كما عرفه **بيكاراد** بأنه جهد مخطط ويشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.<sup>2</sup>

في حين عرف **نائل عبد الحفيظ** عوامل التغيير بأنه انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع إلى آخر ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من معاني جوانب التنظيم المختلفة.<sup>3</sup>

ومن خلال ذكرنا للتعريف السابقة نستطيع تصور تعريف للتغيير كما يلي :

التغيير هو نشاط حتمي مستمر تفاعلي يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو المحتملة تواكب أو تؤثر في التغييرات البيئية الداخلية و الخارجية الحالية أو المحتملة.

### 2- مفهوم إدارة التغيير

إدارة التغيير تعني التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وثبوتها على مستوى المنظمة والأفراد معا وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه<sup>4</sup>

حسب دراسة **علي الحمادي** تعد إدارة التغيير "استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة وأقصر وقت وأقل جهد".<sup>5</sup>

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

<sup>2</sup>- رجحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص29.

<sup>3</sup>- جمال محمد عبدالله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة 01، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص16.

<sup>4</sup>- رجحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>5</sup>- علي الحمادي، التغيير الذكي: إصدارات مركز التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 1999، ص26.

يرى العالم أفندي إدارة التغيير بأنها: "الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي".<sup>1</sup>

إدارة التغيير هي أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المؤسسة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.<sup>2</sup>

إدارة التغيير هي "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابي وتجنب وتقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".<sup>3</sup>

عرف اللوري إدارة التغيير بأنها عملية تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم و اتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في بعض الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المدبرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فعالية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها.<sup>4</sup>

يمكن القول بعد كل هذه التعريفات من علماء الإدارة بمختلف أنماط تفكيرهم بأن إدارة التغيير هي منهجية لتحويل وانتقال الفرد والمنظمات والمجتمع من حالة واهنة إلى حالة مستقبلية منشودة وأنها ليست حاجة وإنما ضرورة لتكيف المنظمة مع محيطها الذي يتميز بالتغيير المستمر وعدم الاستقرار. وذلك عن طريق اغتنام الفرص الملائمة واستغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف.

### المطلب الثاني: أهمية إدارة التغيير

تكمن أهمية إدارة التغيير في مواكبته لكل ما هو جديد في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي وتحسين الأداء وزيادة الجودة، ومساعدة الأفراد في الاندماج وإنتاج أجيال قادرة على حل المشكلات بشكل إبداعي والتكيف مع المتطلبات المستقبلية وتلبية حاجات للمجتمع متجددة.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص36.

<sup>2</sup> - مبارك بوعشة وليليا بن منصور، مداخلة بعنوان: واقع إدارة التغيير وآثارها على أداء العاملين (دراسة حالة مشتتة المؤسسات)، جامعة عباس لغزور، خنشلة، الجزائر، 2016، ص17.

<sup>3</sup> - وعد حسن الصرف، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا، سوريا، دمشق، 2002، ص339.

<sup>4</sup> - ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة 01، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص33.

تعود أهمية التغيير لوجود بعض الأمور التي تختم حدوثه كتسارع أساليب التغيير المختلفة في عصر العولمة إذ يجب على المديرين المعاصرين إحداث التغيير لمواجهة التحديات المعاصرة واستغلال الفرص المتاحة وإشراك العاملين في التخطيط للتغيير، وإدارته بطرق مبدعة ومتميزة من أجل إنجاحه.

ترتبط أهمية التغيير بثبات المنظمة في السوق، الأمر الذي يتطلب مواكبة التطور والتقدم على مستوى العالم حتى تستطيع المنظمة استيعاب طلب المستهلكين المتزايد مما يستوجب بالضرورة تغيير مستمر على معدلات التمويل في إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي.

وتكمن أهمية التغيير كأسلوب حياة داخل المنظمة فهو يرى بأن الشيء الوحيد الذي يبقى ثابتاً ومستمرًا على مدى الزمان هو "التغيير" لذا لا بد من تهيئة المديرين والعاملين في المنظمة باستمرار لتقبل عملية التغيير في ظل الظروف العالمية المحيطة.

كما تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لا بد فيها من التدخل وإحداث التغيير في المنظمة، ومن هذه الحالات : - الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها.

- إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها.<sup>1</sup>

وقد أجملت أهمية إدارة التغيير في خمسة جوانب رئيسية هي:

### ❖ الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال ، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل.

### ❖ الجانب الثاني: تنمية القدرة على الابتكار

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

<sup>1</sup> - يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2013، ص 17.

### ❖ الجانب الثالث: إزكاء الرغبة في التطوير، التحسين والارتقاء

يعمل التغيير على تفجير المطالب و إزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.

### ❖ الجانب الرابع : التوافق مع متغيرات الحياة

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، وما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

### ❖ الجانب الخامس: الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة

يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:<sup>1</sup>

أولاً: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.

ثانياً: معرفة مجالات القوة و تأكيدها .

### المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة التغيير

هناك عوامل عديدة لها تأثير على التغيير الذي تحدته المنظمة و على درجة النجاح التي تحقّقها إدارة التغيير من بين هذه العوامل نجد:<sup>2</sup>

- التخطيط الجيد لحصول الانتصارات السريعة والاحتفال بها، و ذلك لتعزيز الثقة وتحفيز كل من له علاقة بتطبيق الرؤية.

- القيام بحالة دراسة للنتائج والتي ينبغي تحديثها باستمرار.

- رصد ومراقبة المخاطر، التبعيات، التكاليف، عائد الاستثمار والعوامل الثقافية التي قد تؤثر على التقدم المحرز والتي ترتبط بالعمل .

<sup>1</sup> - رجحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص47-48.

<sup>2</sup> - جون بي كوتر، قيادة التغيير، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2018، ص58.

- التواصل الفعال بطرق مختلفة للفئات المستهدفة.
- تكوين تحالف قيادي قوي، وذلك بتشكيل فريق عمل يمتلك المهارات اللازمة لقيادة التغيير ويؤمن بأهميته وكذلك حلفاء سواء من داخل أو خارج المنظمة.
- ترسيخ ثقافة التغيير، التدريب، تطوير القادة، الموظفين الممكنين، وضع الأنظمة لتثبيت التغيير وضمنان ديمومته، و هناك من حدد هذه العوامل فيما يلي<sup>1</sup>:
- عدم إغفال دور التنظيمات الغير رسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وتوجهاتهم .
- أن يكون المدراء قدوة في ممارسة التغيير في كافة نواحي سلوكياتهم الإدارية .
- وجود قيادة تغيير مؤهلة، تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير، والقائد الناجح يقدم التغيير على أسس شخصية وإنما كمطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للمواقف .
- تعزيز مبدأ المشاركة كوسيلة لبناء الدعم للتغيير .

يتضح مما سبق الدور الذي يلعبه الأفراد في تحديد مصير عملية التغيير، فإذا ما أخذت الإدارة في الاعتبار نظرتهم للأمور قيمهم، اتجاهاتهم، ودوافعهم وأحسنست الاستفادة من الجوانب الايجابية لهذه العوامل وحاولت تعديل وتصحيح الجوانب السلبية لها فهذا حتما سيساعدها على بلوغ نتائج ايجابية.

<sup>1</sup> - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير وتحديات العصرية لمدير القرن الحادي والعشرون، الطبعة 01، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 120-121.

### المبحث الثاني: مجالات ومراحل إدارة التغيير

يتطلب حدوث التغيير العديد من مستويات التعاون من قبل الأفراد وتوحيد أهدافهم لتصب في هدف المؤسسة وذلك عن طريق المرور بعدة مراحل أساسية لنجاح عملية التغيير ومجالات شاملة لأسسها.

### المطلب الأول: مجالات إدارة التغيير

يمكن أن يشمل التغيير كل أساس من أسس المنظمة عبر إجراءات متنوعة تختلف باختلاف العنصر المراد تغييره.

1- **العنصر البشري:** يأخذ التغيير في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق استقطاب عمالة جديدة، أو تخفيض حجمها من خلال تسريح وفصل بعض الأفراد، أو تنمية مهاراتها وقدراتها عن طريق برامج التدريب والتنمية<sup>1</sup>. أو يتجه التغيير نحو ثقافة الأفراد من حيث خفض قوة العمل، أو توظيف القوى الماهرة منها وتدريبها<sup>2</sup>، أو من خلال التغيير في سلوكياتهم لتنمية القدرات الإبداعية والمهارات الخاصة بهم وتطويرها واستثمارها<sup>3</sup>.

2- **الموارد المادية والتكنولوجيا المستخدمة:** يأخذ التغيير هنا كتغيير الآلات، وتغيير نوع المواد الأولية<sup>4</sup>، الرفع من المستوى التكنولوجي المستخدم من أبرزها تكنولوجيا المعلومات؛ والتي شجعت المؤسسات على الإبداع والابتكار عن طريق التحصيل المعلوماتي<sup>5</sup>.

3- **السياسات:** يكون التغيير هنا بإلغاء سياسات قائمة وإدخال أخرى جديدة أو تعديلها.

4- **طرق وإجراءات العمل:** يأخذ التغيير هنا أيضا شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال طرق جديدة.

<sup>1</sup> - جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> - أميرة قدور، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة 01، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 343.

<sup>4</sup> - جمال محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>5</sup> - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 33.

5- الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي يعتبر من أكثر المجالات المعرضة للتغيير، ويكون التغيير الهيكلي هنا نتيجة التغيير في إستراتيجية المنظمة بإعادة تقسيم وتصميم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، وصل إدارات مع إدارات أخرى، أو توسيع نطاق الإشراف للتحويل نحو الهيكلة المسطحة.<sup>1</sup>

6- الأعمال والأنشطة: يمكن تحقيق التغيير عبر العمل على مجالات متعددة مثل إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج بعض الأنشطة مع أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مراحل وأهداف إدارة التغيير

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المراحل التي تمر بها إدارة التغيير، بالإضافة إلى أبرز أهدافها:

#### أولاً: مراحل إدارة التغيير

تقوم المنظمة بإحداث تغييرات بداخلها بعد الإحساس بالضرورة والحاجة لذلك، وينتج هذا الأخير من دوافع وأسباب التغيير الداخلية أو الخارجية. حيث يمر التغيير بعدة مراحل ويأتي من خلال مستويين، فيمكن أن يكون التغيير آت من أعلى هرم المنظمة وهو الأكثر كفاءة وفاعلية في الفرد والمنظمة، ويمكن أن يأتي من أدنى هرم المنظمة.

❖ **التغيير من أعلى الهرم:** يهدف هذا التغيير العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المنظمة، ويسعى إلى إدخال تغييرات جديدة على نظم المنظمة وعلى إعادة الهيكلة... ويمر بعدة مراحل أساسية هي:<sup>3</sup>

- **إدراك الحاجة للتغيير والافتناع بأهميته:** من اللازم توفر الدافع الذاتي لدى منظمات الأعمال لخلق التغيير، فإذا لم يؤمن الموظفون بضرورة التغيير فلن يتوفر لهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح هذا التغيير في تحقيق أهدافه.

- **تخطيط التغيير:** يرتبط نجاح التغيير في المنظمة بشكل أساسي بعملية التخطيط له، وتتم هذه المرحلة بإتباع الخطوات التالية: اختيار الفريق المسؤول عن التغيير، تشخيص الوضع القائم، تحديد

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الإرادة للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 205.

<sup>2</sup> - رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الطبعة 01، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2007، ص 59.

<sup>3</sup> - فريد كورتل وآمال كحيلية، مرجع سبق ذكره، ص 132-135.

التغيير ومجالاته وأهدافه وكيفية إحداثه، بالإضافة إلى تحديد تكلفة برنامج التغيير واختيار الوقت المناسب لهذه العملية.

- اختيار الفريق المسؤول عن التغيير: من الضروري أن تتم جهود التغيير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة.

- تشخيص الوضع القائم: ويقصد بها الوصف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة.

- تحديد الأهداف: إذ أن وضع الأهداف بوضوح يسهل على المسيرين رؤية ورسم الطرق التي سيتبعونها للوصول إلى الغرض المراد من التغيير.

