



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

النمط القيادي و التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الأغطية النسيجية SOFACT بتسمسيت

إشراف:

د/ أم الرتم نور الدين

من إعداد:

كح قلقال حورية

كح لعرجاني جميلة

السنة الجامعية: 2016/2015

علمة شكر

الحمد لله عز وجل عما ينتقي بجلال وجهه وعظيم سلطانه أن وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع . فإن أصبنا فمن عون الله وحده وإن أخطأنا فمن أنفسنا .

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الذي كان سندا لنا طوال إنجاز هذا العمل المتواضع ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته السائبة فله منا كل الإحترام والتقدير والعرفان على صبره وتحمله لنا مدة إنجاز هذه المذكرة . مما قلنا ومما فعلنا فلن نوفيته حقه ولن تكفي الكلمات والعبارات لشكره ورد جميله . هو الذي عجز اللسان وحنق القلم أمام جزيل عطائه . إلى الأستاذ المشرف :
أم الرثم نور الدين كما نخص بالذكر الأساتذة : **ياحي عبد**

المالك . بوشارب خالد

. شيايب محمد الأمين . زهواني عمر . وكل أساتذة قسم العلوم

الإجتماعية .

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى كل عمال

مؤسسة صناعة الأنظمة النسيجية بتيسميسيلت .



الأهداء

إلهي لا تطيب الليل إلا بشكرك ولا تطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك .

إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل
اسمه بكل افتخار . ستبقى كلماتك نجومًا أمتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد -

أبي الحبيب

إلى ملاكي في الحياة إلى رمز الحب وإلى معني العنان والتفاني إلى بسمه الحياة
وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى

الحبايب

أمي الغالية

إلى من هم أكبر وعليم اعتمد إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى رباحين
الحياة إخواني (مراد - يمينه - صالح - وردة - عز الدين - فاروق)

إلى أميين البراءة (حارة . وفاء . يسرى . وصال . أسيل . عبد الحق . مراد . محمد
الأمين)

إلى من شاركني في إنجاز هذا العمل أختي وصديقتي **جميلة**

إلى كل الأهل والأقارب والزلاء . إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد
في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة طيبة .

حورية

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى الوجدنين الكريمين اللذان يشعان بالعطف والحنان إلى أعم ما لدي في الكون، إلى اللذان أضاء لي طريقي وعلماي كيف أواجه مصاعب الحياة إلى من فيهما قال عز وجل "وقل ربني إرحمهما كما ربياني صغيرا" سورة الإسراء. الوالدين الكريمين أمي بختة وأبي محمد أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي بلقاسم، الجيلالي، عبد القادر، موسى، وإلى أخواتي دنيا، سعدية، وجدتي، وخالتي حورية، أمينة، دنيا، وعبير.

إلى زوجة أخي معاد وبناتها، فاطمة، ملسبيل، وإلى بختة ووسيلة، وإلى كل من يحمل لقب لعرجاني ومساس وخاصة خالتي

وإلى أعمز رفيقاتي دربي حورية، وردة، أمينة، زينب، خيرة، فاطمة، خيرة، فوزية، إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وإلى كل من هو في ذاكرتي لا مذكرتي

جميلة

فهرس المحتويات

شكر

الإهداء

قائمة الجداول و الأشكال

أ مقدمة

الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة

5 تمهيد

5 أولا : أسباب اختيار الموضوع

5 ثانيا : أهداف الدراسة

6 ثالثا : أهمية الدراسة

6 رابعا : إشكالية الدراسة

7 خامسا : فرضيات الدراسة

7 سادسا : مفاهيم الدراسة

9 سابعا : الدراسات السابقة

14 ثامنا : المداخل النظرية للدراسة

21 خلاصة

الفصل الثاني : ماهية النمط القيادي

23 تمهيد

23 أولا : تعريف القيادة

24 ثانيا : أنماط القيادة

25 ثالثا : خصائص القيادة

26 رابعا : مرتكزات القيادة

27 خامسا : وظائف القيادة

28	سادسا : صفات القائد
30	سابعا : العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة
30	ثامنا : التحديات التي تواجه تطور القيادة
31	تاسعا : أهمية القيادة
32	خلاصة

الفصل الثالث : ماهية التغيير التنظيمي

34	تمهيد
34	أولا : تعريف التغيير التنظيمي
35	ثانيا : أسباب التغيير التنظيمي
37	ثالثا : أهداف التغيير التنظيمي
38	رابعا : أنواع التغيير التنظيمي
39	خامسا : مراحل التغيير التنظيمي
41	سادسا : مجالات التغيير التنظيمي
43	سابعا : خصائص إدارة التغيير التنظيمي
45	ثامنا : إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي
48	تاسعا : العوامل المساعدة على إحداث التغيير التنظيمي
48	عاشرا : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
50	إحدى عشر : أهمية التغيير التنظيمي
51	خلاصة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

53	تمهيد
53	أولا : مجالات الدراسة
53	1. المجال المكاني

54	2. المجال الزمني
54	3. المجال البشري
55	ثانيا : المنهج المستخدم
56	ثالثا : العينة وكيفية اختيارها
57	رابعا : خصائص العينة
63	خامسا : أدوات جمع البيانات
65	خلاصة

الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

67	تمهيد
67	أولا : عرض وتحليل البيانات
94	ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة
94	1. في ضوء الفرضيات
96	2. في ضوء الدراسات السابقة
99	خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

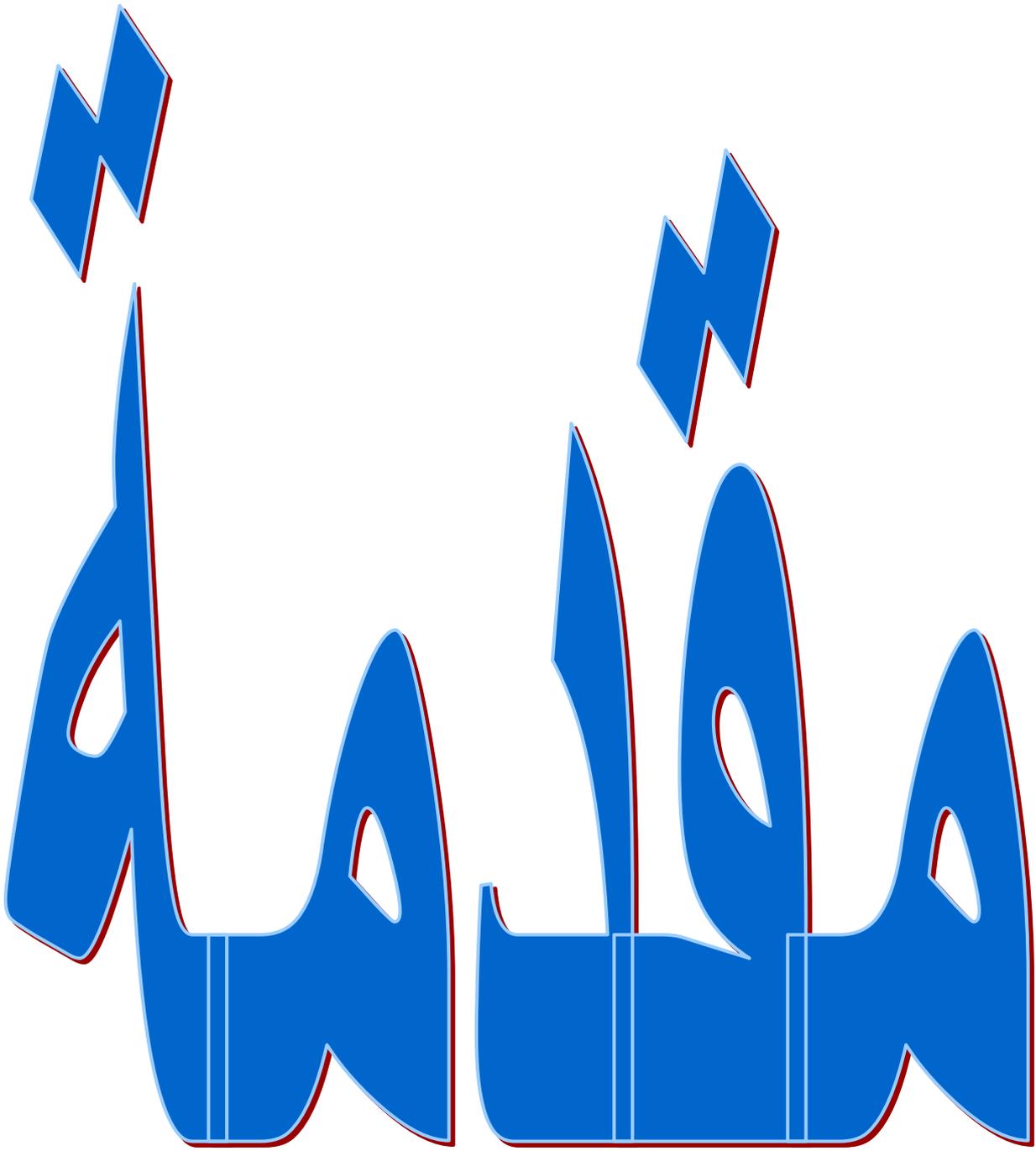
قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس	57
02	يوضح توزيع الأفراد حسب السن	58
03	يوضح توزيع الأفراد حسب الوضعية العائلية	59
04	يوضح توزيع الأفراد حسب الوضعية التعليمية	60
05	يوضح توزيع الأفراد حسب الوضعية المهني	61
06	يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية	62
07	يوضح إحتواء القائد لكل السلطات و إدخال إجراءات و أساليب	67
08	يوضح تأثير الصرامة في تطبيق الإجراءات و التعليمات على التأقلم مع المهام الإضافية	69
09	يوضح مساهمة الرقابة الشديدة في تعديل سلوكيات الأفراد	71
10	يوضح الانتقادات الموجهة للمرؤسين وتأثيرها على رغبتهم في العمل	72
11	يوضح انفراد المدير في اتخاذ القرارات و قدرة المؤسسة على التأقلم مع المستجدات	73
12	يوضح تأثير المحاسبة التعسفية للعمال عند الخطأ على العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين	74
13	يوضح دور الرقابة الصارمة في ارتفاع مستوى الأداء	75
14	يوضح استشارة العمال مع قبول مهام إضافية	76
15	يوضح مساهمة تشجيع العمال على الإبداع في تحديد طرق لاتصال	77
16	يوضح مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في إدخال طرق عمل متطورة	78
17	يوضح مساهمة تنوع أساليب الاتصال في خلق علاقات جيدة بين الرئيس و المرؤوسين	79
18	دور الموافقة على الاقتراحات في تسهيل عملية إحداث التغيير	80
19	يوضح مدى مساهمة تفويض السلطة في الإبداع و الابتكار	81
20	يوضح مساهمة التشاور في تعديل القرارات الإدارية	83
21	يوضح تهرب القائد من مسؤوليات العمل و قلة الرغبة في إنجاز المهام	84
22	يوضح تقسيم المهام بطريقة عشوائية و ارتكاب الأخطاء في العمل	86

87	يوضح مساهمة حرية التصرف المطلق في التأقلم مع التكنولوجيا المستحدثة	23
88	يوضح تأثير الأساليب المختارة لإنجاز الأعمال على استمرار المؤسسة	24
89	يوضح مساهمة تفويض السلطة المطلق في إدخال وظائف جديدة	25
90	يوضح منح الحرية الكاملة و التحكم في مختلف الوسائل و الأدوات	26
92	يوضح تصرف القائد عند حدوث مشكلة	27
93	يوضح التهاون في حل المشكلات ونقص الابتكار في العمل	28

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
29	صفات القادة الجيدين	01
40	مراحل التغيير التنظيمي	02
47	إستراتيجيات التغيير التنظيمي	03
49	درجات مقاومة التغيير في المنظمات	04



مقدمة :

تحظى القيادة بإهتمام كافة المجتمعات و هي تتعلق في التأثير في الأفراد و الجماعات و إنجاز الأعمال و تطوير المؤسسات ، و أصبح ذلك واضحا في عصرنا الحالي ، أن تقدم الأمم هو نتيجة حتمية لفعالية قياداتها في العديد من المجالات و لذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها بالعمل على تدريبها و تنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية ، و بذلك تحتاج المنظمات إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق هذه الأهداف و إنجاز أعمالها بكفاءة و فعالية ، و بدون تلك القيادات الواعية و المسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه ، بل و تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها و طموحاتها .

و بإعتبار التغيير التنظيمي مسألة محورية في أغلب الأبحاث و الدراسات التي تنامت مؤخرا و التي تركزت على ردود فعل الموظفين و مواقفهم أتجاه التغيير مما يتيح للمنظمات فرصة التخطيط له بشكل سليم و تهيئة الظروف الملائمة لكسب تعاونهم ، و بالتالي توجيه التغيير في المسار الإيجابي و الصحيح لأنه في نهاية المطاف العنصر البشري هو الذي يفرض نفسه للشئ الذي يتطلب فهم عميق لسلوكه التنظيمي ، و هو ما تهدف إليه المؤسسات من خلال تنفيذها لعدة نشاطات و إصلاحات إدارية تتناسب مع أهداف و تطلعات موظفيها . لذلك من الطبيعي أن لا تكون عملية التغيير بالأمر الهين فهي تحتاج إلى بذل جهد و مشاركة أطراف رسمية و متعددة . و بذلك فإن الحاجة إلى البقاء و النمو و القدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤشرات يتحدد طبقا لها مستوى الأداء و هي ما يمكن النظر إليه بإعتباره المطلب الأساسي للمنظمات العصرية . و المؤسسة الجزائرية ليست بمعزل عن كل التغيرات التي تعيشها المنظمات في شتى أنحاء العالم لذلك هناك ضرورة ملحة على أن تعمل في ظل هذه المعطيات على تطوير و إيجاد أساليب إدارية تنظيمية تمكنها من تحقيق المعايير العالمية التي تسمح بدخول الأسواق العالمية .