- تحديد مجالات وأولويات التغيير: على ضوء تحديد ووصف الأهداف يتم تحديد مجالات وأولويات التغيير المطلوبة.

- اختيار الوقت المناسب: ويضمن ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير وتوقيت البدء في تنفيذها.

- تنفيذ عملية التغيير: بمجرد قبول الأفراد أو الموظفين للتغيير، يمكن البدء في تنفيذ خطة التغيير المطروحة، وتجربتها بصدر رحب والتكيف معها والالتزام بها لتحقيق نجاحها على الوجه المرغوب والمطلوب وفقاً لما قد خطط له، وينبغي في هذه المرحلة مراعاة تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ عملية التغيير المستهدفة، وتهيئة المناخ الملائم لهذه العملية.

- متابعة وتقويم: لضمان نجاح عملية التنفيذ يجب إرفاق التنفيذ بالمتابعة، المراقبة، والتحسين المستمر وذلك بالتقييم الدقيق. وتشمل هذه العملية رصد وتحليل النتائج والفرص والعراقيل المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير.

❖ التغيير من أسفل الهرم: وهو نتيجة اتخاذ العديد من المديرين مبادرات التغيير ودعمهم من قبل جميع مستويات الإدارة التشغيلية الأخرى. يشجع هذا النهج المشاركة في صنع القرار، وتمكين الأفراد من أداء وظائفهم بشكل أفضل، ويمر بعدة خطوات أساسية<sup>1</sup>، وهي كما في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - فريد كورتل وآمال كحيلية، مرجع سبق ذكره، ص 135-139.

شكل رقم (03): خطوات تخطيط وتطبيق التغيير



المصدر: فريد كورتل وآمال كحيلية، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012

### الخطوة الأولى: الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير

تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها، والهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث تركز على التقييم والاختيار الذاتي وتكوين صور أولية عامة عن التغيير لمطلوب إحداثه.

### الخطوة الثانية: اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي

حتى تتمكن من خلق بيئة آمنة للتغيير، يجب البحث عن الأفراد الذين يمكن أن نشق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيتكون الفريق الداخلي للتغيير، كما إن الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص36.

### الخطوة الثالثة: الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا

للحصول على موافقة الإدارة، يجب إقناعها بالتغيير ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة، والهدف من هذه الخطوة هو وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب.

### الخطوة الرابعة: التمهيد للانتقال التدريجي من الإعداد إلى التطبيق

تدل هذه الخطوة على التوجه إلى المنظمة بأكملها تمهيدا لإحداث التغيير حيث ستقوم الإدارة بدعم التغيير وإقناع العاملين بها. فهي الآن مسؤولة عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية.

### الخطوة الخامسة: التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير

في هذه المرحلة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التغيير ومتابعة النتائج.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهداف إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير سلسلة من الأنشطة والجهود المستمرة، والتي تبذلها معظم المنظمات الكبيرة لأهميتها البالغة كعنصر من عناصر النجاح، وكذلك تعد إدارة التغيير عملية أكثر تفاعلية ولا يمكن التنبؤ بها. ومن أهم أهداف إدارة التغيير ما يأتي:

- زيادة قدرة المنظمات على البقاء، التطور والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية المستمرة، مما يجعل منها نظاما متجددا.<sup>2</sup>
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- إثراء الواقع بكل ما هو جديد وحديث وتكنولوجي وفكري.
- العمل على إنجاح المشروع، والتعامل مع المعارضين لتطبيقه.
- زيادة فهم عملية الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على النزاعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> - فريد كورتل وآمال كحيله، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>3</sup> - فريد كورتل وآمال كحيله، مرجع سبق ذكره، ص 128.

- مساعدة إدارة المنظمة على مواجهة المشكلات الإدارية وإدارتها بطريقة تتناسب مع التقدم التكنولوجي وزيادة الجودة، وتلبية متطلبات التجديد والحدثة.

كما تهدف إدارة التغيير إلى الوصول للمعارف والمهارات والاتجاهات والأنماط السلوكية وثقافة المؤسسة والعمل على تحسينها وتطويرها، والعمل على استيعاب الثقافة السائدة والمتغيرة عالمياً وتلبية احتياجات السوق.

### المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير ورفضه، ويمكن تصنيف هذه الأسباب تبعاً إلى مصدرين هما الأفراد والمنظمة، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

#### أولاً: مقاومة الفرد

المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات، الشخصيات، والحاجات، بالإمكان إدراجها في النقاط التالية:

- العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف<sup>1</sup>، ويشعر الفرد بالارتياح لها؛ لأنه لا يمكن للإنسان تقبل تغيير العديد من العادات اليومية بسهولة.
- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: وذلك لأن التغيير يتطلب تغييرات في الأساليب والمناهج، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي للفرد.<sup>2</sup>
- التخوفات الاقتصادية: مصدر آخر للمقاومة الفردية، هو خوف الفرد من تهديد ظروفه الاقتصادية كفقدته لوظيفته أو انخفاض دخله<sup>3</sup>؛ حيث قد يؤدي ذلك إلى عدم رضاه أو تلبية طموحاته.
- الخوف من المجهول: كالتصور بأن التغيير قد يتطلب مجهودات فكرية وبدنية أكثر من السابق<sup>1</sup>، أو التخوف من عدم قدرتهم على التعامل مع العمليات الجديد، ولذلك يظهر لهم اتجاه سلبي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص352.

<sup>2</sup> - عايش مريم، مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>3</sup> - بلحسين دلدنة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمسيلة، شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص74.

### ثانيا: مقاومة المنظمة

نحدد هنا عدة مصادر أساسية لمقاومة المنظمة وهي:<sup>3</sup>

- قصور التركيب: المنظمات لديها آليات خاصة لتحقيق الاتساق. إذ تؤدي عملية الاختيار إلى اختيار أشخاص بمواصفات معينة، وإهمال الآخرين الذين ليس لديهم تلك المواصفات.
- التركيز المحدود للتغيير: تحتوي المنظمات على مجموعة من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها. وبالتالي لا يمكن تغيير أحد الأنظمة الجزئية دون التأثير على الأخرى.
- قصور الجماعة: في حالة رغبة الأفراد بتغيير سلوكهم. فإن معايير الجماعة تؤدي لتحديد ذلك التغيير.
- تهديد الخبرة: تغيير النماذج التنظيمية يهدد خبرة الجماعات المتخصصة.
- تهديد العلاقات الثابتة للقوة: إعادة توزيع سلطة اتخاذ القرار، والتي يمكن أن تهدد علاقات القوة القائمة داخل المنظمة. حيث يعد تنفيذ عملية صنع القرار التشاركي أو فرق العمل ذاتية الإدارة تغييرا يعتبره مشرفو الإدارة الوسطى تهديدا.
- تهديد التخصيص الحالي للموارد: غالبا ما ينظر إليه على أنه تهديد من قبل المجموعات العاملة في المنظمات التي تسيطر على أعداد كبيرة من الموارد. فهم يريدون استمرار النهج الحالي، حيث قد تعني التغييرات تقليل ميزانياتهم أو تقليل عدد الموظفين فيها. نتيجة لذلك، يميل أولئك الذين يستفيدون أكثر من تخصيصات الموارد الحالية إلى الشعور بالتهديد من التغييرات التي قد تؤثر على تخصيصات الموارد في المستقبل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عايش مريم، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup> - فريد كورتل وآمال كحيله، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 96.

<sup>4</sup> - فريد كورتل وآمال كحيله، مرجع سبق ذكره، ص 97.

### المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بإدارة التغيير

أصبحت القيادة الإدارية في الإدارة الحديثة مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، حيث يعتبر التغيير داخل المنظمة تشييد جماعي تملك القيادة الإدارية فيه وسائل وآليات عدة لتكوينها .

### المطلب الأول: علاقة الولاء التنظيمي بإدارة التغيير

يشير الولاء التنظيمي في معناه إلى مدى الإخلاص والاندماج والحببة التي يبديها العامل تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

من خلال المطالب السابقة اتضح أن إدارة التغيير هي فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن تدخل المخطط في جانب أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها من أجل زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المنشود للمبررات لهذا التغيير، ومن أحد العوامل المؤثرة في زيادة فاعلية المنظمة الولاء التنظيمي حيث أنه من أكثر المسائل التي حظيت باهتمام إدارات المنظمات من أجل ديمومة التقدم والازدهار وتحقيق الأهداف.

ولقد اتضح للباحثين أن أحد أهم أسباب الاهتمام بإدارة التغيير هو زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة، وزيادة حماس ومقدرة هذا الأخير في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي، وهذا الأمر يتطلب وجود الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل ولكن في المساهمة في تحديد الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

فالولاء التنظيمي يتأثر الخصائص الشخصية للفرد والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل، وهو الدافع الرئيسي للتحكم في إدارة التغيير وتخطيطها وتنفيذها وفقا لمصالح المنظمة وأهدافها؛ لأن الإدارة يمكن أن تستفيد من الولاء التنظيمي من خلال توجيهها نحو التغيير المطلوب وتقديم الإشباع المناسب من خلال برنامج حوافز يتسم بالعدالة والتنوع ويساعد على تحقيق أهداف التغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فايذة روم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص101.

<sup>2</sup> - عبد الله عمر العتي و مطلق عشوي العنزي، إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت: دراسة مكتبية تحليلية، مجلة كلية التربية، العدد الأول، جامعة الاسكندرية، مصر، 2021، 71.

المطلب الثاني: الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح عملية التغيير

لضمان نجاح عملية التغيير في أي منظمة فإنه يجب توافر مجموعة من الخصائص المعينة في القيادة، نوجزها في ما يلي:<sup>1</sup>

- القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات: يعتمد نجاح عملية التغيير على قدرة الإدارة في تحديد الأهداف التي تتماشى معها، ودراستها دراسة تعتمد على التحليل والمقارنة لتكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق.
- القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار: لا بد من توافر العديد من المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: يجب أن تتوفر لدى الأفراد العاملين مجموعة من المهارات والخبرات العالية لمواجهة الأزمات.
- القدرة على إحداث التغيير: لا بد من توافر القيادة على الرغبة والقدرة العلمية والمعرفية لإحداث التغيير اللازم.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: أي القدرة على التوجيه والتنسيق واتخاذ القرارات والإقناع من خلال انتهاج المعرفة العلمية، والابتعاد عن اللاموضوعية.
- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: الكفاءة والفعالية أمران متواكبان، فلا بد من توافر القيادة على القدرة والمهارة لتحديد والوصول إلى الأهداف بوضوح، والعمل على تنفيذها بأفضل الطرق وبأقل المخاطر.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: يجب توافر أنظمة تقييم مناسبة وفعالة، حتى يتم تحديد الأهداف وتصحيح أي انحرافات بها.
- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: وهنا يجب أن يكون في التنظيم الناجح درجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة القيادة، حيث يتطلب نجاح التغيير توافر قواعد تنظيمية جيدة وعمليات تنظيمية.

<sup>1</sup> - فريد كورتل وآمال كحيلة، مرجع سبق ذكره، ص 194-196.

### المطلب الثالث: قيادة مقاومة التغيير

ظاهرة مقاومة التغيير شأنها شأن التغيير ظاهرة طبيعية، والذي يصعب على القادة هو القيام بعمليات الإرشاد والتوعية لزيادة الثقة بالنفس من أجل إقناع الأطراف الراضين للتغيير على أن التغيير هو التقدم نحو الأفضل، وحتى يتمكن القادة من تكوين رأي عام جديد قابل للتغيير وله قابلية له. وغير ذلك سيولد مقاومة للتغيير<sup>1</sup>. إن القيادة التي تبادر بالتغيير عليها أن تدرك أنها لا بد من مواجهة المقاومة. وكقاعدة أن كل عملية تغيير تقابلها العديد من المواقف من مقاومة التغيير، ونرى فيما يلي إجراءات القيادة للحد من مقاومة التغيير:<sup>2</sup>

- التعامل الإيجابي مع مقاومة التغيير: يمكن أن تقوم مقاومة التغيير بتقديم فرصة لكشف العراقيل والنواقص في مشروع التغيير والتصدي لها قبل أن تقوم هذه المشكلات والصعوبات بإفشال المشروع كله.
- دعم المؤيدين: عادة ما يكون للتغيير العديد من المؤيدين الذين يلتمسون الحاجة له ويتذمرون من الحالة القائمة وطرقها في إجراء العمل.
- وهؤلاء هم القوى المحركة في المنظمة من أجل إنجاح مشروع التغيير؛ لذا يكون من الضروري توفير لهم المعلومات اللازمة عن مشروع التغيير ليقوموا بدورهم في دعم المشروع.
- عرض التجارب والنماذج الناجحة في مجال التغيير: وتعتبر من أفضل الطرق المفيدة من أجل تسويق التغيير بوصفه عملية تعتمد على المنظمات من أجل حل الصعوبات والعراقيل، وكلما كانت هذه المنظمات معروفة، كلما كان ذلك محفزاً من أجل تعاون الموظفين أكبر مع مشروع التغيير.
- كسب المعارضين: قد يثير بعض المعارضين أيضاً مخاوف بشأن نقص المعلومات؛ وهؤلاء يسهل كسبهم عند تقديم المعلومات والتأكيدات بأن التغييرات في مصلحة المنظمة وجميع الموظفين. أما

<sup>1</sup> - زمورة نزيهة، القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، جامعة باتنة، الجزائر، 2019، ص 257.

<sup>2</sup> - عايش مريم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة أم لبواقي، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016، ص 61.

بالنسبة للآخرين الذين يميلون سلبيًا نحو كل تغيير، فيجب استخدام قوة طاغية لا هواده فيها؛ سواء ضمناً أو صريحاً.

### خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال دراستنا لهذا الفصل أن التغيير ضرورة حتمية في المؤسسات ويعد من متطلبات هذا العصر والركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة إذا ما تمكنت من التكيف مع هذا التغيير، حيث أن هذا الأخير وليد قيادة ناجحة وفعالة، لها رؤية مستقبلية ومرنة عالية مما يسمح بتحفيز ودعم المؤسسات نحو خلق التغيير الضروري لنجاحها.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

### تمهيد

بعد تناولنا المدخل النظري حول نظريات القيادة الإدارية وإدارة التغيير، ومدى تأثير هذه الأخيرة بأساليب القيادة الإدارية من خلال ظهور واقع إداري جديد وسمات لا بد من توفرها على مستوى القيادة الإدارية.

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري - فرع وكالة تيارت 540، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نتيجة لاستحواذها على بعض المعايير التي نراها ضرورية للتوصل إلى نتائج أكثر واقعية لاعتبارها تحتوي على موظفين ذوي مستوى علمي وثقافي عالي. وهنا سنحاول التعرف على أي أسلوب يميل إليه القائد. سنتطرق في هذا الفصل إلى إجراء دراسة ميدانية للوصول إلى نتائج تصف واقع هذه المؤسسة وذلك من خلال تناول المباحث التالية:

**المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري وخدماته**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثالث: تحليل أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير**

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

### المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري و خدماته

ستتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالبنك الوطني الجزائري ، الذي يعتبر احد أقدم البنوك في الجزائر و ذلك من خلال التطرق إلى نشأة هذا البنك و تنظيمه إضافة إلى أهم الخدمات التي يقدمها من خلال وكالة تيارت.

### المطلب الأول: نشأة و تقديم البنك الوطني الجزائري

سيتم في هذا المطلب عرض كلى من نشأة والهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.

#### أولاً: نشأة البنك الجزائري

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري والتشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها.

على الرغم من أنها أسست على شركة وطنية برأس مال 20 مليون دج، إلا أن هذه الوضعية أدخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية ذلك ومن خلال المادة السابعة، سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5 بالمائة ويمكن أيضا أن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس ماله والذي أشرنا إليه أعلاه.

وتم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة، حسب القانون الأساسي فإن جميع البنك يسير من قبل رئيس مدير عام و مجلس إدارة من مختلف الوزارات ويعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل وتمويل مختلف حاجيات الاستغلال والاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصاد لجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة، التجارة، الزراعة... الخ، كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل.

وحتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا أنه كانت له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي والقروض وهذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.

في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم تسير وفقا لقوانين 88-01 و 88-03 و 88-04 ل 12 جانفي 1988 وقانون 88-119 ل 21 جوان 1988 وقانون 88-177 ل 28 سبتمبر 1988 وبالقانون التجاري، وبقيت تسميته

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

بالبنك الوطني الجزائري وبالاختصار (ب و ج)، وبقي المقر الإجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شيغيفارة وحددت مدته ب 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

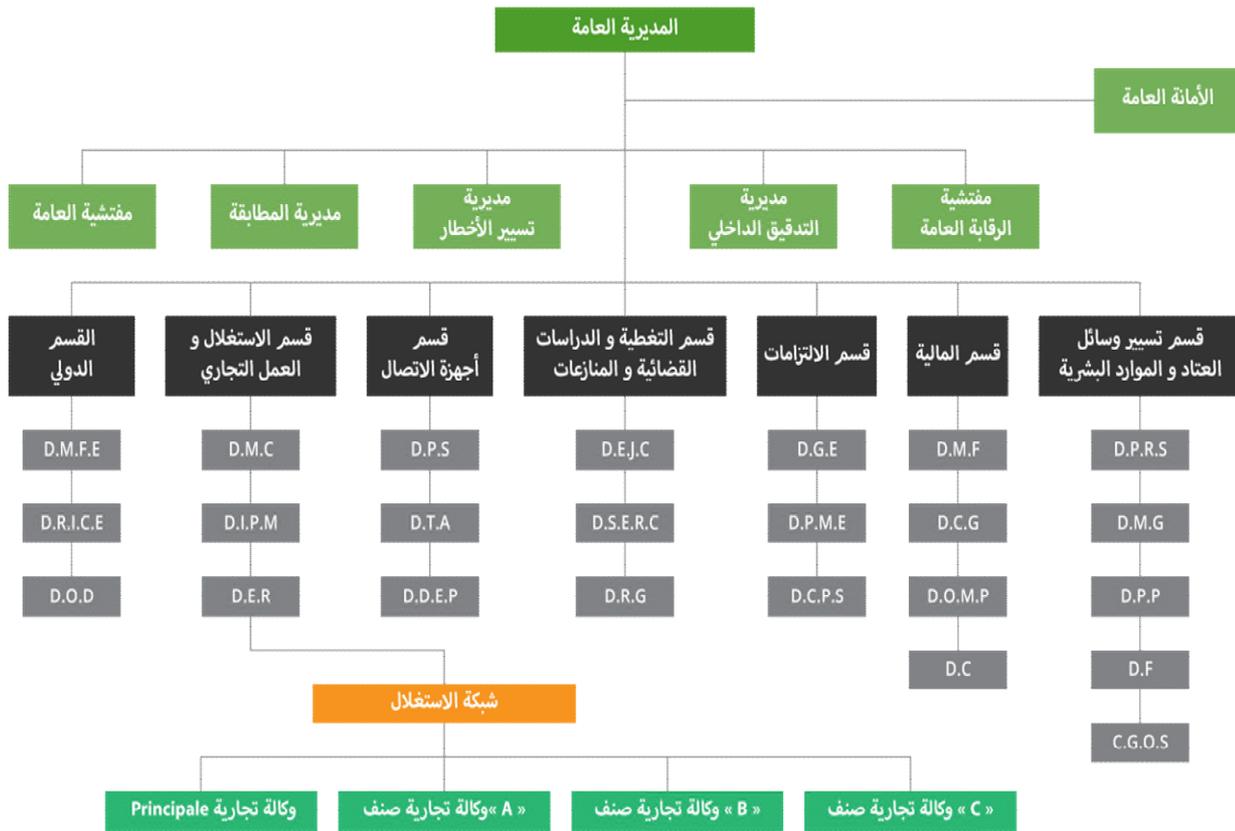
في شهر جوان 2009 تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري حيث إنتقل من 14.600 مليار دينار جزائري إلى 41.600 مليار دينار جزائري و ذلك بإصدار 27.000 سهم جديد يحمل كل سهم قيمة 01 مليون دينار جزائري تم إكتتابها و شرائها من قبل الخزينة العمومية.<sup>1</sup> نهاية سنة 2018 تم رفع رأس مال البنك إلى 150 مليار دينار جزائري.

ثانيا :الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري

يتكون البنك المركزي الوطني الجزائري من عدة أقسام وفروع يمكن عرضها من خلال الهيكل التنظيمي

التالي :

شكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري

<sup>1</sup> - العربي أحلام ، أنظمة الدفع الالكترونية و دورها في تحسين القدرة التنافسية في البنوك التجارية ،رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون،تبارت، الجزائر، 2014، ص 79.

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

الجدول رقم (02) : الهيكل التنظيمي المفصل للبنك الوطني الجزائري

الهيكل التابعة للقسم الدولي	الهيكل الملحقة بقسم الالتزامات
DMFE:مديرية التحركات مع الخارجية DRIC:مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية	DGE:مديرية المؤسسات الكبرى DPME:مديري المؤسسات المتوسطة والصغيرة
DOD:مديرية العمليات المستندبة	DCPS:مديرية القروض للأفراد والقروض الخاصة
الهيكل الملحقة بقسم الاستغلال والعمل التجاري	الهيكل الملحقة بقسم المالية
DER:مديرية تأطير الشبكات DMC:مديرية التسويق والاتصال DIPM:مديرية وسائل الدفع النقد	DC:مديرية المحاسبة DOMP:مديرية تنظيم المناهج والإجراءات DCG:مديرية مراقبة التسيير DMF:مديرية السوق المالي
الهيكل الملحقة بقسم أجهزة الإعلام	الهيكل الملحقة بقسم تسيير وسائل العتاد والموارد البشرية
DDEP:مديرية تطوير الدراسات والمشاريع DTA:مديرية التكنولوجيات والهندسة DPS:مديرية الإنتاج والخدمات	DPRS:مديرية الموظفين والعلاقات الاجتماعية DMG:مديرية الوسائل العامة DPP:مديرية المحافظة على التراث DF:مديرية التكوين CGOS:مركز تسيير الخدمات الاجتماعية
الهيكل الملحقة بقسم التغطية والدراسات القانونية والمنازعات	
DSERC:مديرية المتابعة والتغطية وتحصيل القروض DEJC:مديرية الدراسات القانونية والمنازعات DRG:مديرية تحصيل الضمانات	

المصدر: من الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

### المطلب الثاني: إحصائيات عن البنك الوطني الجزائري

سنتعرف من خلال هذا المطلب على إحصائيات رسمية حول البنك الوطني الجزائري من خلال التطرق إلى النتائج المالية و التجارية لهذا المصرف إلى غاية 2019/12/31.

أولا : إحصائيات مهمة عن البنك الوطني الجزائري إلى غاية 31 ديسمبر 2019  
بعض الأرقام و الإحصائيات حول البنك الوطني الجزائري إلى غاية تاريخ 2019/12/31:<sup>1</sup>

- 211 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني.
- 17 مديرية جهوية للإستغلال.
- 142 موزع آلي للأوراق النقدية (DAB) .
- 92 شبك آلي للبنك (GAB) .
- 528 موظف.
- المئات من المؤسسات لديها إشتراك في خدمة تبادل المعطيات الإلكترونية (EDI) .
- 165.160 بطاقة بنكية.
- 2.593.529 زبون .

### ثانيا: النتائج المالية

- المنتج البنكي الصافي: 103.559 مليون دج.
- الناتج الإجمالي للإستغلال: 96 910 مليون دج.
- ناتج الإستغلال: 41 703 مليون دج.
- الناتج الصافي: 31.420 مليون دج.

### ثالثا: النتائج التجارية

- الميزانية الإجمالية: 2 843.371.178 مليون دج.
- إجمالي موارد الزبائن (دون إحتساب العملة الصعبة): 1 673.844.881 مليون دج.
- وظائف الزبائن: 1 410.164 مليون دج.
- جاري القروض العقارية: أكثر من 30 مليون دج.
- جاري قروض المؤسسات: 153 397 مليون دج.
- جاري قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/ الصناعات الصغيرة والمتوسطة: 27 148 مليون دج.