و من هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة النمط القيادي الذي يساهم في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية SOFACT بتيسمسيلت ، و التي إعتمدت على خمسة فصول و هي كالتالي :

- الفصل الأول : إرتبط بالإطار التصوري للدراسة و الذي يضم أسباب إختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة ، مفاهيم الدراسة ، الدراسات السابقة ، المداخل النظرية للدراسة .

- الفصل الثاني : ماهية النمط القيادي و الذي يضم : تعريف القيادة ، أنماط القيادة ، خصائص القيادة ن مرتكزات القيادة ، وظائف القيادة ، صفات القادة ، العوامل التي تؤثر في إختيار أسلوب القيادة ، التحديات التي تواجه تطور القيادة ، أهمية القيادة .

- الفصل الثالث : يتعلق بماهية التغيير التنظيمي و يضم :

تعريف التغيير التنظيمي ، أسباب التغيير التنظيمي ، أهداف التغيير التنظيمي ، أنواع التغيير التنظيمي ، مراحل التغيير التنظيمي ، مجالات التغيير التنظيمي ، خصائص إدارة التغيير التنظيمي ، إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي ، العوامل المساعدة على إنجاح التغيير التنظيمي ، أسباب مقاومة التغيير التنظيمي ، أهمية التغيير التنظيمي .

- في حين خصص الفصل الرابع للإطار المنهجي للدراسة و يضم :

مجالات الدراسة ، المنهج المستخدم ، العينة و كيفية إختيارها ، خصائص العينة ، أدوات جمع البيانات .

- بينما الفصل الخامس خصص لعرض و تحليل و مناقشة النتائج و يضم :

عرض و تحليل البيانات ، مناقشة نتائج الدراسة " في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة"

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

الفصل الأول : الإطار التصوري للدراسة .**تمهيد :**

من خلال هذا الفصل سنحاول معالجة هذا الموضوع الذي أثار إهتمامنا , وذلك من خلال السعي لتحقيق أهداف الدراسة وأهميتها , والبحث عن أهم الأسباب التي دفعت بنا لمعالجة هذه الدراسة إنطلاقا من الإشكالية التي تطرحها هذه الدراسة , الفرضيات وتحديد المفاهيم الأساسية وعرض لأهم الدراسات السابقة , وصولا إلى المداخل النظرية للدراسة.

أولا : أسباب إختيار الموضوع :**1- الموضوعية :**

- الموضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع التخصص علم الإجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية .
- التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية و ما يجري بداخلها و كيفية تسيير إدارتها و العمليات و الظروف السائدة فيها .
- إبراز أهمية القيادة في إحداث التغيير داخل المؤسسة و دورها في تحقيق الأهداف مما يؤدي إلى البقاء و إستمرارية المؤسسة.
- معرفة النمط القيادي الذي يساهم في إحداث التغيير التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية SOFACT .

2- الذاتية :

- الرغبة في الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي و التغيير التنظيمي .
- الرغبة في التعرف على أهم العناصر و المعايير التي يركز عليها التغيير التنظيمي .
- معرفة مدى تفاعل القائد في المنظمة .
- فتح آفاق و مجالات البحث العلمي حول متغيرات قد تتعلق بالنمط القيادي و التغيير التنظيمي .

ثانيا : أهداف الدراسة :

- معرفة النمط القيادي الأكثر فاعلية في إحداث التغيير التنظيمي .
- التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة الصناعية للأغذية النسيجية .
- التعرف على التغيير التنظيمي كمفهوم و إبراز الآثار المترتبة عليه من خلال التعرض للمبادئ المختلفة التي يقوم عليها .
- تهدف الدراسة إلى مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لأهمية القيادة و أهمية التغيير التنظيمي .

ثالثا : أهمية الدراسة :

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع النمط القيادي و دوره في تحقيق التغيير التنظيمي .

- التعرف على خصائص و مميزات كل نمط من أنماط القيادة و النظر إلى أبعادها و آثارها على التغيير التنظيمي .
- التعرف بطبيعة التغيير التنظيمي و تحديد العناصر التي يمسه من الهياكل التنظيمية و التقنيات المستخدمة و سلوكيات الأفراد .

رابعا : الإشكالية

لكي تستمر المؤسسة و تتطور هي بحاجة إلى مستلزمات أو ظروف معينة حتى تتكيف و تتطور و تستمر خاصة إذا ما اعتبرنا المؤسسة بالمنظور الحديث عبارة عن نسق مفتوح يتأثر و يؤثر في البيئة ، سواء كانت داخلية أو خارجية و إذا ما اعتبرنا أيضا أن البيئة في تغير مستمر ، و أحيانا مفاجئ فإن المؤسسات على إختلاف أحجامها و طبيعة نشاطها تحتاج إلى قادة يتحملون المسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة و إنجاز أعمالها بكفاءة و فعالية ، و ذلك عن طريق الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها و العمل على تدريبها و تنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية بإستخدام أنماط قيادية تتميز بالفعالية و تتلائم مع ظروف العمل داخل المؤسسة ، فالقائد الديكتاتوري يرى أن مرؤوسيه لا يعملون إلا في إطار الضبط و التهديد و الرقابة الشديدة غير مراعي مشاعرهم ، أما القائد الديمقراطي يتمتع بصلاحيات تعمل على بناء جسور من الإحترام المتبادل و الثقة مع مرؤوسيه ، و يعمل على إيجاد نوع من التوازن داخل المؤسسة ، في حين أن النمط الفوضوي فيتضمن عدم تدخل القائد ، إذ يفوض شخص آخر في جماعة العمل لتولي دوره . و حتى تستطيع المؤسسة التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة الداخلية و الخارجية فهي مطالبة بإحداث تغيير تنظيمي يسمح لها بالمنافسة و بفرض نفسها بإعتبارها الحل الأمثل الذي يحقق التطور الإقتصادي و الإجتماعي ، لذلك يعتبر التغيير التنظيمي من اهم الأنشطة في المنظمات و لكونه عملية ضرورية و جوهرية لضمان بقائها في محيط أهم مميزاته المنافسة و التطور و التحديث ، فالتغيير التنظيمي إستجابة و نتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على مستوى التنظيمات و القدرة على التكيف ، و تعتبر محاولة المنظمات لإحداث تغيير ، هي محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط . و عليه فللقيادة دور هام في توجيه عوامل الإنتاج و التنسيق فيما بينها ، و في إحداث التغيير و تطوير النظم ، حتى تتوقف كفاءة القيادة لمنظمة على إحداث التنمية و قدرتها في مسايرة التغيير و التطوير في ظروف الإنتاج و التنبؤ به ، و الإعداد له و إحداث التفاعل المطلوب و التنسيق الملائم بطريقة تحقق أقصى إنتاجية ، خاصة و أن العملية الصناعية قد اصبحت عملية تغير بالدرجة الأولى لذلك و من خلال ما سبق ذكره نحاول في هذا البحث التركيز على النمط القيادي و التغيير التنظيمي لمعرفة النمط القيادي الذي يساهم في إحداث التغيير التنظيمي لمؤسسة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمبيلت .

و بناء على ذلك نطرح التساؤل المركزي التالي :

- ما النمط القيادي الذي يساهم في إحداث التغيير التنظيمي ؟

- الأسئلة الفرعية :

- 1- هل النمط الديكتاتوري يساهم في إحداث التغيير التنظيمي ؟
- 2- هل يساهم النمط الديمقراطي في إحداث التغيير التنظيمي ؟
- 3- هل النمط القيادي الذي يساهم في إحداث التغيير التنظيمي هو النمط الفوضوي ؟

خامسا : فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- النمط القيادي الذي يساهم في إحداث التغيير التنظيمي هو النمط الديمقراطي .

الفرضيات الجزئية :

- 1- النمط القيادي الذي يساهم في إحداث التغيير التنظيمي هو النمط الديكتاتوري .
- 2- يساهم النمط القيادي الديمقراطي في إحداث التغيير التنظيمي .
- 3- يؤدي النمط القيادي الفوضوي إلى إحداث التغيير التنظيمي .

سادسا: مفاهيم الدراسة

1- القيادة :

لغة : إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني اللاتيني كنقطة غنطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمتها) كما فكر ARNETD ، لأن الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقوم أو يحكم و يتفق مع الفعل اللاتيني AGERE و معناه يحرك أو يقود و هي مشتقة من المصدر قاد على وزن فعل ، و ذهب ARNETD إلى أن العلاقة بين القائد و المرؤوسين تنقسم إلى وظيفتين :

- وظيفة إعطاء الأوامر و هي من حق القائد .

- وظيفة تنفيذ الأوامر و هي واجبة على المرؤوسين ¹ .

إصطلاحا : هي التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص و توجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال خلق دافع للعمل و تحفيزهم و بالتالي إنجاز الأهداف ² .

- مفهوم إجرائي :

هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دون إلزام قانوني و ذلك لإعترافهم بقيمة القائد ، كونه معبرا عن آمالهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده .

2- نمط القيادة : " هو مجموعة من التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية و من ثم يترك آثارا على سلوك العاملين في التنظيم سلبا أو إيجابا " .

¹- سيد محمد جاد الرب : القيادة الإستراتيجية ، مطابع الدار الهندسية ، القاهرة ، 2012 ، ص 23 .

²- محمد أكرم العدلوني : العمل المؤسسي ، دار ابن حزم ، لبنان ، 2006 ، ص 165 .

- " هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه ، و جعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة و تحسين مستوى الأداء الوظيفي¹ " .

- مفهوم إجرائي :

هو جملة السلوك و الإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات العاملين في المؤسسة ، ويتكون من ثلاثة أنماط هي :

- النمط الديمقراطي : يعتمد على المشاركة في إنجاز القرارات و عمليات التخطيط و التنظيم مما يشعر الجماعة بالالتزام إتجاه العمل و يشجعهم على تحميل المسؤولية و تنمية القدرة على الإبداع و الابتكار.

و هذا النوع يشارك مرؤوسيه في وضع الأهداف و التخطيط و التنفيذ و التقويم ، كما أن المسؤوليات توزع على الأفراد و تسود العلاقات الطيبة ، و قنوات الإتصال مفتوحة بينهم

- النمط الديكتاتوري : تزاوُل القيادة هنا عن طريق إنفراد القائد بالرأي و إتخاذ القرار ، و عدم المراجعة أو التراجع و العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين مبنية على الإرهاب و الخوف و إتباع التعليمات.

-النمط الفوضوي : هو النمط الذي يترك للآخرين حرية التصرف أو السلوك دون توجيه و تدخل في شؤونهم و يتميز هذا النمط بأنه أقل الأنماط من حيث ناتج العمل و لا يحث على إحترام المجموعة للقائد و يشعر الأفراد بعدم القدرة على التصرف السليم ، هذا ما يترتب عنه آثار سيئة في العمل

يعمد القائد هنا إلى تفويض السلطة للمرؤوسين على نطاق واسع و يترك لهم حرية إصدار القرارات المناسبة و إتخاذها حيث يعتمد على تنمية قدراتهم و مواهبهم عن طريق ترك الحرية الكاملة لهم .

التغيير : هو ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر .

و يمكن كسلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد² .

- هو العملية التي من خلالها يتبنى الفرد أو المجتمع أو المنظمة مجموعة معينة من القيم و المعارف أو التقنيات مقابل التخلي عن قيم و معارف و تقنيات أخرى³ .

مفهوم إجرائي :

هو عملية الإنتقال من حالة تنظيمية إلى حالة تنظيمية أخرى، من المفترض أن تكون أحسن من سابقتها، وذلك في فترة زمنية معينة ويتم ذلك من خلال إحداث تعديلات في بعض أو

¹- الشريف عبد الملك طلال : الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 ، ص 39 .

²- ثروت مشهور : إستراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن 2010 ، ص 77 .

³- محمد إسماعيل بلال : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2004 ، ص 170 .

جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة، من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية يتم ذلك عن طريق إدخال التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي و التقنية المستخدمة وغيرها.

- التغيير التنظيمي :

- يعرف على أنه تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي ، و تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي ، أي أنها تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرائق إقتصادا و فعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة ¹ .

- هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة ، و تعني الانتقال من حالة إلى أخرى في مكان و زمان ² .

- مفهوم إجرائي :

هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم أو إستحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية جديدة ما يحقق للمنظمة أهدافها .

سابعا: الدراسات السابقة : تم الإعتماد على الدراسات المحلية و أيضا العربية و هي كالتالي :

- الدراسات المتعلقة بالقيادة :

- الدراسات المحلية :

1- دراسة سعيد لوصيف : حول أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية ، و كان الهدف من الدراسة هو معرفة و محاولة ما إن كان التغيير و التنظيم حدث نتيجة تغير سياق القيادة التنظيمية ، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي . و إختيار عينة قصدية تمثلت في فئة من المشرفين الرسميين و لقد أوضحت الدراسة أن هناك علاقة جيدة بين الأنماط القيادية و التغيير التنظيمي .

- لا بد من الانتقال من السلطة الكلاسيكية (الخضوع) إلى سلطة التفاوض .

- إهتمام المشرف بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى الحفاظ على علاقات طيبة في المحيط الإجتماعي للمؤسسة .

- إستخدام الأساليب المتعددة في القيادة تؤدي إلى نتائج مختلفة سواء من حيث مستوى الإنتاج و الروح المعنوية للمرووسين .

1- رعد حسن الصرن : صناعة التنمية في القرن الحادي و العشرين ، دار الرضا للنشر و التوزيع ، مصر ، 2002 ، ص 339 .

2- عثمان فاروق السيد : قوى غدارة التغيير في القرن الحادي و العشرين ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، مصر ، 2000 ، ص 09 .