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <http://www.bna.dz>

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

### المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لوكالة تيارت 540

سنستهل الآن موضوع دراسة الحالة في البداية بتعريف البنك الوطني الجزائري لوكالة تيارت 540 بالإضافة إلى دراسة هيكلها التنظيمي.

#### أولاً: تقديم وكالة تيارت

تعتبر وكالة تيارت وكالة رئيسية صنف A نظرا للأعمال الهامة التي تقوم بها، تحمل وكالة تيارت الرقم 540 تم إنشاؤها مباشرة عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري، وتتفرع وكالة تيارت عن مديرية الإستغلال لولاية مستغانم التي بدورها تحمل رقم 198 حيث تشرف على أعمال الوكالة وترعاها، يقع مقرها بشارع الإنتصار لمدينة تيارت تضم حوالي 80 موظف موزعين على مختلف المكاتب ومصالح البنك حسب الإحصائيات هم يتوزعون كما يلي<sup>1</sup>:

#### الجدول رقم (03): توزيع موظفي وكالة تيارت

Directeur d'agence	01	المدير
Directeur adjoint	04	المدير المساعد
Chef service	08	رؤساء المصلحة
Chef de section	08	رؤساء الأقسام
Charge d'étude	15	مكلفون بالدراسة
Chargé de clientèle	20	مكلفون بالزبائن
Caissier	04	أمناء الصندوق
Guichier	05	موظفي الشباك
Femme de ménage	07	عاملة النظافة
Agents	08	عون أمن
Total	80	المجموع

#### المصدر : نائب المدير ، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540

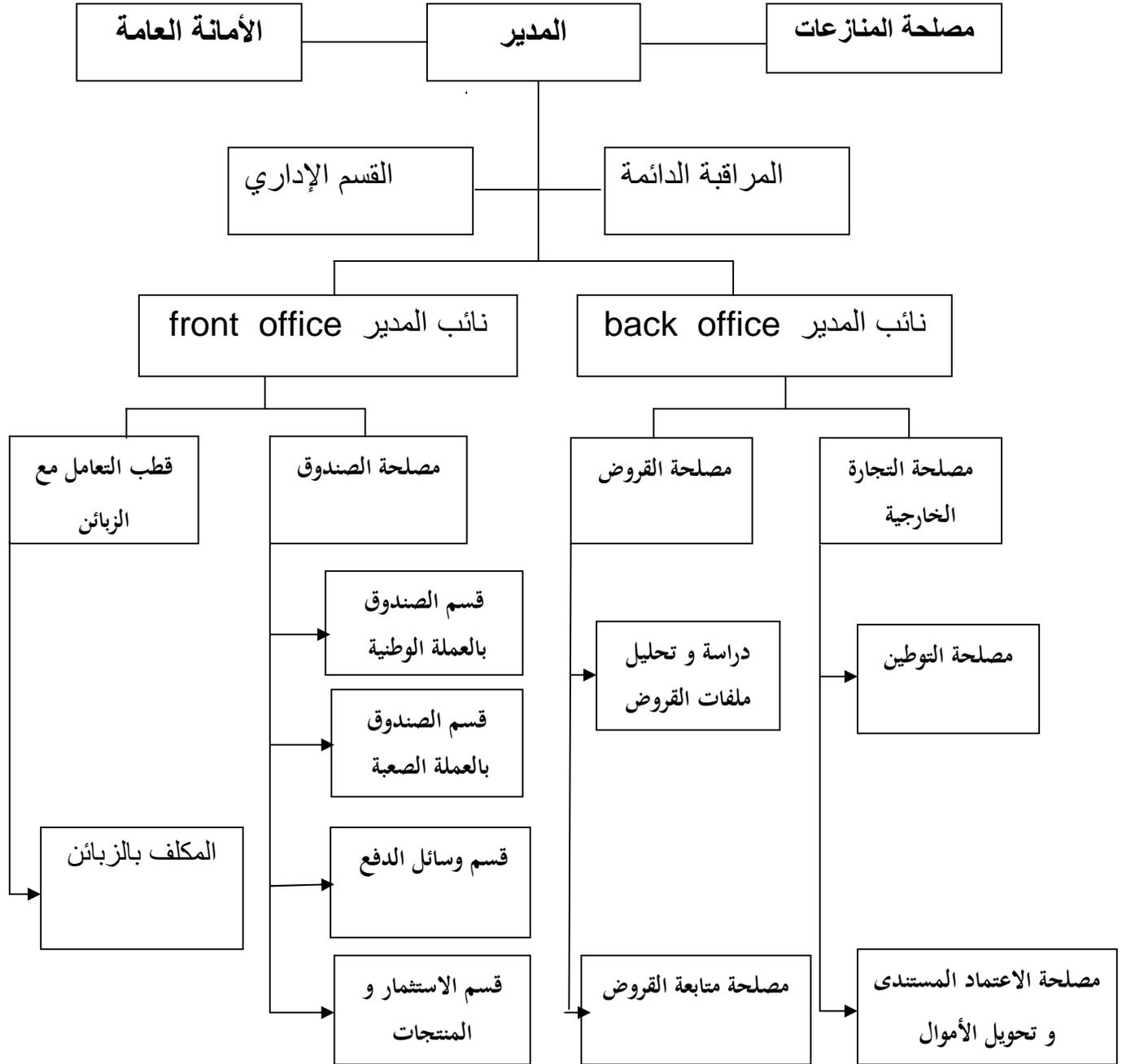
يذكر أن وكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري عرفت تنظيماً إدارياً جديداً بداية لسنة 2017، كان القصد منه تحسين أداء الوكالة نحو عملائها من خلال الفصل بين الخدمات المقدمة أمام الشبابيك وتلك الخاصة بمنح القروض وعمليات التجارة الخارجية، في ظل رغبة البنك في عصنة خدماته وتحديد دقيق

<sup>1</sup> - رئيس مصلحة القروض ، البنك الوطني الجزائري ، وكالة تيارت 540

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

للمسؤوليات داخل الوكالة وأيضا تسهيل حصول العملاء على خدمات مختلفة ومتنوعة وذات جودة في أفضل الظروف.

ثانيا: شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري



المصدر : نائب المدير ، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

ثالثا: الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري لزيائنه

يقدم البنك الوطني الجزائري لزيائنه من أفراد مهنيين وحرفيين ومؤسسات تشكيلة واسعة من الخدمات، نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1- الخدمات المقدمة للأفراد :

- خدمات الودائع: خدمات فتح حساب شيكي، حساب بالعملة الصعبة، وإصدار الشيكات
- خدمات الإيداع: السحب، الدفع والتحويل بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- خدمات النقدية: وضع البنك الوطني الجزائري تحت تصرف زبائنه الذين يملكون حساب شيكي وبطاقة السحب CIB و التي تسمح لهم بالقيام بسحب النقود في أي وقت (24 سا/24 سا)، و (7 أيام/7 أيام) و ذلك على مستوى كل موزعات الصرف الآلي المختلفة .
- خدمات المساعد: يقوم البنك الوطني الجزائري بإسداء النصح و الإستشارة لزيائنه، عن طريق أشخاص مكلفين بذلك على مستوى كل فرع من فروعهم، وذلك بتقديم حلول مكيمة حسب حاجة كل زبون.
- خدمات الإدخار والتوظيف: يضع البنك الوطني الجزائري أيضا تحت تصرف زبائنه دفترا للإدخار وذلك لتسهيل عمليات سحب و إيداع النقود، بالفائدة أو بدون فائدة حسب رغبة الزبون.
- تمويل العقارات : يخص هذا المنتج تمويل العقارات كالسكنات جديدة، سكنات قديمة، توسيع، بناء ذاتي.
- تمويل السيارات: يقوم البنك الوطني الجزائري بتمويل السيارات السياحية الموجهة للأفراد خدمة كراء صناديق.

### 2- الخدمات المقدمة للمؤسسات: وتمثل في خدمات الودائع، فتح حساب جاري، حساب

بالعملة الصعبة، و إصدار الشيكات.

- خدمات المساعدة: وتشمل إسداء النصح والاستشارة فيما يخص إنشاء، تطوير وتوسيع المؤسسات
- خدمات الإدخار والتوظيف.
- التمويلات:

<sup>1</sup> - تم تلخيص خدمات البنك الوطني الجزائري بناء على المعلومات المستقاة من: الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <http://www.bna.dz>

بتاريخ 2022/05/16 على الساعة 22:00.

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

- تمويل الإستغلال عن طريق الصندوق (تمويل المواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة، السلع الموجهة لإعادة البيع، تمويل المستحقات، تمويل مسبق للتصدير).
- تمويل الاستثمارات.
- التمويل من خلال الإمضاء ( رهن المناقصة، كفالات ضمان الأداء ، ضمان الدفعة المقدمة) .
- تمويل السيارات : وتشمل تمويل السيارات النفعية.
- خدمات على مستوى دولي و تشمل:
- تنظيم تدفقات التجارة الخارجية ( الإعتماد المستندي للإستيراد، الإعتماد المستندي للتصدير التسليم المستندي للإستيراد، التسليم المستندي للتصدير).
- ضمانات دولية (لالإستيراد والتصدير) .
- ويواصل البنك الوطني الجزائري تطوير خدماته المقدمة للأفراد من خلال تقديم منتجات جديدة ومبتكرة بما في ذلك التأمين على الحياة والممتلكات.

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تطرقنا في هذا المبحث إلى وصف أهم الخطوات والإجراءات المنهجية المدروسة، التي اعتمدنا عليها في دراستنا الميدانية، وقمنا بالتفصيل فيها من خلال ثلاثة مطالب، أولها تضمن وصف منهج وعينة الدراسة، أما ثانيا فتمثل في مصادر جمع البيانات وأدوات الدراسة، وختمنا ثالثا في صدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنعرض منهج الدراسة والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة وكذا الإجراءات التي تم اعتمادها في تحليل البيانات وتفسيرها.

#### أولاً: تحديد منهج الدراسة

يعتبر اختيار المنهج المناسب للدراسة من الأمور الأساسية في البحث العلمي، وبما أن دراستنا تهدف لدراسة العلاقة بين متغيرين، فإن المنهج المناسب في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يساعدنا في وصف المتغيرين والعلاقة بينهما، والتعبير عنها كمياً، حيث يستعمل المنهج الوصفي بغرض إثراء الدراسة من جانبها النظري والتعرف على الإطار النظري للتعليم عن بعد ومخرجات التعليم العالي والعلاقة بينهما، واستخدمنا المنهج التحليلي للمعالجة الكمية للدراسة، كونه يحلل المعطيات إحصائياً من أجل استخراج النتائج وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة واستغلالها في فهم الواقع المدروس.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العمال الذين يشتغلون في البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت- حيث يعود سبب الاختيار إلى محاولة معرفة تأثير الأسلوب القيادي في إدارة التغيير في البنك الوطني الجزائري، حيث كانت العينة المختارة مكونة من 80 موظف بالبنك، موزعة على جميع موظفي البنك وبعد التوزيع تم استرجاع 57 استبيان صالح للدراسة، من بينها 23 استبانة ملغاة بسبب عدم اكتمال الإجابة.

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات، حدود، أدوات ونماذج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والأدوات نذكر منها:

### أولاً: مصادر جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء البحوث، ولكي يجمع الباحث البيانات المتعلقة بموضوع بحثه على نحو علمي منظم فإنه يدقق في اختيار أدوات بحثه أو يعدّها بنفسه لتناسب مشكلة بحثه وهدفه والطريقة البحثية التي إختارها لتنفيذ هذا البحث، وذلك ليتمكن من إثبات فروضه ومن ثم تفسير نتائجه .