- دراسات عربية:

1- عادل صلاح عبد الجبار 2003 :

العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و الروح المعنوية :

قام عادل صلاح عبد الجبار بدراسة لفحص العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و الروح المعنوية ، و قد أجريت هذه الدراسة على عينة من رئيسات الأقسام الأكاديمية و أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للبنات في الرياض ، و قد شملت الدراسة 10 من رئيسات الأقسام الأكاديمية ، 75 عضوا من أعضاء هيئة التدريس ، و إستخدام مقاييس لقياس الأنماط القيادية ، و آخر لقياس الروح المعنوية ، و بينت النتائج أن إهتمام رئيسات الأقسام بالبعد الوظيفي (بعد الإهتمام بالمهمة) أعلى من إهتمامهم بالبعد الإنساني (بعد الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية) أما أعضاء هيئة التدريس فلم تظهر فروقا دالة في هذا الصدد كما تبينه النتائج وجود علاقة جوهرية بين الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس و نمط القيادة لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية للبنات بالرياض ، فقد ظهر في النتائج وجود ارتباط دال بين إستخدام المديرات للنمط الإنساني ، و بعد للروح المعنوية (نحو الزملاء و نحو المؤسسة) في حين لم يظهر للنمط القيادي الخاص بالبعد التنظيمي الوظيفي علاقة دالة بأبعاد الروح المعنوية الثلاثة (نحو الزملاء ، نحو الإدارة ، نحو المؤسسة) لعدة أعضاء هيئة التدريس كذلك أشارت النتائج إلى إنخفاض الروح المعنوية لدى رئيسات الأقسام ، و كذلك لدى أعضاء هيئة التدريس مما يتطلب ضرورة الإهتمام بتشجيع النمط الديمقراطي الإنساني في مثل هذه المؤسسات و ضرورة الإهتمام بحاجات العاملين و مشاعرهم .

2- دراسة أحمد الباسيوني :

إهتمت الدراسة بالعلاقة بين أسلوب القيادة و الرضا عن العمل عند العمال الصناعيين و قد إشتملت الدراسة على إثنا عشر (12) مشرفا و مشرفة بشركة الغزل و النسيج ، و عشرة (10) عمال ، و 10 عاملات من نفس الأقسام بالشركة ، و إستخدام الباحث إستبيان لقياس أسلوب القيادة ، و إختيار لمقياس التوافق المهني و آخر لقياس الزمن ، و مقياس الكفاءة في العمل .

و بينت النتائج وجود فروق دالة بين العمال الذين يعملون تحت الإشراف الديمقراطي و العمال الذين يعملون تحت الإشراف الإستبدادي على إختيار الرضا عن العمل في صالح المجموعة الأولى كما تبين أن العمال تحت الإشراف الديمقراطي أكثر توافقا مهنيا مقارنة بنظرائهم تحت الإشراف الإستبدادي ، كما أنهم أكثر توافقا من الناحية الإنفعالية ، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق جوهرية على مقياس الكفاءة في العمل .

- الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي :

- الدراسات المحلية :

1- دراسة عمر بن شريك : النظرة الإستراتيجية لدى القائد و علاقتها بالتغيير التنظيمي الناجح ، دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي بالبلدية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس "العمل و التنظيم" ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2007 .

- إشكالية البحث :

تتمثل إشكالية البحث في الإستقصاء عن ما إذا كان للقيادة علاقة بنجاح التغيير التنظيمي ، الأمر الذي و إن كان يظهر بديهيا في البيئة الغربية نظرا لأن القائد يساهم في صناعة و صياغة التغيير (خاصة في المؤسسات الخاصة) ، إلا أنه يبقى مجهولا في بيئة المؤسسات العمومية الجزائرية ، أين يكون التغيير بالغا إن لم نقل دائما نتيجة لقرار سياسي ، أي أن تناول هذا المشكل بصورة أدق ، يعني البحث فيما إذا كان للنظرة الإستراتيجية للقائد علاقة بالتغيير التنظيمي الناجح .

و تدرج ضمن التساؤل المركزي عدة أسئلة فرعية و هي كالتالي :

1- هل للنظرة الإستراتيجية للقائد علاقة بالرضا ؟

2- هل للنظرة الإستراتيجية للقائد علاقة بمقاومة التغيير لدى العمال ؟

- المنهج المستخدم :

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف و تحليل بعض العوامل المحددة لنجاح التغيير التنظيمي و هي :

الرضا الوظيفي و مقاومة التغيير و علاقتها بالنظرة الإستراتيجية لدى القائد .

- تم إختيار عينة البحث بطريقة عشوائية و كانت تمثل 604 شبه طبي ، أما بالنسبة لعينة القادة فهي من 13 شبه طبي رئيس مصلحة ، كما إعتمد الباحث على الإستبيان فقط .

- أهم النتائج المستخلصة :

1- لقد أظهرت النتائج علاقة النظرة الإستراتيجية للقائد بالرضا الوظيفي و مقاومة التغيير التنظيمي لدى التابعين كمؤشرين هامين على نجاح التغيير التنظيمي ، أي أن هناك علاقة بين النظرة الإستراتيجية لدى القائد و نجاح التغيير التنظيمي .

2- لا يمكن أن يكون هناك تغيير دون وجود نظرة إستراتيجية تعبر عن الأهداف المراد الوصول إليها من التغيير .

- الدراسات العربية :

1- دراسة "صالح بن سليمان الفايز" بعنوان "الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته" دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في

المملكة العربية السعودية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية 2008/2007 .

حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على دور القيادات العليا في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته و التعرف على أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيرات التنظيمية و أساليب تلك المقاومة و النتائج المترتبة عنها ، كما حاول الباحث التعرف بأهم الإستراتيجيات و الآليات التي تساعد على النجاح في إدارة التغيير ، حسن التعامل مع مقاومته و الحد منه و قد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى أن إستراتيجيات إدارة التغيير تتطلب ضرورة غدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها وفق مبادئها و أسسها العلمية و العملية في التغيير السريع و أن تطبيق إستراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب إعادة صياغة الكثير من الجوانب التنظيمية لتلائم مع التغيرات الحديثة و أن تؤخذ هذه الإستراتيجيات بإعتبار وجود الرؤية و الرسالة و الأهداف الواضحة و المحددة لدى القيادات الإدارية ، و كذلك من أجل نجاح القادة الإداريين في إدارة التغيير المنبثق من متطلبات الواقع و حاجته و إحتواء القوى المعيقة و كبجها ، و إيجاد المناخ المساعد على فهم و تقبل التغيير .

2- دراسة صلاح بن فالح عبد الله البلوي : إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي(دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني في جدة) ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، تخصص علوم إدارية ، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبا الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، 2005 .

إشكالية البحث :

إن عملية غحداث التغيير التنظيمي و تطبيقه و نجاحه ، يعتمد بالدرجة الأولى على إتجاه العاملين نحوه ، فقد تكون ردود فعل إيجابية و بالتالي تضمن المنظمة قبولهم و تأييدهم و من ثم تعاونهم إلى تطبيقه أو قد تكون ردود فعل سلبية تتمثل في رفضه و عدم قبوله بناء على ذلك فإن مشكلة الدراسة تم صياغتها بالتساؤل التالي :

- ما هي إتجاهات العاملين في هيئة الطيران المدني نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائها شخصية ذات إستقلال مالي و إداري ؟

و ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية :

- ما هي الأسباب التي أدت إلى تحويل رتيسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات إستقلال مالي و إداري ؟

- ما هي وجهة نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا و الحقوق المكتسبة و المتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي ؟

- ما هي المشكلات التي تنجم عن هذا التغيير ؟

إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم النظرية (العمر ، المستوى التعليمي ، المرتبة ، طبيعة العمل ، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية) .

- المنهج المستخدم :

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسرحي ، و وزعت الإستبانة على جميع الموظفين في مقر رئاسة الطيران المدني بجدة و البالغ عددهم 410 موظف ، و تم إستعادة 278 إستبانة صالحة للتحليل و المعالجة الإحصائية ، ما تمثل 80 و 67 من مجتمع الدراسة .

- أهم النتائج المستخلصة :

1- أن الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي أسباب خارجية و أسباب داخلية .

2- أن من أهم الأسباب الخارجية هي تشغيل المطارات على أسس تجارية و التوجه العالمي نحو الخصخصة .

3- أن من أهم الأسباب الداخلية هي الروتين في تنفيذ المهام و تأخر الترقيات للعاملين .

4- يتوقع الموظفين الحصول على العديد من المزايا و المكاسب المادية و أهمها زيادة المرتبات و تحسين الأوضاع المالية و تحقيق الأمن و الضمان الصحي للعاملين و أسرهم .
5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي و التي تعود للمتغيرات التالية (العمر ، طبيعة العمل ، الخبرة) .

6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي و المكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير و المشكلات التي قد تنجم عن التغيير التنظيمي و التي تعود للمتغيرين (المرتبة و عدد الدورات التدريبية) .

7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول المزايا و المكاسب الوظيفية المتوقعة بعد حدوث التغيير التنظيمي و التي تعود للمتغيرين (العمر ، المستوى التعليمي) .

8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي و العائدة للمتغيرات (العمر ، طبيعة العمل ، الخبرة) .

ثامنا: المداخل النظرية :**- نظريات القيادة :****1- نظرية الرجل العظيم :**

تقوم هذه النظرية على أساس أن القيادة هي عملية وراثية و أن القادة (يولدون ولا يصنعون) ، بحيث يملكون سمات شخصية و مواهب عظيمة و خصائص قد لا يمتلكها أي فرد و هذه السمات تؤهله لأن يكون قائدا أيا كان الموقف .

من خصائص هذه النظرية :

- التركيز على صفات القائد و سماته كالصفات الجسدية و الفكرية ، ترى أن هذه الصفات تجعل من الفرد قائدا كالذكاء و القوى العضلية و تقول أن القائد يولد و لا يصنع .

كما أن هذه النظرية تبين أن هناك رجالا عظاما بارزين في المجتمع لهم مميزات و خصائص و سمات عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة ناجحين في أعمالهم .

و من أبرز رواد هذه النظرية – كارليلر CARLYLER الذي أكد على أهمية البطولة في تحديد سمات القائد التي تجعل بمواهب خاصة تؤدي إلى الإبداع و كذلك إيمرسن

¹EMERSON

و مؤدي هذه النظرية أن هناك رجالا عظاما يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة و مميزة ، مواهب و خصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الإجتماعية التي يواجهونها² .

نظرية السمات :

تقوم هذه النظرية على الاعتقاد القائل بأن النموذج القيادي الناجح يجب أن يتميز ببعض الصفات و الخصائص تجعل منه قيادي ناجح في جميع المواقف و تحت كل الظروف ، و اهم هذه الصفات القدرة على التأثير ، القدرة على تحقيق الذات ، الثقة بالنفس و إستقلالية الشخصية .

تشير هذه النظرية إلى أن القيادي الناجح يجب أن يكون متفوقا على مرؤوسيه بدرجة أقوى ما يسمح له إحتلال مركز قيادي بارز و فعال تفرضه هذه الصفات التي يمتلكها³ .

تعد نظرية السمات من أقدم النظريات في القيادة ، حيث كان أول ما إهتم به علماء الإدارة هو محاولة التعرف على صفات و سمات القائد و التي إذا ما توفرت في الفرد يصبح قائدا فذا و قد أجريت العديد من الدراسات في بداية القرن العشرين هدفت إلى معرفة ما هي تلك السمات .

و تلخص السمات القيادية فيما يلي :

¹- فاتن عوض الغزو : القيادة و الإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009 ، ص 74 .
²- محمد شفيق : القيادة تطبيقات علوم السلوكية ، دار النهضة للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 18 .
³- ضرار العتيبي ، نضال الحواري : إدارة المشروعات الإنمائية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 85 .

- السمات الجسمية كالطول و الصحة و السمات الإجتماعية .
 - السمات المعرفية كالقدرات الثقافية¹ .
 و قد كانت هذه النظرية تفترض أن تلك السمات الموروثة يمكن إنتقالها من موقف إلى آخر
 بمعنى من تتوفر فيه تلك السمات يظل قائدا فعالا مهما إختلفت المواقف القيادية التي يوجد
 فيها² .

3- النظرية الموقفية :

سميت بهذا الإسم لأنها تعتمد على الموقف أو الظرف لأنها تمكن القائد من فهم الأسلوب
 المناسب لحل المشاكل التنظيمية إستقاءً الى ظروف الموقف الذي يواجهه ، حيث تمثل هذه
 النظرية الإتجاه السائد في الإدارة ، و أساسها ان هناك مواقف و ظروف معينة هي التي
 تهئ أفراد معينين ليكونوا قادة ، فالفرد الذي يكون قائدا في موقف ما قد لا يكون قائدا في
 موقف آخر .

خصائص النظرية الموقفية :

- تعد نظرية نسبية أي القائد يخضع للظرف حسب ما يتطلب منه ، فهناك مواقف تتطلب
 قيادة ديمقراطية ، أخرى تتطلب قيادة دكتاتورية .
 - تعالج المشاكل الإدارية عن طريق إستخدام أسلوب قيادي ملائم .
 - إعتقاد أسس علمية و فنية في القيادة و عدم إنكارها للنظريات السابقة³ .

4- النظرية الوظيفية :

تنظر إلى القيادة بإعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها من خلال توزيعها على الجماعة
 ، و تعتبر أن للقائد وظائف أهمها :
 - تحديد أهداف الجماعة و التخطيط لتحقيقها .
 - رسم سياسة الجماعة و توزيع الأدوار .
 - الحفاظ على القيم السائدة و الإتجاهات و المعتقدات و المعايير .
 - حل الصراعات داخل الجماعة بعدالة و موضوعية مطلقة .
 - الحفاظ على إستمرار الجماعة و بنائها و جهودها .
 - الحفاظ على روح الجماعة و معنوياتها و إعتبار القائد رمز للجماعة .
 - توجيه أفكار الجماعة و إثراء ثقافتها و نقل الخبرة غليها و زيادة معرفتها .
 - تأييد التفاعل الإجتماعي للجماعة و تنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف⁴ .