ومن الأدوات التي يستخدمها الباحث للحصول على البيانات اللازمة: الملاحظة، الإستبيان، المقابلة الإختبار، والمقاييس، ولكل بحث أدواته الخاصة به وقد تختلف هذه الأدوات بإختلاف طبيعة البحث وموضوعه ومنهجه وأهدافه، وفي حال بحثنا هذا إعتمدنا على المصادر التالية للإلمام بالدراسة بشقيها النظري والتطبيقي :

### 1-المصادر الثانوية :

هي المصادر التي تحتوي على المعلومات المنقولة عن المصادر الأولية بشكل مباشر أو غير مباشر فالمعلومات في المصادر الثانوية قد تكون منقولة أو مترجمة لذلك فهي أقل دقة من المعلومات في المصادر الأولية<sup>1</sup>. تسمى بذلك كونها سبق وأن تم تجميعها من قبل، تمثل هذه المصادر الثانوية الوثائق والمراجع والمناشير التي تناولت الموضوع نفسه أو مواضيع أخرى مشابهة له مثلا : الكتب، المقالات الدوريات والمجلات، المواقع الإلكترونية والتي أضحت مصدرا هاما من مصادر جمع المعلومات الثانوية و قد إعتمدنا عليها بدورنا في العديد من مراحل بحثنا إضافة إلى المسح المكتبي الذي شمل مختلف مكاتب ولاية تيارت حيث تم التركيز على الكتب باللغة العربية، وبالنسبة للمقالات أقتبست من عديد المواقع الإلكترونية والمجلات، الملتقيات والمذكرات .

### 2-المصادر الأولية:

يقصد بمصادر المعلومات الأولية "primary sources" تلك المصادر أو المنشورات الورقية أو الآلية التي تشمل أساسا على المعلومات الجديدة أو التصورات أو التفسيرات الجديدة غير المسبوقة لحقائق

<sup>1</sup>-أجد قاسم، مصادر المعلومات و البيانات في البحث العلمي، تاريخ الاطلاع: 08 ماي 2022 على الساعة 13:00، العلوم، على الموقع

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

أو أفكار معروفة، أي أنها تلك المصادر التي قام الباحث بتسجيل معلوماتها مباشرة إستنادا إلى الملاحظة أو التجريب أو الإحصاء أو جمع البيانات ميدانيا بهدف الخروج بنتائج جديدة وحقائق غير معروفة سابقا.<sup>1</sup>

أيضا يمكن تعريفها على أنها المصادر التي تشمل النتائج المباشرة للبحث والتصميم والتطوير العلمي وهي التي تحتوي على المعرفة العلمية الجديدة أو على الفهم الجديد للحقائق والأفكار المعروفة، كما تهتم هذه المصادر بتقديم البيانات التي لا تسمح المصادر الثانوية بتوفيرها، وعادة ما تتعلق بمشكلة أو ظاهرة تدرس لأول مرة واستنادا لأهداف البحث، وقد اعتمدنا في موضوعنا هذا على الاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع بحثنا، يعرف لغويا بأنه كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر بمعنى أوضحه وعرفه والاستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف لهذا الأمر<sup>2</sup> ويعرف بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين<sup>3</sup>، ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات، وذلك بسبب اعتقاد كثير من الباحثين أن الاستبيان لا يتطلب منهم إلا جهدا يسيرا في تصميمه وتحكيمة وتوزيعه وجمعه<sup>4</sup>.

وقد قمنا بإعداد الاستبيان وفق الخطوات التالية :

- تجميع المعلومات من الدراسات والبحوث الجامعية السابقة .
- إعداد مجموعة من الأسئلة المبدئية بناء على استبيان أولي.
- تعديل الاستبيان الأولي انطلاقا من توجيهات الأستاذ المشرف على الدراسة .
- الاستبيان في صورته النهائية .
- توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة.

<sup>1</sup> - ماجد توهان الزبيدي، مصادر المعلومات الأولية، تاريخ الاطلاع 08 ماي 2022 على الساعة 13:35

<https://www.philadelphia.edu.jo/philadreview/issue5/no5/24.pdf>

<sup>2</sup> - ورقة بحثية على الموقع: [www.Student.ibda3.org](http://www.Student.ibda3.org)، تاريخ الاطلاع 08 ماي 2022 على الساعة 15:05

<sup>3</sup> - محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات، الطبعة 02، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص63.

<sup>4</sup> - سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، الطبعة 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص170.

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

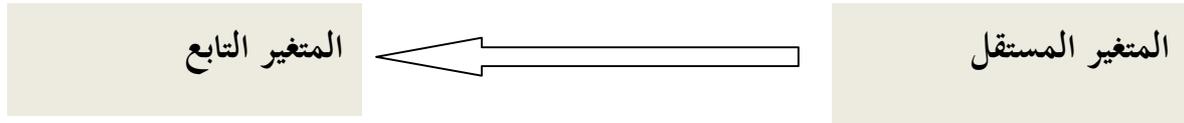
### ثانيا: حدود الدراسة

سميت بذلك كونها تعبر في بعض الأحيان عن الحواجز التي ينبغي أن يتحرك ضمنها الباحث ولا يمكنه الخروج عنها وهي في الغالب مجموعة الحدود المكانية والزمانية للبحث العلمي، وقد تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في 11 ماي للسنة الجامعية 2021/2022
- الحدود المكانية: إقتصرت الدراسة على البنك الوطني الجزائري لوكالة تيارت .
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من الموظفون العاملون في البنك من مختلف المراكز .
- الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على كل من القيادة الإدارية وإدارة التغيير وكيف تأثر أساليب القيادة في إدارة البنك.

### ثالثا: نموذج الدراسة

#### الشكل رقم(06): نموذج الدراسة



#### إدارة التغيير

#### القيادة الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المكتسبات القبلية من التأصيل النظري لموضوع الدراسة

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

تتكون هذه الدراسة من شقين متكاملين. الأول نظري ركز بشكل كبير على التعرف على ماهية القيادة الإدارية وإدارة التغيير، وفي الشق الثاني حاولنا إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى البنك الوطني الجزائري – فرع وكالة تيارت، عن طريق استخدام الاستبيان.

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

### أولاً: أداة الدراسة

اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية في دراستنا هذه من أجل الحصول على البيانات وجمعها بغية تحليلها، فقد اتسم هذا الاستبيان بالوضوح من أجل تسهيل فهمه على المستجوبين وتمكينهم من الإجابة عليه بكل موضوعية، اعتماداً على آراء بعض الأساتذة المحكمين التي ساعدتنا في تصميم هذا الاستبيان وتقييمهم لمحاورة ومضمونه، ومدى توافق عباراته مع موضوع الدراسة، وقد توفقنا في الأخير إلى بناء استبيان يتكون من 20 عبارة مقسم كما يلي:

### الجزء الأول:

حيث يعرفنا هذا المحور بالخصائص الديموغرافية للعينة المدروسة، فهو يبرز لنا البيانات الشخصية لأفراد العينة التي تمثلت في دراستنا هذه في المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، تم تقسيمه إلى محورين كالآتي :

- المحور الأول: خصص هذا المحور للمتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإدارية وشمل 10 عبارات.
- المحور الثاني: ويتعلق هذا المحور بالمتغير التابع و المتمثل في إدارة التغيير وشمل أيضا 10 عبارات.

### ثانياً: مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الإستبيان

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة إجابة المستجوبين على عبارات الإستبيان حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل بدائل الإجابات ولكل منها درجة كما هو موضح في الجدول التالي :

### الجدول (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

ثالثا: صدق وثبات الإستبيان

يتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان) كما يلي:

### - صدق الاستبيان :

لصدق الإستبيان تعريفات كثيرة منها " أن يقيس الإستبيان ما وضع لقياسه " و " أن يعكس الإستبيان المحتوى المراد قياسه وفقا لأوزانه النسبية"<sup>1</sup> ومن أجل ذلك لجأنا إلى صدق المحكمين حيث عرضنا نسخة الإستبيان الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وأسفرت النتائج على حذف وتعديل بعض العبارات من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة .

### - ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الإستبيان إمكانية تحقيق نفس النتائج ما إذا تم إعادة تطبيقه، ويعتبر مقياس ألفا كرونباخ من أكثر مقاييس الثبات شيوعا نظرا لمصداقيته، وقد إعتدنا عليه في دراستنا هذه من أجل التحقق من ثبات عبارات الإستبيان.

<sup>1</sup>-أحمد ابراهيم خضر، ارشادات عامة في جزئية صدق وثبات الاستبيان، تاريخ الاطلاع: 08 ماي 2022 على الساعة 15.3، على الموقع

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

### المبحث الثالث: تحليل أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير

بهدف معرفة مدى مصداقية الإجابة على فقرات الدراسة، وكذا مدى تجانس إجابات أفراد العينة عليها، قمنا بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية.

#### المطلب الأول: الصدق والثبات ووصف متغيرات الدراسة

للتأكد من مدى مصداقية وثبات الإجابات على أسئلة الاستبيان التي تقيس لنا متغيرات الدراسة، قمنا بالاستعانة بحساب معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق، الذي يهدف إلى قياس مدى صحة البيانات.

#### أولاً: الجدول رقم (05): الصدق والثبات

معامل الصدق		معامل ألفا كرونباخ		المحاور
0.900	0.919	0.811	0.845	القيادة الإدارية
	0.896		0.803	إدارة التغيير

المصدر: مخرجات SPSS 23.0

#### ثانياً: وصف ديموغرافية أفراد العينة

قمنا بطرح مجموعة من محاور الأسئلة الشخصية، تكون الإجابة عليها بدرجات حسب كل محور، هي على الترتيب.

#### الفرع الأول: وصف أفراد العينة حسب الجنس

كانت إجابات أفراد العينة فيما يخص الجنس موضحة في الجدول التالي:

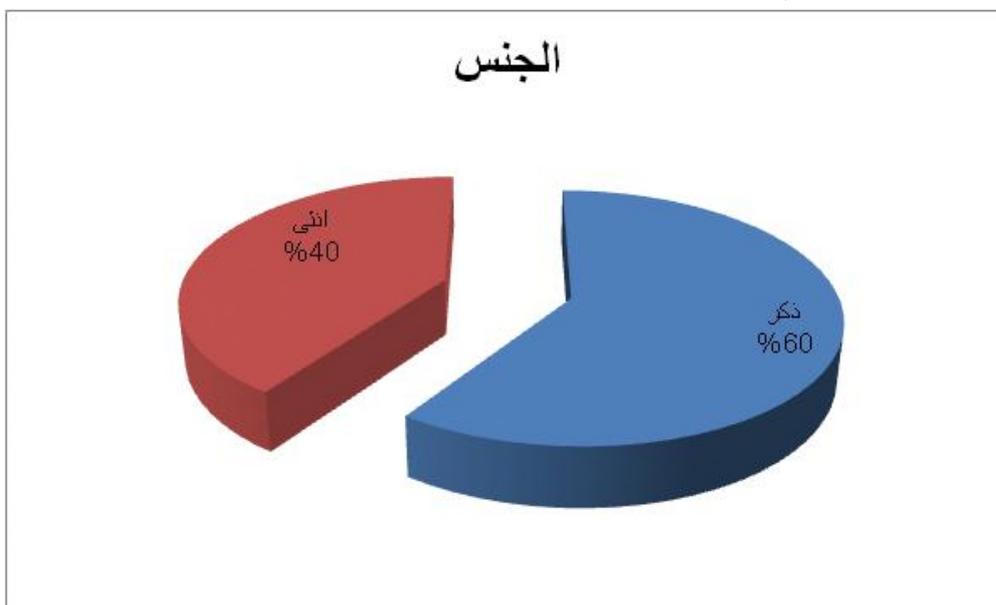
#### الجدول رقم (06): يمثل التكرار والنسبة المئوية لجنس العينة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	34	ذكر
40%	23	أنثى
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS 23.0

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

الشكل رقم (07): يمثل الدائرة النسبية لجنس العينة



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات (EXEL)

- يتضح من الشكل أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 60%، بينما كانت نسبة الإناث 40%، وهذا يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة.
- الفرع الثاني: وصف أفراد العينة حسب السن

تم إدراج سن أفراد العينة في الجدول التالي:

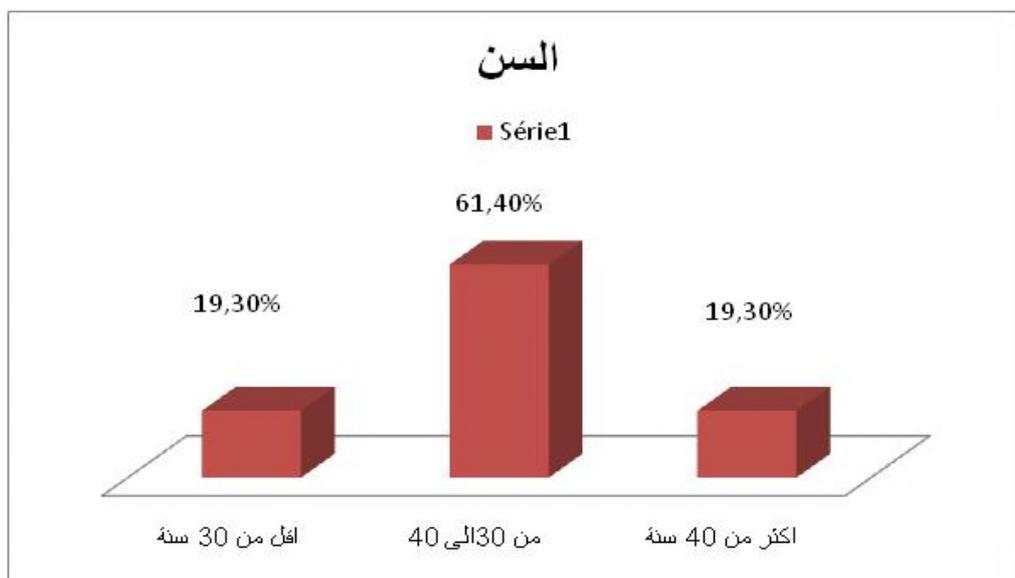
الجدول رقم (07): توزيع الأفراد حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
19.30%	11	أقل من 30 سنة
61.40%	35	من 30 إلى 40 سنة
19.30%	11	أكثر من 40 سنة
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات SPSS23.0

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

الشكل رقم (08): يمثل المدرج التكراري لعينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين إيماد علي مخرجات (EXEL)

- من خلال الشكل نلاحظ توزيع أفراد العينة إلى ثلاث فئات، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية من 30 إلى 40 سنة، بنسبة 61.40%، والفئة الأولى أقل من 30 سنة بنسبة 19.30%، والثالثة أكثر من 40 سنة بنسبة 19.30%.

الفرع الثالث: وصف المستوى التعليمي لأفراد العينة

قمنا بتدريج المستوى التعليمي في الجدول التالي، ف جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع المستوى العلمي لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
14.04%	08	ثانوي أو أقل
64.91%	37	جامعي
21.05%	12	دراسات عليا أخرى
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إيماد علي مخرجات SPSS23.0

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

الشكل رقم (09): المدرج التكراري لعينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين إيمادا على مخرجات (EXEL)

- من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المستوى التعليمي الغالب هو جامعي بنسبة 64.91%، يليه دراسات عليا بنسبة 21.05%، ثم يليه مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 14.04%، هذا دليل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهلات علمية.

### الفرع الرابع: عدد سنوات الخبرة

قمنا بتدرج عدد سنوات العمل (الأقدمية) وفق 03 مستويات، وتحصلنا على النتائج الموضحة في

الجدول التالي:

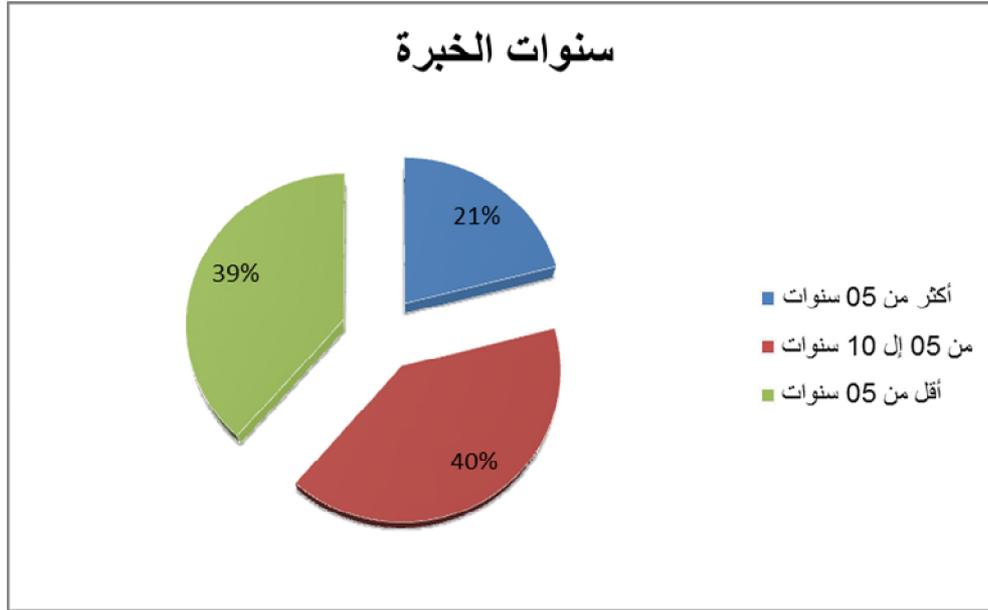
الجدول رقم (09): يمثل التكرار والنسبة المئوية لعدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
21.05%	12	أكثر من 05 سنوات
40.35%	23	من 05 إلى 10 سنوات
38.60%	22	أقل من 05 سنوات
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إيمادا على مخرجات SPSS23.0

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

الشكل رقم (10): يمثل الدائرة النسبية سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين إيمادا على مخرجات (EXEL)

- نلاحظ من خلال الشكل السابق أن 40.35% من أفراد العينة لديهم سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، و38.60% من الأفراد لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة، و21.05% من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، ما يمكن تفسيره أن أغلب أفراد العينة الإحصائية تفوق سنوات خبرتهم 5 سنوات مما ساهم ذلك في مصداقية الإجابات .

### الفرع الخامس: المركز الوظيفي

قمنا بتدرج المركز الوظيفي وفق 03 مستويات، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي

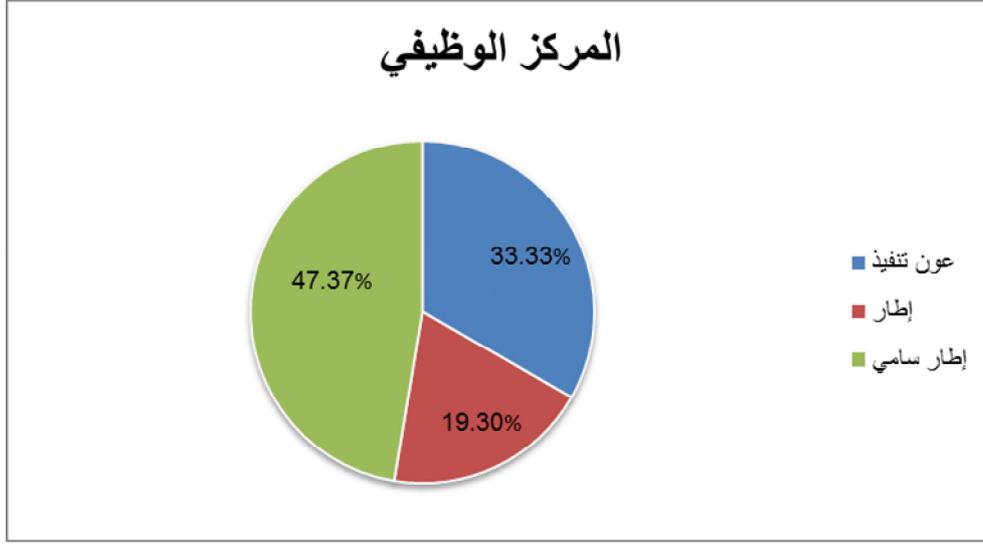
الجدول رقم (10): يمثل التكرار والنسبة المئوية للمركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
33.33%	19	عون تنفيذ
19.30%	11	إطار
47.37%	27	إطار سامي
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات SPSS23.0

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

الشكل رقم (11): يمثل الدائرة النسبية للمركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على مخرجات (EXEL)

- نلاحظ أن أغلبية الموظفين مؤهلهم العلمي إطار سامي بنسبة 47.37% أما من مركزهم الوظيفي إطار فبلغوا نسبة 19.30% وعون تنفيذ 33.33%

### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات محاور الدراسة

بهدف معرفة مدى ثبات وتجانس إجابات أفراد العينة على العبارات المشككة لمتغيرات الدراسة، وهل هي الإجابات ذات دلالات أو فروق معنوية، لاختلاف مستواهم العلمي أو سنوات خبرتهم، أو مركزهم الوظيفي في العمل قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لإجمالي كل متغير.

### المحور الأول: القيادة الإدارية

سنتناول من خلال هذا المحور تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة .

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

الجدول رقم(11): التكرارات و النسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

الرتبة	الإتجاه	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
08	موافق	1,0848	3,578947368	3	8	8	29	9	العبارة رقم 01
				5,3	14	14	50,9	15,8	
9	موافق	1,1039	3,49122807	3	8	14	22	10	العبارة رقم 02
				5,3	14	24,6	38,6	17,5	
6	موافق	0,9502	3,754385965	2	4	10	31	10	العبارة رقم 03
				3,5	7	17,5	54,4	17,5	
4	موافق	0,9312	3,912280702	0	5	12	23	17	العبارة رقم 04
				0	8,8	21,1	40,4	29,8	
1	موافق	1,1944	3,421052632	6	5	15	21	10	العبارة رقم 05
				10.5	8.8	26.3	36,8	17,5	
1	موافق	0,8584	4,052631579	5	5	7	20	20	العبارة رقم 06
				8.8	8,8	12,3	35.08	35,1	
2	موافق	0,981	4,01754386	7	7	9	10	24	العبارة رقم 07
				12.3	12,3	15, 8	17.54	42,1	
3	موافق	1,2064	3,947368421	1	5	10	21	20	العبارة رقم 08
				1,8	8,8	17,5	36,8	35,1	
05	موافق	1,0059	3,824561404	4	5	8	00	20	العبارة رقم 09
				7	8,8	14	35,1	35,1	
7	موافق	0,8184	3,614035088	3	8	10	23	13	العبارة رقم 10
				5,3	14	17,5	40,	22,8	
						4			

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات SPSS23.0

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

من خلال الجدول السابق نلاحظ :

✓ سجلت العبارة 01 المرتبة رقم 08 ونلاحظ أن إتجاه إجابات الموظفين كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.57 و إنحراف معياري 1.08، وهذا يدل على أن أغلب الموظفين يوافقون على إحتفاظ القائد بجميع الصلاحيات له وتحمله للمسؤولية.

✓ سجلت العبارة 02 المرتبة رقم 09 ونلاحظ أن إتجاه إجابات كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.49 و إنحراف معياري 1.1039 ، ما يمكن تفسيره أن القائد لا يحرم مرؤوسيه من المشاركة في إتخاذ القرارات، وهذا يدل على أن هناك روح المشاركة بين القائد ومرؤوسيه .

✓ سجلت العبارة 03 المرتبة رقم 06 ونلاحظ أن إتجاه إجابات الموظفين كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.75 و إنحراف معياري 0.9502 ، وهذا يدل على حرص الموظفين على أداء عملهم بأكمل وجه.

✓ سجلت العبارة 04 المرتبة رقم 04 ونلاحظ أن إتجاه إجابات الموظفين كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.91 و إنحراف معياري 0.9312 ، هذا يدل على الثقة التامة بين القائد ومرؤوسيه وجدارته في تسطير المهام .

✓ سجلت العبارة 05 المرتبة رقم 10 ونلاحظ أن إتجاه إجابات الموظفين كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.42 و إنحراف معياري 1.1944، هذا يدل على روح التعاون داخل المؤسسة وغياب الطبقية.

✓ سجلت العبارة 06 المرتبة رقم 01 ونلاحظ أن إتجاه إجابات الموظفين كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 4.05 و إنحراف معياري 0.8584، وهذا يدل على إستجابة الموظفين لعوامل التحفيز المادية والمعنوية مما يؤدي إلى تحقيقهم مزيدا من الأهداف .

✓ سجلت العبارة 07 المرتبة رقم 02 و نلاحظ أن اتجاه اجابات الموظفين كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 4.01 و انحراف معياري 0.981 ، هذا يدل على حاجة الموظفين للجو المناسب داخل المؤسسة و الذي يخلقه القائد بأخلاقه.

✓ سجلت العبارة 08 المرتبة رقم 03 ونلاحظ أن إتجاه إجابات الموظفين كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.94 و إنحراف معياري 1.2064، هذا يدل على الخبرة الواسعة التي يتمتع بها القائد ومستوياته العلمية العالية.

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

✓ سجلت العبارة 09 المرتبة رقم 05 ونلاحظ أن إتجاه إجابات الموظفين كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.82 و إنحراف معياري 1.0059، ويمكن تفسير هذا إلى أن المستجوبين يفضلون الإعتماد على الرقابة لضمان السير الحسن للأعمال.

✓ سجلت العبارة 10 المرتبة رقم 07 ونلاحظ أن إتجاه إجابات الموظفين كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.61 وإنحراف معياري 0.8184، ويعود السبب في ذلك لمساهمة النصائح والتوجيهات والنقد البناء في تدارك الأخطاء .

### المحور الثاني: إدارة التغيير

كانت نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور إدارة التغيير كما يلي :

يتبع:

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

الجدول رقم (12) : التكرارات والنسب، المتوسطات الحسابية والانحرافات للمحور الثاني

الرتبة	الاتجاه	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
02	موافق	1,0525	3,771929825	0	10	1	8	18	العبارة رقم 01
				0	17,5	9,3	1,6	31,6	
01	موافق	1,1342	3,964912281	4	2	9	9	23	العبارة رقم 02
				7	3,5	5,8	3,3	40,4	
03	موافق	1,1297	3,684210526	4	7	0	8	18	العبارة رقم 03
				7	12,3	7,5	1,6	31,6	
04	موافق	1,1813	3,543859649	4	12	16	9	16	العبارة رقم 04
				7	21,1	0,5	3,3	28,1	
08	محايد	1,1971	2,824561404	8	18	1	6	4	العبارة رقم 05
				14	31,6	9,3	8,1	7	
06	محايد	1,4819	3,01754386	13	11	16	6	11	العبارة رقم 06
				22,8	19,3	0,5	8,1	19,3	
07	محايد	1,4263	2,964912281	13	8	5	0	11	العبارة رقم 07
				22,8	14	6,3	7,5	19,3	
09	محايد	1,4531	2,824561404	14	13	19	1	10	العبارة رقم 08
				24,6	22,8	5,8	9,3	17,5	
05	محايد	1,3595	3,280701754	8	9	2	5	13	العبارة رقم 09
				14	15,8	1,1	6,3	22,8	
10	محايد	1,457	2,807017544	12	18	8	7	12	العبارة رقم 10
				21,1	31,6	4	2,3	21,1	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS23.0

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

من خلال الجدول السابق نلاحظ :

✓ سجلت العبارة 01 المرتبة رقم 02 و نلاحظ أن إتجاه إجابات الموظفين كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.77 وإنحراف معياري 1.0525 ، وهذا يدل على إرتياح الموظفين بسبب إعلام الإدارة لهم قبل الشروع بأي تعديل أو تغيير.

✓ سجلت العبارة 02 المرتبة رقم 01 ونلاحظ أن إتجاه إجابات كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.96 وإنحراف معياري 1.1342، ما يمكن تفسيره أن معظم المستجوبين يرون أن التغيير وسيلة للتحسين من أعمالهم.

✓ سجلت العبارة 03 المرتبة رقم 03 ونلاحظ أن إتجاه إجابات الموظفين كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.68 وإنحراف معياري 1.1297، وهذا يدل على أن القائد يقوم بتزويد رؤوسيه بالمعلومات الضرورية قبل القيام بالتغيير.

✓ سجلت العبارة 04 المرتبة رقم 04 ونلاحظ أن إتجاه إجابات الموظفين كانت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 3.54 وإنحراف معياري 1.1813 ، وذلك بسبب التخوف والإرتباك الذي يخلقه عدم تقديم معلومات كافية حول التغيير.

✓ أما فيما يتعلق بالعبارات رقم (05-06-07-08-09-10) فقد كان إتجاه إجابات الأفراد نحو "محايد"، حيث سجلت العبارة 05 المرتبة رقم 8 بمتوسط حسابي 2.82 وإنحراف معياري 1.1971، أما العبارة 06 سجلت المرتبة رقم 06 ونلاحظ أن بمتوسط حسابي 3.01 وإنحراف معياري 1.4819، وسجلت العبارة 07 المرتبة رقم 07 بمتوسط حسابي 2.96 وإنحراف معياري 1.4263، وسجلت العبارة 08 المرتبة رقم 09 بمتوسط حسابي 2.82 وإنحراف معياري 1.4531 أما العبارة 09 سجلت المرتبة رقم 05 " بمتوسط حسابي 3.28 وإنحراف معياري 1.3595.

✓ وأخير سجلت العبارة 10 المرتبة رقم 10 بمتوسط حسابي 2.80 وإنحراف معياري 1.457، ويعود السبب في أن أفراد عينة الدراسة محايدون إما لعدم فهمهم لهذه الفقرات أو لعدم رغبتهم في الإجابة أو لتهمهم منها .

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج

سننتظر في هذا المطلب إلى إختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج.

أولاً: إختبار الفرضيات

- الفرضية (1): هناك علاقة قوية ووثيقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير

للإجابة على الفرضية محل الدراسة يمكن طرح الإحتمالين التاليين:

$H_0$ : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير.

$H_1$ : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير.

بإستعمال برنامج SPSS 23.0 وبإعتماد إختبار بيرسون نتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): إختبار العلاقة الإرتباطية بين متوسطي محور القيادة الإدارية وإدارة التغيير.

إدارة التغيير	المحور	
0.741	R	القيادة الإدارية
0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء لمخرجات SPSS 23.0

تبين من الجدول أعلاه وحسب إختبار pearson أن هناك علاقة إرتباطية طردية وقوية حيث  $(r=0.741)$  بدرجة إحتتمالية مقبولة جدا حيث  $0.05 < (sig=0.000)$ .

وعليه فإن الفرضية أن هناك علاقة قوية ووثيقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير محققة، أي تقبل  $(H_0)$ .

- الفرضية الثانية: تشكل القيادة الإدارية عامل مؤثر في التغيير المؤسسي

للإجابة على الفرضية محل الدراسة نطرح الاحتمالين التاليين:

$H_0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) للقيادة الإدارية على إدارة التغيير.

$H_1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) للقيادة الإدارية على إدارة

التغيير.

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

ويستخدم برنامج SPSS 23.0 ويتبع تقسيم الإنحدار البسيط نحصل على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): إختبار الأثر بين القيادة إدارة التغيير

المعادلة	$axe_1 = 0.311 + 0.209 axe_2$	
t	6.41	7.41
sig <sub>t</sub>	0.000	0.000
R <sup>2</sup>	0.842	
F	7.42	
Sig <sub>F</sub>	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 23.0

axe<sub>1</sub>: القيادة الإدارية

axe<sub>2</sub>: إدارة التغيير

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك علاقة أثر يلي تفصيلها كالتالي:

### - الصلاحية الكلية:

يتضح من خلال مخرجات SPSS 23.0 أن معامل التحديد بلغ (R<sup>2</sup> = 0.842) أن القيادة الإدارية لعنصر إدارة التغيير ب (84,2%)، ونسبة (15,8%) ترجع إلى تفسير عوامل عشوائية (E<sub>2</sub>^1)، وسجلت قيمة فيشر دلالة معنوية عند مستوى الثقة (0,5%)، حيث  $sig_F = 0.000 < 0.05$  وعليه فالنموذج المقدر صالح كليا.

### - الصلاحية الجزئية:

يتبين من خلال المخرجات أن قيم ستودنت بلغت قيم معنوية حسب:

$$(sig_{t1} = 0.000) < 0.05$$

$$(sig_{t2} = 0.000) < 0.05$$

وعليه فإن معاملات الإنحدار البسيط معنوية.

من خلال ما تم طرحه فإن هناك علاقة أثر قوية طردية ومعنوية، حيث أن القيادة الإدارية تؤثر في إدارة التغيير ب (20,9%)، وعليه يمكن قبول الفرضية (H<sub>0</sub>)، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على إدارة التغيير.

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

- الفرضية الثالثة: تعمل طبيعة المركز الوظيفي إلى تباينات في حجم التغيير المؤسسي.

للإجابة على الفرضية محل الدراسة نطرح الإحتمالين التاليين:

$H_0$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير تبعا للمركز الوظيفي.

$H_1$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير تبعا للمركز الوظيفي.

باستعمال برنامج SPSS 23.0، وباعتماد تقنية الفروقات بين العبارتين المستقلتين وفق نهج

. one way anova

تتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): إختبار الفروقات لإدارة التغيير تبعا إلى المركز الوظيفي

	1	2	3	4	5
Intra group	1.310	2	0.655	0.967	0.387
Inter group	36.565	54	0.677	0.955	0.280
	37.87	56	1.332	1.922	0.667

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS 23.0

1- Sum of squares

2- Df

3- Mean squares

4- F

5- sig

يتبين من الجدول أعلاه أن  $(sig_F=0.387) < 0.05$

وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير تبعا للمركز الوظيفي، وهو ما يلزمنا قبول

الفرضية  $(H_1)$ .

## الفصل الثالث دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – وكالة تيارت-

### خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في البنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة تيارت وقد تم التعرف على نشأة البنك ونشاطاته وخدماته، كما تم التطرق إلى هيكله التنظيمي وأهم أهدافه وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الأثر الذي تلعبه الأساليب القيادية في إدارة التغيير، حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة وتوصلنا إلى أن القيادة تؤثر إيجابا في إدارة التغيير بممارستها أساليب قيادية ناجحة وسليمة في البنك.

# الخاتمة

حاولنا في بحثنا هذا معرفة ودراسة مدى مساهمة وتأثير الأساليب القيادية في إدارة التغيير، حيث أصبحت هذه الأخيرة سمة العصر الحالي الذي هو عصر التطور والسرعة مما ولد تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات لذا أصبح هم المؤسسات هو كيفية قيادة هذا التغيير نظرا لأهمية القيادة ودورها في نجاح أو فشل عملية التغيير وذلك باعتماد القائد على مختلف الأساليب الإدارية الحديثة وتميزه بقدرات ذاتية لتوجيه الأفراد نحو السلوك الإيجابي الذي يحقق أهداف المنظمة في ظل إطار رؤية واضحة ومشاركة بين القيادة والعاملين في المؤسسة.

بعد التطرق إلى الفصل الأول من حيث المفاهيم والنظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية توصلنا إلى أن هذه الأخيرة من الركائز الأساسية في المؤسسة والتي يدعمها القائد عن طريق الاستغلال الأمثل لمختلف الأنماط والأساليب القيادية .

أما بالنسبة لإدارة التغيير التي تتدرج في الفصل الثاني والتي تتضمن عدة مجالات ومراحل للتغيير المؤسساتي وعلاقته بالقيادة الإدارية ومختلف الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح عملية التغيير.

ومن خلال الفصل الثالث الذي تضمن الدراسة التطبيقية بين هذين المتغيرين توصلنا إلى أن الأساليب القيادية التي تمارس بطريقة سليمة في المؤسسة تؤثر تأثيرا إيجابيا في إدارة التغيير ويمكن أن ينعكس ذلك في النتائج الموضحة أدناه:

### النتائج النظرية:

- من خلال ما سبق يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية ذكرها:
- تعتبر القيادة الإدارية الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات ومن أهم الوظائف في الإدارة وتعد الجسر الرابط بين المؤسسة وأهدافها.
  - القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاح نجاحها.
  - القائد الناجح هو الذي يمارس التأثير على مرؤوسيه بتوظيفه للكثير من المهارات وحسن الاستغلال لكافة الموارد والأساليب الناجحة في عملية القيادة.
  - إدارة التغيير هي منهجية لتحويل وانتقال الفرد والمؤسسات والمجتمع من حالة واهنة إلى حالة مستقبلية منشودة.
  - اختيار القائد للأسلوب القيادي المناسب للمؤسسة له أثر إيجابي في نجاح إدارة التغيير.