5- النظرية التفاعلية :

¹ عبد الباري درة ، محفوظ جودت : الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، دار وائل للنشر ، ط2 ، الأردن ، 2012 ، ص 217 .

² سعيد محمد المصري : التنظيم الإداري ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، مصر ، 2002 ، ص 255 .

³ فاتن عوض الغزو : القيادة و الإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009 ، ص 78 .

⁴ محمد شفيق : القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، دار النهضة للنشر و التوزيع ، مصر ، ص 17 .

تعالج هذه النظرية الثغرات في النظريات السابقة ، و تركز على التناسق و التكامل بين جميع عناصر موقف القيادة من حيث شخصية القائد ، و نوع المقودين و أشكال العلاقات القائمة ، و هذه النظرية تقوم على أساس التكامل بين جميع العوامل المؤثرة في القيادة . فالقيادة في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية ، و على الوظائف ، و على التفاعل بينها جميعا ، كما تقوم على فكرة الإمتزاج و التفاعل بين المتغيرات التي جاءت بها بعض النظريات التي سبقتها¹ .

كما نجد أن هذه النظرية تنظر إلى القيادة إلى إعتبار أنها عملية تفاعل غجتماعي ، فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة ، يشاركها مشاكلها و معاييرها و أهدافها و آمالها ، كما يوطد الصلة مع أعضائها و يعمل على تعاونهم² .

- نظريات التغيير التنظيمي :

- مرحلة الفكر الكلاسيكي :

1- نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" :

ركز تايلور على زيادة الغنتاجية و تحقيق الكفاءة و افعالية ، حيث تعرف هذه النظرية بأنها ذلك النزاع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة ، بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة و التجربة ، حيث تضمنت مفاهيم عديدة منها التغيير الذي إعتبره "تايلور" تلك الزيادة الإنتاجية ، و إستخدام الأسلوب العلمي و تبسيط الإجراءات و جعل بيئة العمل منظمة و مستقرة ، و كان يعتمد على القوة و الإجبار لتحقيق التغيير المرغوب فيه .

2- نظرية التقسيم الإداري : "لهنري فايول"

لقد ركز "هنري فايول" على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن أن الإعتماد عليها في العمل التنظيمي و كذلك الإداري ، و من أهم المبادئ التي قام بتطويرها "فايول" بشكل عالمي هي : تقسيم العمل ، السلطة و المسؤولية ، التوجيه ، المساواة بين الغفراد و تحقيق العدالة ، مما يعطي للأفراد الأهمية البالغة من أجل المبادرة و خلق ما يعرف بروح الفريق ، مما يؤدي إلى غحداث التغيير التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة³ .

- مرحلة الفكر النيوكلاسيكي :

¹ - كريم ناصر علي ، أحمد محمد خلف الدليمي : علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 43 .

² - طلعت إبراهيم لطفى : علم الإجتماع التنظيمي ، دار غربي للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 77 .

³ - زيد منير عبوي : التخطيط و التطوير الإداري ، ط1 ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 116-117 .

1- مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" :

لقد أظهر "إلتون مايو" أهمية الفرد العامل في الإدارة و المنظمات و أبرز دوره في الإنتاجية ، و أكد على أن التغيير يجب أن يشمل الأفراد ، و مفهوم التغيير كان كنتيجة لكل من التدريب المخبري و الإجرائي .

- **أسلوب التدريب المخبري :** ظهرت في منتصف الأربعينات (40) و كان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين ، و يترك لهم المجال للتفاعل و التعلم مع بعضهم البعض ، و من خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم .

- **أسلوب البحث الإجرائي :** و قد ركز على جماعة العمل و تشخيص المعلومات و القضايا ذات العلاقة بالمنظمة ، و استخدام المنهجية العلمية لحل و تشخيص المشكلات بأسلوب علمي ، خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج و التخطيط ، إتخاذ القرارات ، مما يمكن من تفعيل التغيير التنظيمي الذي يخدم السياسة العامة للمؤسسة .

2- مدرسة إتخاذ القرار : إهتمت بالتنظيمات غير الرسمية ، و نبهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة أهمها : المتغيرات الهيكلية و السلوكية و البيئية ، حيث إعتبرت المنظمات ذلك النظام المفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة بما يصنع التغيير الملائم للتنظيمات¹ .

النظريات الحديثة :

- **المدخل التكاملي :** بحث في ضرورة قضايا القوة و الصراع التنظيمي و التغيير في الجوانب التنظيمية ، و تعتمد العناصر الأساسية لهذه النظرية على دراسة و فهم القوانين و الأنظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية و البناء التنظيمي و عوامل القوة و الإستمرار و عوامل التوافق و التكيف في السلوك التنظيمي من خلال البيانات الداخلية المتمثلة في أنظمة الحوافز و القيادة و الإتصال و الرقابة و نظم المعلومات و المسؤوليات و كذا السلطة ، و التركيز على دراسة المشكلات التي تواجه و تهدد حياة هذه المؤسسات ، و تؤدي على عدم نجاحها و عدم إستمرارها .

و تتمثل إسهامات هذه النظرية في تطوير مفاهيم التغيير التنظيمي في دراسة المؤسسة و تفاعلاتها مع البيئة و قدرتها على الإستمرار و تحقيق الأهداف المطلوبة كما تعالج جهود هذه المرحلة أسباب إضمحلال هذه المؤسسة و زوالها إما نتيجة لوجود عيوب في البيئة كنقص في الموارد أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي و السياسات الإدارية مثل ، أنظمة الحوافز و القيادة الفعالة و العلاقات التنظيمية .

- **المدخل الموقفي :** يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية لا يمكن تطبيقها بإستمرار مختلف الظروف و على أنواع المؤسسات و إنما يجب إستخدام هذه

¹ - زيد منير عبوي :المرجع نفسه ، ص 116-117 .

المدارس و النظريات بشكل إنتقائي بحيث تتلائم مع الظروف و الأوضاع التي تعيشها المؤسسة .

أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي و نسبي بين متطلبات نجاح التنظيم و بقائه من جهة و بين متطلبات مناخه من جهة أخرى ، بالإضافة إلى تحقيق الإستقرار و الأمن الوظيفي سواء النشاطات أم الوظائف أم الأفراد أم في العلاقات التنظيمية خوفا من حدوث الإرباك و إختلال التوازن .

- "رابعاً التكنولوجي : هو إدخال وسائل إنتاج حديثة و أكثر تطوراً ، أو تغيير طرق و خطوط الإنتاج ، و هذا فيما يتعلق بالتغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية و إضافة له يشتمل هذا المجال من التغيير إقتناء وسائل إتصال حديثة و إستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق و وسائل الإتصال في المنظمة ، و تستطيع المنظمة أيضاً أن تطور كافة معاملاتها و أنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي ، و من الأمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الإلكترونية و القيام بكافة المعاملات بواسطة الأنترنت¹ ."

" و تتضمن التغييرات التكنولوجية واحدة أو أكثر من المستويات التالية :

- 1- تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتج أو العملية .
- 2- تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتج حالياً .
- 3- إدخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة .
- 4- إكتشاف تكنولوجيا جديدة و هذا ما يمثل أعلى مستوى في التغيير² ."

إم ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال تغيير في الهياكل و السلوك التنظيمي وفقاً لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية ، و هذا المدخل هو المرحلة التمهيديّة للتطوير التنظيمي .

- أسلوب الإدارة بالأهداف : أوجد "بتر دراكر" هذا الأسلوب في حوالي العقد الخامس من القرن العشرين ، و تعتبر الإدارة بالأهداف عملية مشتركة بين المدير و مرؤوسيه لوضع أو تصميم الأهداف ، فالرئيس و المرؤوسين يشتركون في تصميم الأهداف سينفذها كل مرؤوس مع مراعاة أن مكافأة المرؤوس مستقبلاً ستتوقف على مدى نجاحه في تحقيق هذه الأهداف .

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف و توضيحها و كذلك البحث في تقييم الأداء و التحليل الكمي و حسابات التكاليف بالإضافة إلى إستخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في الغدارة و التنظيم و في إدارة العمليات التشغيلية و إستخدام

¹- مخلوفي عبد السلام و شريف مسعودة : (18-19 ماي 2011) ، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، التغيير في المنظمات ، ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، ص 6 .

²- غسان داود : التفكير الإداري و الإستراتيجي في عالم متغير ، ج1 ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 29 .

البعد التكنولوجي ، و يرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دور كبير في نجاح جهود التغيير التنظيمي .

- **نظرية Z اليابانية** : طرح "وليام أوشي" 1971 في كتابه نظرية Z ممارسات إدارية مشتركة في الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و صنف مؤسسات أمريكية تقليدية ضمن النمط A و مؤسسات يابانية تقليدية ضمن النمط J ثم مؤسسات أمريكية تبنت نموذجاً منهجياً لإدارة الموارد البشرية صنف ضمن النمط Z ، و قد ساهم ذلك في تحقيق معدلات نجاح عالية ، و تؤكد هذه النظرية على ديمقراطية القيادة بالمشاركة الجماعية في صنع القرارات و على تهيئة مناخ عمل مستقر و ملائم لتنمية روح الفريق و الثقة المتبادلة بين الأفراد ، و هي مفاهيم جد هامة في التطوير التنظيمي .

- ترى نظرية Z أن المبادرة الأولى في الرغبة في إدخال التغيير تأتي في العادة من شخص رئيسي يصل إهتمامه بالمؤسسة إلى درجة تجعله يكرس الوقت و الجهد و يتحمل المخاطر في سبيل التغيير .

و تتم عملية التغيير من منظور نظرية Z كما حددها "أوشي" بمراعاة الخصائص التالية :

- تفهم نوع التغيير و دور القائد في إحداثه .

- تحليل فلسفة المؤسسة .

- تحليل فلسفة الإدارة المطلوبة و إشراك رئيس المؤسسة في ذلك .

لعل ما تميزت به مرحلة النظريات الحديثة هو التركيز على أهمية فهم التفاعل التي تحدث داخل التنظيمات و ذلك بتوظيف علم النفس الاجتماعي و مفهوم النظم و كذلك أهمية التغيير المخطط كعناصر أساسية للتطوير التنظيمي ، بالإضافة إلى تطوير الأساليب المستخدمة في عمليات التطوير التنظيمي¹ .

3- مدخل إدارة الموارد البشرية :

كان دورها مقتصر على حفظ السجلات و تخزين البيانات بمؤهلات العاملين ، و بعد عام 1964 تطور دورها ليشتمل على متغيرات أخرى مثل حقوق الأفراد ، و السلامة العمالية ، و تدريب العاملين و تنمية مهاراتهم ، و وضع نظام أجور عادل ، و التركيز على الجوانب الإنسانية ، حيث لعبت دوراً كبيراً في تحديد الإحتياجات التدريبية و الوظيفية ، كما تضمنت مفهوم إدارة التغيير التنظيمي ، و أصبحت عمليات إستقطاب الموارد البشرية تستند على أسس علمية تأخذ في الإعتبار التوافق بين القدرات البشرية و المتطلبات الوظيفية ، و ساهمت في إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية ، و إحداث التغيير المطلوب في جميع المستويات (الأفراد ، الجماعات ، المنظمة ككل)² .

¹- فريحة بوفاتح : مقومات التغيير في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصرة ، حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2011-2012 ، ص 49 .

²- زيد منير عوي : مرجع سابق ، ص 117-120 .

خلاصة :

يعتبر الإطار التصوري بما يحتويه من مراحل بمثابة الأساس الذي تبنى عليه الدراسة

الميدانية, من خلال تحديد المفاهيم ذلك ما ساعدنا في ضبط إشكالية الدراسة وتسؤلاتها, إضافة إلى صياغة الفرضيات.

الفصل الثاني

ماهية النمط القيادي

الفصل الثاني : ماهية النمط القيادي

تمهيد :

تعتبر القيادة من أهم عناصر العمل الإيجابي و تلعب دورا هاما في توجيه عوامل الإنتاج و التنسيق فيما بينها و في إحداث التغيير و تطوير النظم ، حيث تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين أفراد و جماعات و تتسق جهودهم و علاقاتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة ، و تتوقف كفاءة القيادة بالمنظمة على إحداث التنمية و قدرتها في مسايرة التغيير و التطوير في ظروف الإنتاج و التنبؤ به و الإعداد له و القدرة على الابتكار و التجديد و تنظيم سير العمل و تسلسل العمليات الإنتاجية و مراقبة إستخدام الموارد البشرية و المادية و إحداث التفاعل المطلوب و التنسيق النلائم بينها بطريقة تحقق أقصى إنتاجية ، خاصة و أن العملية الصناعية قد أصبحت عملية تغيير بالدرجة الأولى .

أولا : تعريف القيادة :

- يعرفها همفل HEMPHIL : هي نشاطات و فعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة¹ .
- و يعرفها آخرون : أنها عملية تأثير في نشاط مجموعة منظمة ، و يمكن القول أنها عملية توجيه و تأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة² .
- و تعرف أيضا على أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات ، و ذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة³ .
- و تعرف كذلك على أنها فن التأثير في الأشخاص و توجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم و إحترامهم و ولاءهم و تعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين⁴ .

1- سامر جلد : السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 140 .

2- علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، ناشرون و موزعون ، الأردن ، 2011 ، ص 14 .

3- هاشم محمد رضا : التدريب و التأهيل الإداري ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن 2010 ، ص 29 .

4- فؤاد القاضي : السلوك التنظيمي و الإدارة ، كلية التجارة عين شمس ، مصر ، 2006 ، ص 187 .