- للحد من مقاومة التغيير لابد من قيادة تسعى لتوضيح الأسباب التي دعت له وإشراك العاملين في جميع مراحلها.

### النتائج التطبيقية:

- من خلال الدراسة التي أجريت في البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت- توصلنا إلى النتائج التالية :
- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على إدارة التغيير في البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدارة التغيير تبعا للمركز الوظيفي.

### توصيات الدراسة:

- بناء على ما جاء في نتائج الدراسة يمكننا تقديم التوصيات التالية :
- على المؤسسات التي تتبنى إدارة التغيير أن تختار القادة الأكفاء ذوي المهارات العالية في إقناع المرؤوسين.
- ضرورة الإهتمام بموضوع التغيير في البنوك الجزائرية لما له من دور مهم في البقاء والإستمرار.
- على البنك الوطني الجزائري لوكالة تيارت أن يدرس التغيير دراسة جيدة وإختيار الوقت المناسب لإحداثه.
- ضرورة إعلام القادة في البنك بالإيجابيات والفوائد المتوقعة من عملية التغيير للعاملين وذلك لما له من أثر في الحد من مقاومة التغيير.
- ضرورة تصميم هياكل مرنة تتكيف مع التغيير.

### آفاق الدراسة:

لقد تبين من خلال دراستنا لهذا البحث مجموعة من الجوانب نقترحها كدراسات في المستقبل:

- دور الأساليب القيادية في تحقيق الإبداع الإداري.
- سبل تطوير وقيادة إدارة التغيير.
- الإستراتيجيات القيادية للحد من مقاومة التغيير.

# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع والمصادر

المصادر:

القرآن الكريم

1- سورة الشورى

2- سورة آل عمران

3- سورة الأنفال

المراجع:

أولاً: باللغة العربية

I. الكتب

- 1- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول، تركيا، 1989.
- 2- أبو سعيد خالد الحسن، لكي لا تكون القيادة استبدادا، الطبعة 01، دار المدينة للنشر، عمان، الأردن، 1995.
- 3- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 4- بطرس حلاق، الإجازة في الإعلام والاتصال BMC، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 5- جمال محمد عبدالله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة 01، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- 6- جون بي كوتر، قيادة التغيير، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2018.
- 7- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة 01، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 8- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- 9- رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الطبعة 01، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2007.

## قائمة المراجع والمصادر

- 10- ستيفن آر. كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، الطبعة 01، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 2005.
- 11- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، الطبعة 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 12- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الإرادة للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 13- صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة 04، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 14- صلاح عبد الحميد، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2002.
- 15- علي الحمادي ، التغيير الذكي: إصدارات مركز التفكير الإبداعي، الطبعة، 01 دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
- 16- فريد كورتل وآمال كحيله، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 17- محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات، الطبعة 02، دار وائل للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.
- 18- محمد أكرم العدلوي، القائد الفعال، الجزء 1، دار النشر قرطبة للإنتاج الفني، السعودية، الرياض، 2000.
- 19- محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير وتحديات العصرية لمدير القرن الحادي والعشرون، الطبعة 01، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 20- محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، الطبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 21- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية – أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
- 22- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 23- مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة 02، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.

## قائمة المراجع والمصادر

- 24- مهدي ويلف، علي العضيلة، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، الطبعة 01، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 25- ناصر جرادات و آخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة 01، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.
- 26- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2007.
- 27- وعد حسن الصرف، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا، سوريا، دمشق، 2002.
- 28- وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفق التحفيز، الطبعة 01، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.

## .II أطروحات الدكتوراه ورسائل جامعية

- 1- أبو النور مروة، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات الشائبة في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 2- برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012.
- 3- بلحسين دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، مسيلة، الجزائر، 2013.
- 4- رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016.
- 5- سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 6- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في التحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2019.

## قائمة المراجع والمصادر

- 7- عايش مریم، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي -وكالة أم لبواقي، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016.
- 8- غالية نعيان السراقبي، دور الأنماط القيادية الإدارية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2018.
- 9- فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: دراسة حالة مجتمع سونلغاز بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 10- فايزة روم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010.
- 11- قاسم شاهين بريس عمرى، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق، 2009.
- 12- كريمة لعربي، دور القيادة في التغيير التنظيمي: دراسة حالة تحديث الإدارة الجزائرية 1989-2008، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر "دالي إبراهيم"، الجزائر، 2010.
- 13- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015.
- 14- مخلص شياح علي الجميلي، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي: دراسة تحليلية في جامعة الأنبار، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، جزر تركس وكايكوس، بريطانيا، 2008.
- 15- هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2016.
- 16- يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، الكويت، 2013.

#### المقالات العلمية

- 1- زمورة نزيهة، القيادة التحويلية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، جامعة باتنة، الجزائر، 2019.
- 2- بن سليم حسين و زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار لدراسة تحليلية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد 15، الأغواط، الجزائر، 2020.
- 3- حسن عبد الحميد احمد نشوان، القيادة: دراسة في الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مجلة مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2010.
- 4- زرقط بولرباح و حران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 26، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2017.
- 5- سعيد بن محمد الغامدي، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، كلية الملك فهد الأمنية، السعودية، 2002.
- 6- سعيد بن محمد الغامدي، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، كلية الملك فهد الأمنية، السعودية، 2002.
- 7- شافية بن حفيظ ومحمد الساسي الشايب، فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشار" من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 23، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2016.
- 8- شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأجير روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 11، العراق، 2010.
- 9- عبد الله عمر العتيبي و مطلق عشوي العنزي، إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت: دراسة مكتبية تحليلية، مجلة كلية التربية، العدد الأول، جامعة الإسكندرية، مصر، 2021.
- 10- عيبر حسين آل قماش، نظريات القيادة واتخاذ القرارات (نظرية الرجل العظم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار)، المجلة العلمية بكلية التربية، العدد 12، جامعة أسيوط، مصر، 2020.

## قائمة المراجع والمصادر

11- محمد حسن رسمي، فاطمة السيد صادق وآخرون، قيادة المدروسة ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 116، كلية التربية-جامعة بنها، 2018.

12- يوسف عبد الله حمد، الطاهر أحمد محمد علي وآخرون، أثر القيادة في أداء العاملين بشركة زين للهاتف، مجلة الدراسات العليا، العدد 28، جامعة النيلين، السودان، 2017.

### .IV المؤتمرات والملتقيات

- مبارك عائشة و ليليا بن منصور، مداخلة بعنوان "واقع إدارة التغيير و آثارها على أداء العاملين:دراسة حالة مشتلة المؤسسات"، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي المحكم الموسوم، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2016.

ثانيا: باللغة الأجنبية

- 1-Dennis W. organ, **leadership: The great man theory revisited**, vol.39 issue3,1996.
- 2-Bernard M.bass with Ruth bass, **The bass hand book of leadership(theory,research,and managerial applications)**,fourth edition, New York, 2008
- 3-Richard Bolden, **What is leadership? Leadership south west**, Research report1, University of EXETER, south west, England, 2004.
- 4-Elaine Sorensen Marshall, **Transformational leadership in nursing**, Springer Publishing Company, United States of America, 2011.

## قائمة المراجع والمصادر

ثالثا: مواقع الإنترنت

1-الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري

<http://www.bna.dz>

2-أحمد قاسم، مصادر المعلومات والبيانات في البحث العلمي، مقال على الموقع:

[www.al3loom.com](http://www.al3loom.com)

3-ماجد توهان الزبيدي، مصادر المعلومات الأولية، مقال على الموقع:

[https://www.philadelphia.edu.jo/philadreview/issue5/no5/24.](https://www.philadelphia.edu.jo/philadreview/issue5/no5/24)

[pdf](#)

4-ورقة بحثية على الموقع:

[www.Student.ibda3.org](http://www.Student.ibda3.org)

5-أحمد ابراهيم خضر، إرشادات عامة في جزئية صدق وثبات الاستبيان، الألوكة الشرعية، مقال

على الموقع:

[www.alukah.net](http://www.alukah.net)

6-آل ناجي، محمد عبد الله، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية

السعودية، النجاح، مقال على الموقع:

[www.annajah.net](http://www.annajah.net)

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون – تيارت-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... أما بعد:

نود إعلامكم بأننا بصدد إعداد دراسة ميدانية في مؤسستكم الموقرة، لهذا نضع بطرفكم استبيان يخدم البحث العلمي الذي نقوم به استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير. نأمل من سيادتكم التفضل بالإجابة بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تختارونها، مثنين لكم دعمكم للعلم والمعرفة كما نؤكد لكم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكراً على حسن تعاونكم.

الطالبة:

مذكور فطيمة الزهرة

مباركي سارة

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل  جامعي  دراسات عليا أخرى
- 4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 5- المركز الوظيفي: عون تنفيذ  إطار  إطار سامي

### الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

#### المحور الأول: القيادة الإدارية

الرقم	السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	احتفاظ القائد بجميع الصلاحيات له					
2	إشراك القائد لمروسيه في إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف					
3	إجتماع القائد بموظفيه ومروسيه بصفة دورية					
4	توضيح القائد المهام والمسؤوليات لجميع مروسيه					
5	مشاركة القائد لعماله في الأعمال الجماعية					
6	تحفيز العاملين وتشجيعهم بشكل مستمر					
7	تعامل القائد مع الآخرين بأخلاق مهنية عالية					
8	تحلي القائد بالمرونة والتكيف مع كل الظروف					
9	إعتماد المروسين على الرقابة					
10	ممارسة القائد كثرة التهديد والعقوبة على مروسيه					

# الملاحق

## المحور الثاني: إدارة التغيير

الرقم	السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	قيام البنك بإجراءات إدارية قبل إحداث أي تعديل أو تغيير					
2	يقوم التغيير بتحسين أداء العاملين					
3	تزويد القائد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير					
4	مقاومة الموظفون للتغيير إذا لم تتوافر لديهم المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير					
5	مقاوم العمال التغيير نتيجة خوفهم من الخسارة المادية والمعنوية					
6	مقاوم العمال التغيير لعدم وضوح أسبابه					
7	اشراك إدارة البنك العاملين في برامج التغيير					
8	القيام بتشكيل فرق عمل خاصة بتنفيذ التغيير					
9	كيف تحكم على التغييرات التي أحدثتها المؤسسة سابقا					
10	يقوم التغيير بزيادة الثقة بين العامل والقائد					

لكم خالص الشكر والتقدير

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلعبه القيادة الإدارية بشكل عام في إدارة التغيير ومدى مساهمة الأساليب القيادية بشكل خاص في التغيير المؤسساتي في البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت540، فتناولنا دراسة الموضوع من خلال ثلاثة فصول، في الفصل الأول نتطرق إلى القيادة الإدارية بمفهومها العام وما تشمله من نظريات وأساليب قيادية، وفي الفصل الثاني ندرس إدارة التغيير وأساسيات نجاحها، أما في الفصل الثالث اشتمل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في البنك الوطني الجزائري (BNA)-وكالة تيارت، حيث تم إعداد استبيان وتم توزيعه على أفراد عينة الدراسة التي تكونت من 57 فردا، وتمت معالجة البيانات والمعلومات باستخدام برنامج SPSS23.0 وبناءا على نتائج الدراسة توصلنا إلى أن القيادة الإدارية تؤثر بصفة إيجابية على إدارة التغيير بممارستها للأساليب القيادية الناجحة في البنك.

## الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، إدارة التغيير.

## Abstract :

The objective of this study is to know the impact of management leadership in general on change management and the extent to which leadership methods in particular contribute to institutional change at the Algerian National Bank-Tiert540. In chapter I, we touch on management leadership in its general sense and its theories and leadership methods. and in chapter II we study change management and the fundamentals of its success, while in chapter III it included the applied study conducted at the Algerian National Bank (BNA) - The Tialet Agency, where a questionnaire was prepared and distributed to the 57-person sample of the study. Data and information were processed using the SPSS23.0 programme and based on the study's findings, we found that management leadership has a positive impact on change management by exercising successful leadership methods at the Bank.

## keywords:

Administrative leadership , change management