ثانيا : أنماط القيادة :

1- القيادة الديكتاتورية (التسلطية) :

" و تمارس القيادة هنا عن طريق إنفراد القائد بالرأي و إتخاذ القرار و عدم المراجعة أو التراجع ، و العلاقة بين الرئيس و المرؤوس مبنية على الإرهاب و الخوف ، و إتباع التعليمات ، كما ان القائد هو الذي تركز بيده السلطة ، و يتخذ كافة القرارات بنفسه¹ .

يقوم هذا النوع من القياس على أساس الإشراف المقيد الذي يضعف معنويات العاملين و يفقدهم الثقة في أنفسهم و لا يتيح لهم فرصة التقدم و التنمية الذاتية² .

2- القيادة الديمقراطية :

و تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب ، حيث أنه في ظل هذه القيادة الجماعة هي التي تقوم بإختيار القائد أو إنتخابه ، و يشارك الأفراد في وضع الأهداف و التخطيط و التنفيذ و التقييم .

كما أن المسؤوليات تنتوع على الأفراد ، و تسود العلاقات الطيبة ، و تكون قنوات الإتصال مفتوحة بينهم ، و القائد يقوم بتشجيع الأفراد و هو الذي ينال تقديرهم و إحترامهم و نقل المشكلات بينهم³ .

في حين أن الكثير يرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة إذ تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها .

كما ان القائد الديمقراطي لا يملئ أو يفرض على الآخرين آرائه بل يقترح و يفسح للآخرين حرية إختيار و إتخاذ القرارات أو إقتراح الحلول ، و هو يراعي رغبات الآخرين و مطالبهم⁴ .

¹ - علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، مرجع سابق ، ص 37 .

² - مصطفى محمود أبو بكر : المدير المعاصر ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2003 ، ص 423 .

³ - معن محمود أحمد العياصرة : الإشراف التربوي و القيادة التربوية و الإحتراق النفسي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 28-29 .

⁴ - معن محمود أحمد العياصرة : المرجع نفسه ، ص 29 .

3- القيادة الحرة أو النسبية :

يرتكز هذا النوع من القيادة على حرية الفرد العامل في أداء عمله ، و يطلق عليها كذلك المطلقة .

إن القيادة الحرة ترتكز على توجيه سلوك العمال من التأثير على سلوكهم ، فالقيادة الحرة التي تكون متحررة من سلطة القائد ، و سميت بالحرية لأنها تقوم على ترك الفرد يفعل ما يشاء و تبدوا الإدارة كأنها غير موجودة لتوجيه إدارة العمل و يعتمد القائد هنا إلى تفويض السلطة للمرؤوس على نطاق واسع ، و يترك لهم حرية إصدار القرارات المناسبة و إتخاذها ، حيث يعتمد القائد على تنمية قدراتهم و مواهبهم عن طريق ترك الحرية الكاملة لهم¹ .

يعتقد القائد المتحرر أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ العمل الذي يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادرتهم الذاتية و اعتمادا على جهودهم الخلاقة² .

ثالثا : خصائص القيادة :

تتميز القيادة بمجموعة من الخصائص يمكن جملها فيما يلي :

- 1- المهارات الذاتية و الشخصية :** و يقصد بها الصفات و القدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية و العصبية و قوة التحمل) ، و القدرات العقلية (كالإستعدادات الفكرية و الذهنية و أهمها الذكاء) و ملكه الإبتكار و ضبط النفس (و هي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار و إتخاذه دون تردد و بحسم و توقع الإحتمالات و مواجهتها بهدوء)
- 2- المهارات الفنية :** و هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم و تطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف ، بمعنى آخر قدرة القيادي على إستخدام الوسائل العلمية و التكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود .

¹- ثروت مشهور : إستراتيجية التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 146 .
²- فاروق عبد فليح ، السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 186 .

3- المهارات السلوكية أو الإنسانية : وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة ، و تابعيه بشكل خاص ، و العمل على تنسيق جهودهم و العمل بروح الفريق ، و قد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح او فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة¹.

4- المهارات السياسية و الإدارية :

و يقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده و مهارته في تبصر مصالح العام ، و الأهداف العامة ، و ما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده و سياسته من ناحية الأهداف و سياسة النظام القائد - أي التوفيق بين الإتجاهات و الضغوط الموجودة في المجتمع و بين نشاط التنظيم ، و على القيادة ألا تتجاهل المثل العليا و الأهداف السياسية التي يطمح الشعب لتحقيقها ، بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها و تحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم و إشباع حاجات و رغبات التابعين ، و يتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد².

رابعا : مرتكزات القيادة :

ترتكز القيادة على عدة مرتكزات أساسية تتمثل في :

- 1- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه ، و التي تدور حول الأفكار التالية :
 - 1-1 - الحصول على نتائج فعالة في العمل إذ أحدث إندماج بين الموظفين و التنظيم .
 - 2-1 - يجب معاملة الأفراد العاملين معاملة تحفظ لهم كرامتهم .
 - 3-1 - عدم تعارض مصالح المنظمة مع مصالح الموظفين ، أي محاولة القائد إشباع حاجاتهم الإقتصادية و النفسية .

¹- معن محمود أحمد العياصرة ، مروان محمد بني أحمد : القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، 146 .

²- المرجع نفسه ، ص 147 .

2- إشراك العاملين في بعض مهام القيادة :

2-1 - يقوم القائد بعمل لقاءات تشاورية يحاول من خلالها التعرف على آراء مرؤوسيه ، حيث تتيح له الفرصة سماع آرائهم و تبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم في العمل ، و هذه اللقاءات تشجع القائد و مرؤوسيه على تقديم إقتراحات ، و يجب على القائد ألا ينسب إقتراحات و آراء مرؤوسيه إلى نفسه¹ .

خامسا : وظائف القيادة :

1- **التنسيق** : إن ممارسة عملية القيادة تختلف باختلاف التنظيمات ، و أن كل قائد يتصرف وفق شخصيته ، و وفق الدور الذي يؤديه ، و لا توجد صفات تغيره عن سلوك القائد ، لكنه بحاجة إلى مهارات في وقف ممارسته لعمله لتساعده على توجيه الجماعة و التنسيق بين القرارات و الأنشطة داخل التنظيم .

2- **الشؤون العامة** : أصبح لدينا تصورا كاملا عن عمل القيادة و هو التوجيه و التنسيق بين الأنشطة و الجماعات في التنظيم و ذلك عليه أن يكون ديناميكيا في تفكيره و تصرفاته ، و قادرا على التخيل و الثقة في النفس ، و تفهم الطرق التي يتصرف بها داخل التنظيم و لديه قدرة كافية على إتخاذ القرارات فكلما إرتفع القيادي في السلم الإداري كلما كان دوره قائما على الإتصال بالشؤون العامة أكثر من المشاكل الإدارية التي تحصل داخل المؤسسة ، لأن القائد بمعنى يمضي وقته و إتصالاته مع المصالح و الجموع الخارجي لا مع المرؤوسين و المساعدين² .

3- إتخاذ القرارات :

إن عملية إتخاذ القرارات هي مسؤولية في أعلى السلم الإداري ، و لذلك فالإدارة تتطلب التصرف بطريقة صحيحة و سريعة و فعالة و تنفيذ البرامج و حل المشكلات وفقا للخطط

¹- فانتن عوض الغزو : القيادة و الإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 136 .

²- المرجع نفسه ، ص 40 .

المدرسة و الموضوعية خصوصا القرارات التي تتعلق بأهداف المنظمة بناء على القرارات العديدة ، و من أنواع القرارات الإدارية ما يلي :

أ- **القرارات التشغيلية** : و هي تقع في أدنى السلم الإداري ، و من الممكن أن يشارك بها كبار الإداريين للمساعدة على إتخاذ القرارات عن طريق التوجيهات و الإقتراحات التي يتقدم بها المساعدون الفنيون ، و هذا النوع من القرارات يتطلب قدرة و مهارة عالية ، حيث يتضمن إتخاذ القرارات الإختيار بين البدائل و الخطط .

ب- **القرارات الإستراتيجية** : تتميز بالثبات و فخامة الإستثمار و الإعتمادات المالية ، و خصوصا أن القرارات التي تتخذ في الإدارة العليا هي قرارات هامة و تتطلب جهدا¹ .

ج- **القرارات التكتيكية** : و هي التي يتخذها رؤساء الأقسام و هي تهدف إلى ترجمة الخطط على أرض الواقع ، أو بناء الهيكل التنظيمي² .

سادسا : صفات القائد :

تشير العديد من الدراسات و الأبحاث إلى وجود العديد من الصفات التي يتمتع بها القائد ، حيث حددها "محمود عباين" الآتي :

1- إمتلاك الشجاعة : فهناك فروقات في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك و المسؤولية الكاملة .

فالقائد الشجاع هو الذي يتصف بالهدوء عند تعرضه للمواقف الإستقرارية و يبقى دائما محافظا على إستقراره و توازنه الإنفعالي و يكون دائما على إستعداد لتحمل المسؤولية .

2- تحديد الأهداف : فجميع القادة الفاعلين الذين تم دراستهم يملكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم و التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة .

¹- المرجع نفسه ، ص 41 .

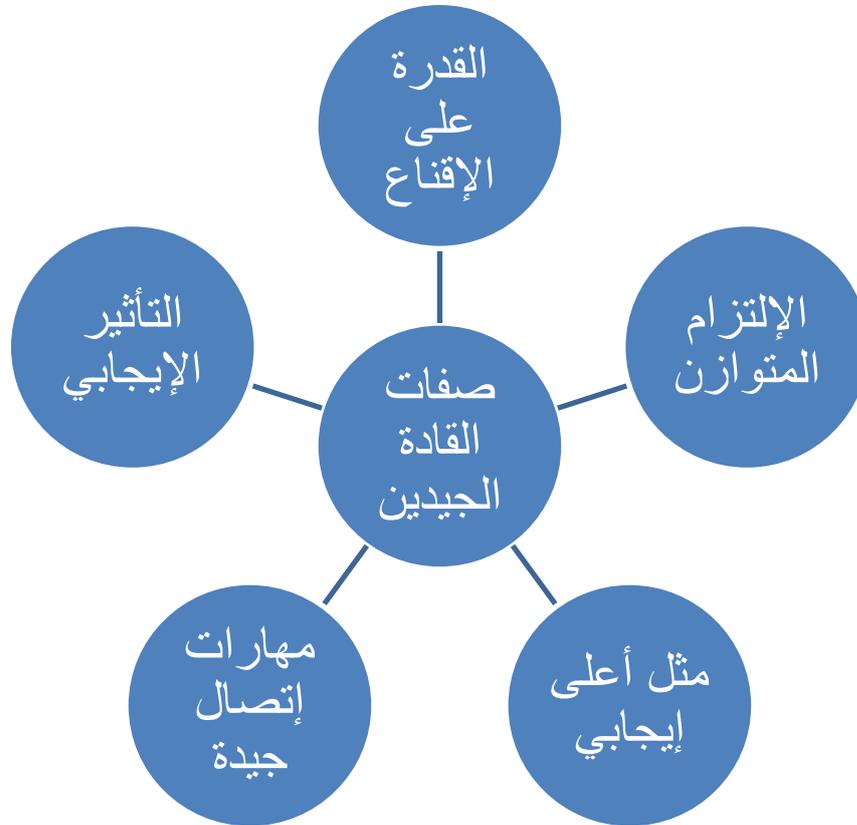
²- فاتن عوض الغزو : مرجع سابق ، ص 41 .

3- العمل بدافع الإبداع : حيث يتميز القادة الفاعلين بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا .

4- إستمرار الحماس : إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما فهم تماما كالشعلى التي لا تتطفئ أبدا لتبقى متقدمة على الدوام .

فسمو القائد يتطلب حماسا حقيقيا ملهما و إن كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول فيها ذلك الحماس¹ .

و بالإضافة إلى ما سبق نستعرض بعض صفات القادة الجيدين في شكل مخطط².



الشكل رقم (1) يوضح صفات القادة الجيدين

¹- بشير علاق : القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 24 .
²- خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ : إدارة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010 ، ص 139 .

سابعاً : العوامل التي تؤثر في إختيار أسلوب القيادة :

إن من اهم العوامل التي تؤثر في إختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد و عوامل أخرى تخص المرؤوسين أنفسهم و ثلاثة تخص الموقف و البيئة و هي موضحة فيما يلي :

1- العوامل التي تخص القائد : إن من الأمور التي يأخذها بعين الغعتيار أي قائد هو مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية و مدى غمكانية الإعتماد عليهم في مواجهة المواقف .

2- العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين : قد يميل بعض المرؤوسين إلى الإستقلالية و يميل البعض الآخر إلى الإعتماد على عملية إتخاذ القرار¹ .

3- عوامل البيئة : و يقصد بذلك بيئة العمل عموماً ، و بيئة المنظمة و القيم و التقاليد التي تسير عليها ، و تؤمن بها ، فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي ، و إلا واجه الكثير من المتاعب و الصعاب² .

4- عوامل تخص الموقف : يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ، فإن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة و خاصة و إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين .

5- عوامل تخص الضغوط الزمنية : تلعب الضغوط و الحاجة الملحة لإتخاذ القرار دوراً في ميل الرئيس إلى الإنفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة³ .

ثامناً : التحديات التي تواجه تطور القيادة : على الرغم من التقدم الواضح في مجال القيادة ، إلا أن التحديات مازالت ماثلة في طريق التطور القيادي ، و من تلك التحديات :

1- التحدي الرئيسي للتطور القيادي الذي يواجه قوى العمل الشابة هو في القدرة على الموازنة بين الإحتياجات الحديثة المتعددة ، و بحس المسؤولية تجاه المستقبل .

2- الحاجة إلى تعلم كافي لمواجهة التنوع الثقافي ، و مواجهة النماذج المختلفة التي تتطلبها المناطق و الأسلوب بشكل شمولي .

¹- جمال الدين لعويصات : إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2003 ، ص 57 .

²- سامر جلدة : مرجع سابق ، ص 151 .

³- سامر جلدة : مرجع سابق ، ص 152 .

- 3- عدم توفر الوقت الكافي لمساعدة الفرق المختلفة على إكتشاف أغراضها و أهدافها و من ثم تنفيذها .
- 4- إخفاء النمو المؤسسي للعديد من مواطن القصور و الضعف في الروتين المؤسسي .
- 5- إستجابة القيادة للتغيرات في مجال العمل و الإنتاج ، و تعتبر الأساس في التمكين المستقبلي¹ .

تاسعا : أهمية القيادة :

تكمن أهمية القيادة فيما يلي :

- 1- إنها حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- 2- تدعم القوة الإيجابية في المؤسسة و تقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- 3- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الإستراتيجيات و السياسات .
- 4- السيطرة على مشكلات العمل و حلها و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء .
- 5- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد بإعتبارهم أهم الموارد في المؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- 6- مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة .
- 7- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة² .

خلاصة :

¹- حيدر محمد العمري : إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة ، ط1 ، عام الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 91 .

²- كريم ناصر علي ، أحمد محمد خلف الدليمي : علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 37 .

إن القيادة ليست أمرا سهلا ، فلا يمكن لأي شخص أن يملك القدرة على التأثير على الآخرين بسهولة و لا تأتي هذه القدرة للشخص من فراغ ، لأنها نتاج تجارب يحصل عليها الفرد من عدة مصادر ، و ربما يمكن القول أن الفرد هو قائد لأنه يتصف بصفات شخصية تميزه عن غيره و تجعله قائدا ، و ربما لأنه يستطيع إحتواء المواقف المحيطة به في تحديد تصرفاته ، و الواقع أن كل هذه الإستنتاجات سليمة حيث أن القيادة هي نتاج لصفات شخصية ، و نمط للتصرف و التكيف مع البيئة و الموقف المحيط .

الفصل الثالث

ماهية التغيير التنظيمي

الفصل الثالث : ماهية التغيير التنظيمي .

تمهيد :

يعتبر التغيير من أهم الأنشطة في المنظمات ، فهو في نظر أي منظمة عملية ضرورية و جوهرية لضمان بقائها في محيط أهم ميزات المنافسة و التطور و التحديث ، و لكي تتكيف المنظمة و تنمو في ظل التحديات المفروضة عليها لا بد لها أن تكون قادرة على رصد و توقع التغييرات المستقبلية و تحديد أهدافها في ضوء تلك التغييرات المتوقعة ، و المنظمة الفعالة هي تلك التي تستطيع تحقيق التوازن بين التغيير الواجب و سعيها إلى الإستقرار .

أولاً : تعريف التغيير التنظيمي :

- " التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم ، أو إستحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية ، و أوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها "
- " التغيير التنظيمي هو إستجابة و نتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات و القدرة على التكيف و الإستجابة ، و تعتبر محاولة المنظمات لإحداث تغيير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط¹ ."
- " هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين و إحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ و بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية ، و أن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره و تنميته² ."

ثانياً : أسباب التغيير التنظيمي .

¹- زيد منير عبوي : التخطيط و التطوير الإداري ، ط1 ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 125
²- ثابت عبد الرحمن إدريس : المدخل الحديث في الإدارة العامة ، ط 1 ، دار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 362

إن التغيير التنظيمي عملية ضرورية و جوهرية لضمان إستمرار المنظمة ، فهو لا يحدث عفويا او تلقائيا ، و إنما هناك أسباب عديدة تدفع المنظمة لإحداث هذا التغيير ، و هي أسباب داخلية و أسباب خارجية .

أ- **الأسباب الخارجية** : و هي بمثابة المؤثرات البيئية الخارجية للمنظمة ، و عادة ما تسمى بالضغوط الخارجية التي تأتي من خارج التنظيم و هي تتنوع و تتعدد فمنها :

- **التغيير القانوني** : إن التغييرات في البنية السياسية و التشريعية للدولة تعد ضغطا على المؤسسات الناشطة فيها .

إن التغيير القانوني نقصد به القوانين و التشريعات الحكومية ، و النصوص الجديدة المتعلقة بطرق و أساليب العمل .

- **التغيير الإقتصادي** : التطور السريع للسلع و الخدمات ، و سيطرة إقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي ، يركز على الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية ، و كذلك تغيير ظروف السوق و العملاء المستهدفين ، و ما يصحبه من تطور سريع للخدمات .

- **التغيير الإجتماعي** : الناتج عن حتمية تغير الظروف البيئية و المساهم في عملية التغيير التنظيمي ، تراكم المشاكل الإجتماعية كالبطالة ، مما أدى إلى الإنشقاق و الإختلالات في سلوكيات الافراد ضف إلى التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة من ناحيتي الكم و العدد نظرا للتغييرات المستمرة في هيكل و نظم التعليم و التنمية و التدريب ، و المعروف بالتركيب النوعية للعمالة و الكفاءات .

- **التغيير التكنولوجي و الثقافي** : من خلال النمو المتسارع و الانفجار الكمي و النوعي للمعلومات ، يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع المبادئ ، و ما ساعدها على ذلك النمو التكنولوجي و المعلوماتي جراء ذلك النمو المعرفي و ما خلف¹ تأثيرات على المنظومة التكنولوجية الإجتماعية ، حيث غختراق هذه التكنولوجيا المنظمة التي تأتي

¹- بوشمال أحمد : سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجي ، دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط ، رسالة ماجستير في علم الإجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010-2011 ، ص 38-39 .

بمهارات جديدة مما يتطلب منها ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها و بين بيئتها و السيطرة عليها ، أو على جزء منها لصالحها من أجل تحقيق البقاء و الإستمرار و الحفاظ على حصتها السوقية¹ .

ب- الأسباب الداخلية : و هي الأسباب الناشئة من داخل المنظمة ، و تأخذ الأوجه التالية:

- 1- الرغبة في تحسين الكفاءة و القدرة التنظيمية .
 - 2- عدم الرضا عن طريق الأداء التنظيمي ، و مستوى الخدمات للمستخدمين و العاملين .
 - 3- الحاجة إلى إعادة التدريب و التأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية² .
 - 4- تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها .
 - 5- إدخال أجهزة و معدات جديدة .
 - 6- تدني مستوى الأرباح .
 - 7- حدوث أزمة داخلية طارئة³ .
 - 8- كما يكون المناخ التنظيمي غير ملائم سبب من أسباب التغيير .
 - 9- التكاليف الصاعدة .
 - 10- وجود المجددين و المؤسسين .
 - 11- عدم التطابق بين الأهداف الشخصية و الأهداف التنظيمية .
 - 12- نقص الأداء و تضارب الصلاحيات .
 - 13- مسايرة الظروف الجديدة و إعادة توزيع الصلاحيات .
 - 14- تطبيق طرق جديدة في تنظيم العمل ، إدخال تكنولوجيا جديدة⁴ .
- ثالثا : أهداف التغيير التنظيمي .**

¹- بوشمال أحمد : المرجع نفسه ، ص 40 .
²- محمد بن يوسف النمران العطيّات : إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، ط1 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 55
³- خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط1 ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 342 .
⁴- محمد إسماعيل بلال : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2003 ، ص 174 .

يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف :

- الإرتقاء بمستوى الأداء .
- تحقيق درجة عالية من التعاون .
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي .
- التجديد في مكان العمل .
- تطوير الموارد البشرية و المالية ¹ .
- تخفيض التكاليف و تحسين الفعالية للتنظيمات الإدارية .
- تحسين موقف المنظمة التنافسي .
- تغيير الطاقة الإنتاجية .
- تحسين العلاقة مع العملاء .
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع .
- زيادة مستوى المرونة في مواجهة المتغيرات البيئية ² .
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو .
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة .
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و حفزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم .
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة ³ .

رابعاً : أنواع و أنماط التغيير التنظيمي :

¹- زيد منير عبوي : التخطيط و التطوير الإداري ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 125 .
²- حسين التهامي : التفكير الإبداعي و سيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية ، ط1 ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، 2013 ، ص 142 .
³- ربحي مصطفى عليان : إدارة التغيير ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 83 .

يمكن التمييز بين عدة أنماط من التغيير التنظيمي و ذلك حسب المعايير المستخدمة في التصنيف حيث أن عملية نجاح التغيير تتطلب فهما لطبيعة التغيير و أنواعه هي كالتالي :

1- التغيير الشامل و التغيير الجزئي : التغيير الجزئي هو الذي يشتمل على عنصر واحد فقط أما التغيير الشامل فهو الذي يهتم بكافة الجوانب المختلفة الأخرى سواء كانت تكنولوجية أو إنسانية أو إجتماعية ، إلا أنه يعاب على التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى متأخرة مما يقلل من فعالية التغيير .

2- التغيير المادي و المعنوي : التغيير المادي هو ذلك التغيير الذي يحدث في الجانب التكنولوجي مثل الآلات و المعدات إلخ ، أما المعنوي فهو الذي يحدث في الجانب السلوكي و النفسي للعاملين فقد تلجأ بعض المنظمات إلى التركيز على الجانب التكنولوجي أو المادي و تهمل الجانب النفسي و السلوكي للعاملين فيحدث هناك فجوة على ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة و بين سلوك العاملين و إتجاهاتهم فيصبح التغيير شكلياً و غير فعال¹.

3- التغيير السريع و التغيير التدريجي : و هذا النوع يتم تقسيمه بحسب سرعة التغيير ، و تلعب الظروف دوراً مهماً في إختيار أي النوع الأكثر ملائمة حيث تفرض الظروف و المواقف أن يكون سريعاً في بعض الأحيان ، إلا أن التغيير البطيء أو المتدرج يكون أكثر قبولاً من التغيير السريع .

4- التغيير القومي و التغيير الإقليمي : و هذا التقسيم يعتمد على المجال الجغرافي حيث يركز على مناطق جغرافية معينة دون سواها ، فيلاحظ في كثير من الدول العربية أن التغيير يهتم بالمدن على حساب القرى ، مما يسبب نوعاً من عدم التوازن بين المناطق

¹- شتاحة عائشة : إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة ، دراسة حالة ، سونلغاز ، مديريةية التوزيع بالأغواط ، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير ، إدارة الأعمال بالأغواط ، 2006-2007 ، ص 12 .

الجغرافية و يشجع الناس على الهجرة من القرى غلى المدن بسبب توفر الخدمات و فرص العمل فيها ¹ .

- و يشير الباحثين أن هناك نوعين من التغيير هما :

- **التغيير المخطط** : و هو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمنظمة وفقا لتدبير و تقدير محددين لكلفة التغيير و متطلباته من جهة و الفوائد التي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذا التغيير من جهة اخرى .

- **التغيير المخطط العشوائي** : و هو التغيير الذي تقوم به بعض المنشآت و الإجراءات الإنفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة و طارئة كالتغيرات في بعض عناصرها نتيجة لضغوط خارجية مما يسفر عن نتائج غير مطلوبة و ضارة ² .

خامسا : مراحل التغيير التنظيمي :

تتكون عملية التغيير التنظيمي من ثلاث مراحل و هي كالتالي :

1- مرحلة إزالة التجمد للطرق القديمة : و تتطلب ان يقوم المسؤول بتحليل واقعي لأسباب مقاومة التغيير ، و عند النظر غلى تلك القوى (قوى دافعة . قوى معيقة) فإننا نجد بعضها يدفع من أجل التغيير فيما تقوم المجموعة الأخرى بالمقاومة للإبقاء على الحالة الراهنة ، و بالتالي فإن الغلبة للمجموعة الأقوى ، إلا إذا تعادلتا و توصلتا إلى حالة التوازن ، و لإزالة هذه الحالة من التجمد فلا بد من :

- زيادة قوة المجموعة الدافعة .

- إضعاف القوى المعيقة .

- محاولة تحويل بعض القوى في المجموعة المعيقة إلى قوى دافعة .

¹- المرجع نفسه ص 13 .

²- عكوش عقيلة : أثر التكوين على التغيير التنظيمي ، دراسة حالة ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2013-2014 ، ص 16 .

2- مرحلة التغيير : بعد نجاح المدير في إزالة التجمد للطرق القديمة لدى العاملين ، فإنه يقوم بإدخال التغيير المطلوب ، و إحداث أنماط سلوكية جديدة ، و ذلك من خلال الأوامر و التعليمات و الإرشادات و التدريب و المعلومات اللازمة للتوجه نحو الهدف .

3- مرحلة تجميد حالة التوازن الجديدة :

و ذلك بأن يقوم المدير بإدخال عوامل مقوية لتثبيت الحالة الجديدة ، و ذلك من خلال تشجيع السلوك الجديد ، و تثبيته بالحوافز المادية و المعنوية كالترقيات و المكافآت بالإضافة إلى التدريب و رفع الكفاءات و إصدار الأوامر و التعليمات و وضع برامج العمل المناسبة¹ .

و يمكن تلخيص كل هذا في الشكل الآتي :



الشكل رقم (02) : يوضح مراحل التغيير التنظيمي

¹- كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم) ، ط3 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 318-319 .

سادسا : مجالات التغيير التنظيمي :

لقد حظيت مجالات التغيير التنظيمي بإهتمام كبير من قبل المختصين في مجال التغيير التنظيمي نظرا لأهميتها ، حيث يمكن لإدارة المنظمة أن تقوم بالعديد من التغييرات ، فقد يشمل التغيير مجالات مختلفة في المنظمة أو يشمل أكثر من مجال في الوقت نفسه ، و منه سوف نقوم بعرض مجالات التغيير في المداخل التالية :

أولا : المدخل الوظيفي : و يهتم بفلسفة و رسالة و أهداف و إستراتيجية المنظمة ، و يقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها و تميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى ، و تمثل ثوابتها و حركة العاملين فيها .

أ- تغيير فلسفة و رسالة المنظمة : إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة و الأهداف و الإستراتيجيات ، أو بشكل مستقل ، و هو إعادة تطويع الموارد و ترشيد إستخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ اهداف جديدة و تخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية ، و تتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة و مجال أو مجالات نشاطها و أنواع منتجاتها و السوق التي تخدمها ، حيث أن تغيير الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيء فرص يمكن إستغلالها بإضافة نشاط جديد ، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر ، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا ، و من الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة و المترجمة لها ، و من ثم في الإستراتيجيات بإعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف .

ب- تغيير الأهداف و الإستراتيجيات : تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في اهدافها و في الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف إستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ، و قد

يحدث هذا التغيير في جانب من جوانب الإستراتيجية ، فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة ¹ .

ثانيا : المدخل الإنساني : إن الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير ، ذلك انهم جوهر العمل في أي منظمة ، و يتضمن تغيير الأفراد في تغيير إتجاهات و سلوكياتهم أثناء عملية الإتصال و إتخاذ القرارات و حل المشكلات ² .

- و في هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين :

أ- **التغيير المادي للأفراد :** بالإستغناء عن بعضهم و إحلال غيرهم محلهم .

ب- **التغيير النوعي للأفراد :** بدفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم ، أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب و التنمية ، و بتطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية .

- التغيير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المؤسسة و ذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين : ³

- **المهارات و الأداء :** و يستخدم لذلك ثلاث مراحل :

1- **الإحلال :** أي الإستغناء عن العاملين و إستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة و إنتاجية .

2- **التحديث التدريجي للعاملين :** بمعنى وضع شروط و معايير جديدة لإختيار العاملين الجدد .

3- **تدريب العاملين :** الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة .

¹ أسامة خيرى : التميز التنظيمي ، ط1 ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 127،129 .

² تيقاوي العربي : دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات في المنظمات الحديثة من جهة نظر العاملين في منظمات الإتصالات الجزائرية دراسة ميدانية تحليلية ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البلدية ، الجزائر ، (18-19 مايو 2012) ، ص 8 .

³ شريف علي : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 130 .

4- **الإتجاهات و الإدراكات و السلوكيات :** و ذلك بان تغيير من خلال الإتجاهات و الإدراك و التوقعات ، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة و سلوك الأفراد و المجموعات ¹ .

ثالثاً : المدخل الهيكلي : قد تضطر المنظمة إلى تغيير هيكلها و ذلك لأن كل تغيير داخل المنظمة يصحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي ، إما بحذف الوحدات التنظيمية أو دمجها ، أو إعادة توزيع بعض الإختصاصات و إعادة تحديد المسؤوليات و غيره ، و ذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة ² .

- أيضاً قد يحدث التغيير في صورة تنظيمية من خلال تبسيط أو تعديل نوعية الهيكل ³ .
سابعاً : خصائص ادارة التغيير :

إن عملية التغيير التنظيمي تتطلب ادارة لها خصائصها ووظائفها التي تسمح لها بممارسة أو تطبيق هذه الاستراتيجية التحويلية من أجل تسهيل ونجاح هذه الأخيرة ، ومن بين أهم خصائصها :

1- **الإستهدافية :** تغيير حركة تفعل ذكي لا يحدث عشوائيا و إرتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير .

2- **الواقعية :** يجب أن ترتبط غدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم في غطار إمكاناتها و مواردها و و ظروفها التي تمر بها ⁴ .

3- **التوافقية :** و يقصد بها الموائمة و الملازمة بين عملية التغيير و بين رغبات و إحتياجات و تطلعات القوى المختلفة للعملية .

¹- رحيم حسين و علاوي عبد الفتاح : **التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال :** دوافعه و أهدافه و مداخله ن مقدمة الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، (12-13 مايو 2010) ، ص 11 .

²-Brilman jean : **les meilleures pratiques de management "au cœur de la performance "** édition d'organisation 3 eme édition . paris . p 36 .

³- سامح عبد المطلب عامر : **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 312 .**

⁴- ثروت مشهور : **إستراتيجيات التطوير الإداري ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص**

4- الفاعلية : بإمتلاك المؤسسة القدرة على الحركة بحرية مناسبة و القدرة ايضا على التأثير في الآخرين و توجيه قوى الفعل المستهدف نحو تغييرها ، يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة .

5- المشاركة : ليتم التغيير بنجاح يجب أن تكون نسبة المشاركة من طرف الفاعلين عالية ، و هذه النسبة تمثلها القوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير .

6- الشرعية : من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية ، فإنه يتعين على المنظمة تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير خشية معارضة القانون القائم في المنظمة مع إتجاهات التغيير ، لذا يجب أن يتم في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية ليحظى بالقبول من طرف الفاعلين بالمؤسسة ¹ .

7- الإصلاح : إن أهم ميزة يجب توافرها في غدارة التغيير هي إصلاح ما هو قائم من عيوب و إختلالات بالمنظمة .

8- الرشد و العقلانية : لا بد من عقلنة إدارة التغيير أي أن تتسم بالترشيد النسبي لكونه صفة ملازمة لكل عمل إداري .

9- القدرة على الإبتكار و التطوير : كون التغيير يعمل نحو الإرتقاء و التقدم ، و لكي لا يفتقد التغيير التنظيمي مضمونه ، فإنه يتعين على الإدارة المسؤولة على إحداث التغيير على إيجاد طرق تطويرية أفضل مما هو قائم أو المستخدم حاليا .

10- القدرة على التكيف : نظرا للقيود البيئية المفروضة على المنظمة فإنه يتوجب على غدارة التغيير الإهتمام القوي بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث و القيود البيئية ، و محاولة السيطرة عليها و التحكم في إتجاهها و مسارها ، بل و قد تقود و تصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية و فاعلية المنظمة ² .

ثامنا : إستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي .

¹ -Jean brilman : **les meilleures du management** "au cœur de la performance " édition d'organisation 3 eme tirage . 2000 . p 463 .

² - Jean brilman : p 464 .

لإحداث التغيير في المنظمات الأعمال و ضمان نجاح جهود التغيير ، فإنه يمكن إستخدام الإستراتيجيات الآتية :

1- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق : و هنا يطلب من العاملين المشاركة في غختيار البديل المناسب و أن تقوم الإدارة و العاملون معا بتحديد المشكلة و دراستها و إختيار البديل الأفضل .

2- إستراتيجية المشاركة المركزة : و تتضمن إشراك نخبة معينة من الأفراد المهيمين و المؤثرين في المنظمة نظر لعدة أسباب منها : ضيق الوقت أو كبر حجم العاملين مما يصعب عملية إشراكهم كلهم و غالبا ما تستخدم في أجواء مقاومة منخفضة و درجة إلحاح عالية على التغيير ¹ .

3- إستراتيجية الإقناع : تؤكد الإستراتيجية على ضرورة إشراك كل العاملين في حقل التعليم ، و الذين لهم علاقة بعملية التغيير و المتأثرين فيه في إتخاذ أي قرار يتعلق بالتغيير ، و ذلك سيلزمهم بعملية التغيير مما يجعل نتائجه جوهريّة ² .

4- إستراتيجية براعة القيادة : و تستخدم في الحالات الطبيعية للمؤسسة أين يبادر القائد بطرح فكرة مفادها التغيير من أجل هدف ناتج عن طموحاته الشخصية أو متعلق بمستقبل المؤسسة وفقا لتوقعاته ³ .

5- إستراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة : تركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة و التجربة و إعادة تعلم الفرد و الإفتاح و الثقة بين الأفراد و يدخل ضمن هذه الإستراتيجيات تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة فالحاجز الرئيس أمام التغيير حسب هذه الإستراتيجيات هو عدم إقتناع الأفراد أو الجماعات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه ، فقد يكون التغيير تهديد

¹ - العطيات محمد بن يوسف النمران : إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد و العشرين ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 210 .

² - الحريري محمد رافدة : إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 165 .

³ - العطيات محمد بن يوسف النمران : مرجع سابق ، ص 211 .

لمصالح بعض الأفراد أو تضارب مع القيم أو المعتقدات ، و بالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه ، فعلى مستوى الفرد يكون للشخص قيم و إتجاهات و حاجات و قد يتعارض التغيير الجديد مع هذه القيم و بالتالي فإن الفرد يقاومه فيحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة من خلال تنمية الولاء للتغيير المزمع إحداثه و التدريب على الحساسية الذي يهدف إلى تغيير إتجاهات الفرد و مواقفه و التوعية و الإعلام الصادق الذي يزيل قلق الأفراد و مخاوفهم ¹ .

- ثانيا : الإستراتيجية الإكراهية أو القسرية :

" 1- إستراتيجية أسلوب الإجبار : و يستخدم هذا الاسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير و هناك مقامة عالية للتغيير و تكون الحالة بالنسبة للمدير أو القائد عندما يرى أن الطرق الإقطاعية لا تجدي نفعا ، أو أنها تأخذ وقتا طويلا ، و منه يفضل إتخاذ الأسلوب الجبري مع عدم إغفال المداومة على الإتصال بالأفراد العاملين لتوضيح الأهداف و الرؤية المشتركة لأهمية التغيير ² .

" 2- إستراتيجية الإلزام : في بعض الأحيان لا تجدي وسائل الإقناع أو أسلوب المشاركة الموسعة إذا كانت مقاومة التغيير مرتفعة مع غياب الأزيمة داخل المنظمة ، في هذه الحالة يسعى القائد إلى تنفيذ أسلوب الإلزام في التغيير لعدم إتساع هامش الوقت لتبني أساليب أخرى مع حرصه على غرس الثقة المتبادلة بين الموظفين ³ .

" 3- إستراتيجية الديكتاتورية (القسرية) : يتم إستخدام كافة الأساليب و الوسائل في إحداث التغيير فرضا على الجهات المعنية بالقوة ، و يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة

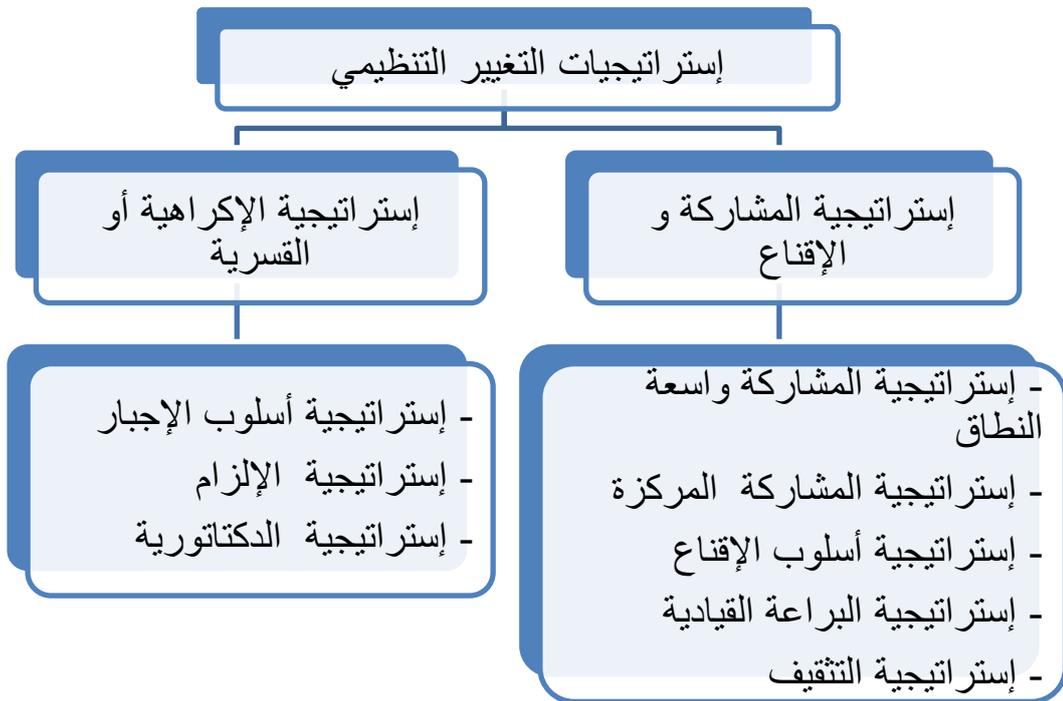
¹- عباس سمير : الثقافة التنظيمية و علاقتها بإستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ز نظام LMD ، دراسة، ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج ، شهادة ماجستير في علم النفس الإجتماعي للتنظيم و التسيير ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر ، 2008 ، ص 204 .

²- بوفاتح فريجة : مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصرة ، حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية ، الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط ، مذكرة ماجستير منشورة في قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2012 ، ص 161 .

³- بهاء الدين المنجي العسكري : إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، التجربة الماليزية نموذجا ، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية ، الأكاديمية العربية بالدانمارك ، 2010 ، ص 44 .

بإستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ، و هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة ، و لكنها غير مجدية النفع على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد و دعمهم للتغيير¹ .

- " و قد تلجأ المنظمة لإستراتيجية خاطئة في حالة عدم توفر المقومات الأساسية للتغيير ، فعامل الوقت و التكاليف و الآثار المحتملة عناصر أساسية و جوهرية لإختيار الإستراتيجية الملائمة² ."



الشكل رقم (03) : يوضح إستراتيجيات التغيير التنظيمي .

- تاسعا : العوامل المساعدة على إنجاز التغيير التنظيمي .

" هناك عدة عوامل مساعدة في نجاح عملية التغيير و أهمها ما يلي :

1- إشراك المتأثرين بالتغيير في عملية التخطيط له ، و كيفية تنفيذه و في عملية المتابعة و الرقابة على أدائه .

¹- العميان محمد سليمان : السلوك التنظيمي في منظمات أعمال ، ط2 ، دار وائل ، الأردن ، 2004 ، ص 354 .
²- علاوي عبد الفتاح : أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة ، شركة سونلغاز ، وحدة الأغواط ، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2013 ، ص 46 .

- 2- التشاور و تبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بأبعاد التغيير و أغراضه و ضرورته و سبل تحقيقه إلخ .
- 3- تطبيق التغيير تدريجيا ما أمكن ، حتى يستطيع النظام التأقلم معه و إمتصاص تأثيراته و إستيعابه و الوقوف على نتائجها الإيجابية او السلبية .
- 4- أن تتوفر جميع الإمكانيات و الترتيبات الكفيلة بإنجاحه .
- 5- مشاركة جميع العاملين في نتائج التغيير ، من حيث زيادة الرواتب و الأجور الأمر الذي يجعلهم أكثر تقبل للتغيير .
- 6- إجراء تجربة مبدئية على التغيير قبل تطبيقه بشكل نهائي¹ .

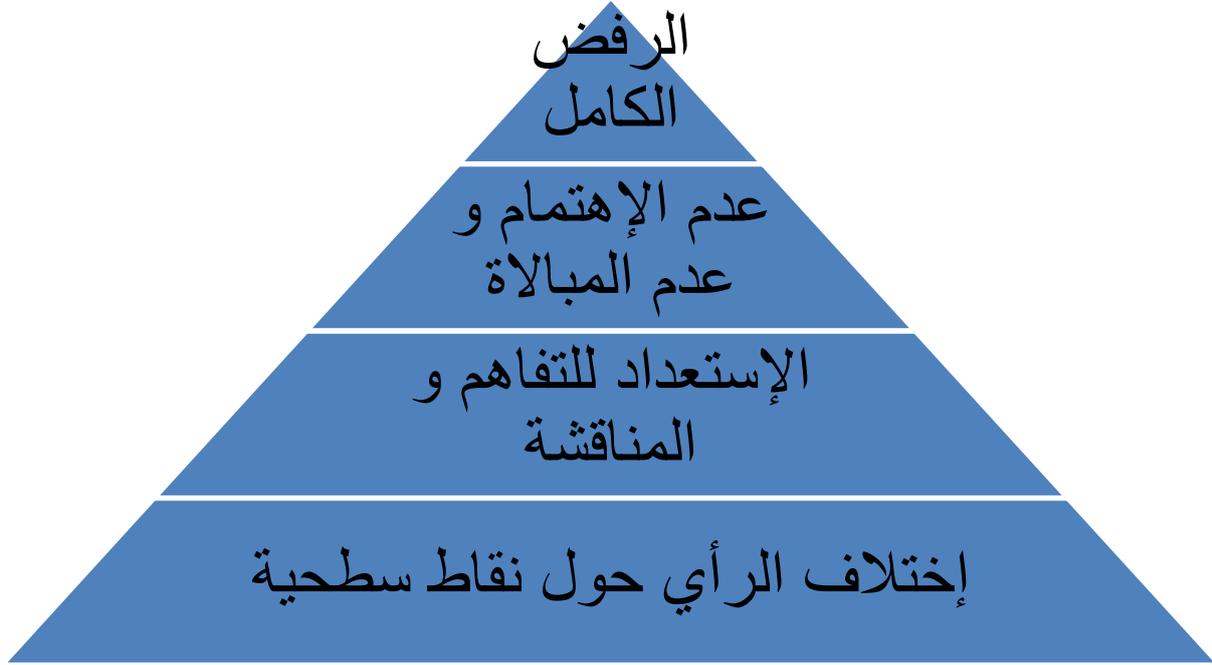
عاشرا : أسباب مقاومة التغيير :

تعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حتى و إن أدى التغيير إلى التحسين ، و تتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية و أخرى مدركة أو تخيلية ، حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب أهمها :

- 1- الخوف ، فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير ، أنهم يحولونه إلى إهتمام شخصي ، و يتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم .
- 2- إن التغيير يعني أداء الأشياء بشكل مختلف و إيجاد معرفة جديدة و معلومات إضافية يجب تعلمها و تطبيقها .
- 3- القلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة .
- 4- إن التغيير قد يعني مزيدا من أعباء العمل .
- 5- الإستياءات الماضية (pastresentments) و عدم التفكير و التخطيط للمستقبل .
- 6- عدم الثقة في إدارة الجودة الشاملة .

¹- كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم) ، ط3 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 319 .

- 7- عدم الرغبة في تحمل المسؤولية و الإلتزام .
 - و تأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة و الشكل التالي يوضح ذلك :¹



الشكل رقم (04) : يوضح درجات مقاومة التغيير في المنظمات .

إحدى عشر : أهمية التغيير التنظيمي :

يمكن إبراز أهمية التغيير من خلال النقاط التالية .

- تنمية القدرة على الإبتكار : حيث يعمل التغيير على تنمية القدرة على الإبتكار في الأساليب و الشكل و في المضمون .

¹- خضر مصباح الطيطي : إدارة التغيير التحديات الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 78-79 .

- إزكاء الرغبة في التطوير و التحسين و الإرتقاء و ذلك بتمية الحافز و الدافع نحو الإرتقاء و التقدم و ما يستدعيه ذلك التطوير و التحسين المتلازم في كل شيء¹ .
- و كذلك يعمل التغيير على التحفيز و إزكاء الرغبات و الدوافع نحو التغيير و الإرتقاء و التطوير و تحسين العمل ، و ذلك من خلال عدة جوانب :
 - أ- عمليات الإصلاح و مواجهة المشكلات و معالجتها .
 - ب- عمليات التجديد و تطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج و العمليات .
 - ج- التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة .
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة ، حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة إلى التجديد و الحيوية ، و تظهر روح الإبتعاش و المقترحات ، كما تختفي روح اللامبالاة و السلبية و الروتين الذي يقتل الإبداع و الإنتاج .
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة و الأداء² .

خلاصة :

بناء على ما سبق يمكن القول أن موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع التي أفرزتها البحوث والدراسات الإدارية, ورغم تباين الباحثين الذين تناولوا موضوع التغيير التنظيمي إلا أن أهميته تبقى كاملة و متزايدة بإستمرار في فعالية المنظمة, وسيرورتها, ولذا فضرورة

¹- بريخ ، فرحان حسن : إدارة التغيير و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 23 .

²- ثروت مشهور : إستراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 82 .

الإهتمام بكل عناصره في المنظمات يعد أمر في غاية الأهمية، لأنه يمثل عنصراً فاعلاً في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحثين و ذلك حتى يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما ان هذه الإجراءات تساعد الباحث على إسقاط الجانب النظري ميدانيا و ذلك من اجل التحقق من مدى صدق الفرضيات .

و يحتوى هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها و تم الاعتماد عليها أثناء انجاز هذه الدراسة و هي مجالات الدراسة و كذلك بما فيها المجال الجغرافي و البشرى و الزمنى و المنهج المستخدم و الذي يجب أن يكون ملائما لطبيعة و نوع الدراسة بالإضافة الى جملة من الأدوات التي نستعين بها فى جمع المعلومات و البيانات كالاستمارة و الملاحظة و السجلات و الوثائق وكذا مجتمع البحث و العينة

أولاً: مجالات الدراسة :

1-المجال المكاني : يقع المركب تكسالج لصناعة الأغطية النسيجية بالشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث يبعد عنها حوالي 01كلم وهو ما جعل موقعه استراتيجيا وحيويا كونه يقع بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها وهو يتربع على مساحة عشر هكتارات وثلاث آرات وتبلغ المساحة المغطاة 503هكتار أين توجد الورشات،المخازن ،والمرافقة الإجتماعية والإدارة.

تقدر الطاقة الإنتاجية للمركب بمليون غطاء وألفين طن من الخيوط الغليظة سنويا إلا أن الإنتاج الحالي للمؤسسة ويتعدى 650ألف غطاء سنويا لكون المركب لايعمل إلا بفوجين بدلا من ثلاث أفواج وفيما يلي تقنية شاملة عن المؤسسة :

-التسمية : المركب الصناعي تكسالج بتيسمسيلت .

- رأسمال إجتماعي عند الإنشاء 5000.000.000.00دج قسم إلى 50.000سهم بقيمة مائة ألف دينار جزائري100.000.00دج للسهم الواحد مملوكة من طرف شركة التسيير المساهمات - الصناعات التحويلية.

- المؤسسة الأم : الجزائرية للمنتوجات.

- تاريخ الإنتاج : 01.01.2012 .

- رقم السجل التجاري : 98B07002021

-رقم الضمان الاجتماعي : 3832463057.

-المساحة الكلية : 10 هكتارات و 03 أورات

- الطاقة الإنتاجية السنوية 10.000.00 غطاء 200 طن من الخيط الخشن.

المجال الزمني:

لقد مرت دراستنا الميدانية بمؤسسة صناعة الأغطية النسيجية sofact بثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى : قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة و مقابلة مسؤول إدارة الموارد البشرية

و كان ذلك بترخيص من إدارة الجامعة حيث هيأت لنا جميع الفرص لإكمال الدراسة

و انتظرنا قبول الترخيص بالدراسة الميدانية, ودامت هذه المرحلة ثلاثة أيام من 21 إلى

23 مارس 2016.

المرحلة الثانية : قمنا بالاطلاع على بعض الوثائق و ذلك من أجل أخذ المعلومات الهامة

حول المؤسسة و مهامها و عدد عمالها, و دامت هذه المرحلة من 29 إلى 30 مارس

2016.

المرحلة الثالثة : و هي آخر مرحلة, حيث تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد أن

أدخلت عليها بعض التعديلات, و قد تمت هذه العملية من خلال مقابلة بعض العمال لأن

مستواهم التعليمي لا يسمح لهم بفهم بعض الأسئلة, و لقد تم استرجاع 55 استمارة من أصل

60 استمارة, و دامت هذه المرحلة من 03 إلى 04 أبريل 2016.

المجال البشري : تضم المؤسسة الصناعية للأغطية والأنسجة 224 عامل موزعون على

ثلاثة أصناف مهمة تبعا للتقسيم المتبع في المؤسسة.

-هذه الأصناف كالتالي:

1- الصنف الأول : ويمثل فئة الإطارات ويضم 26 إطار .

2- الصنف الثاني : ويمثل فئة رؤساء الأفواج ويضم 35 رئيس فوج.

3- الصنف الثالث : ويمثل فئة أعوان التنفيذ ويضم 163 عون تنفيذ

ثانياً: المنهج المستخدم :

إن مناهج البحث هي عبارة عن تلك الطرق التي يستعين بها الباحثون لحل مشكلات بحوثهم، ولا شك أن مثل هذه الطرق تختلف بإخلاف البحوث وتتباين تبعاً للأهداف العامة التي يهدف الباحث لتحقيقه .

وبناء على هذا فقد ارتأينا بعد فحص وتحليل موضوع الدراسة والمعنون ب: النمط القيادي والتغيير التنظيمي، أن أنسب منهج يمكنه مساعدتنا في بلوغ الأهداف التي وضعناها منذ البداية هو المنهج الوصفي، والذي يعرف على أنه: "هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي، يعتمد على دراسة الواقع و الظاهرة الموجودة في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا وتعبر عنها ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً"¹.

ومنه فهذه الدراسة تهدف إلى تحديد ووصف وتشخيص العوامل المختلفة المؤثرة في تأثير الظاهرة المدروسة، والتي تتعلق بالنمط الديكتاتوري والتغيير التنظيمي، النمط الديمقراطي والتغيير التنظيمي، النمط القيادي الفوضوي والتغيير التنظيمي وهي لا تقتصر على مجرد جمع البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة، بل سوف نهتف فيها بجمع هذه الحقائق والمعلومات واستخلاص دلالتها طبقاً للأهداف التي رسمت من قبل، و لن يأتي ذلك إلا عن طريق التصنيف الدقيق لهذه البيانات ولأجل ذلك استعنا ببعض مبادئ الطرق الإحصائية لتفريغ البيانات المتحصل عليها ميدانياً في شكل جداول بسيطة بهدف مقارنة الإجابات المختلفة للمبحوثين، مستخدمين النسب المئوية التي تتضمنها هذه الجداول ثم التعليق عليها بغرض الوصول إلى نتائج واضحة.

ثالثاً : العينة وكيفية اختيارها :

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال لمصنع صناعة الأغطية النسيجية صوفاكت لولاية تيسمسيلت، وإختلاف الفئات السوسيو مهنية التي ينتمون إليها (الإطارات، رؤساء الأفواج، أعوان تنفيذ).

- وإجمالي العدد الذي تحصلنا عليه حسب إحصائيات 2015 هو 224 عامل موزعين كالآتي:

¹- عمار بوحوش ، محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009 ، ص 149 .

- إطارات :26.

- رؤساء أفواج:35.

- أعوان تنفيذ:163.

- كيفية إختيار العينة :

لقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني بإختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد مفرداتها 60 عامل من المجتمع الكلي الذي يشكل 224 عامل، ولقد كان الهدف الرئيسي من العينة الطبقية هو محاولة الإحاطة بالظاهرة من كل جوانبها، من خلال الحرص عل تمثيل كافة طبقات مجتمع الدراسة في مفردات العينة الإجمالية .

- وبناء على هذا فقد إختارنا من هذه الوحدة التي تضم 224 عامل، فكانت العينة تمثل 60 مبحوثا موزعين على الفئات (إطارات ،رؤساء أفواج ،أعوان تنفيذ) وقد تم اختيار العينة على النحو التالي :

عدد الفئة المهنية x 100

مجموع عدد الأفراد الكلي

- حساب نسبة الإطارات (26 مفردة).

$$\%11.60 = \frac{100 \times 26}{224}$$

- حساب نسبة رؤساء الأفواج : (35 مفردة).

$$\%15.62 = \frac{100 \times 35}{224}$$

- حساب نسبة أعوان التنفيذ : (163 مفردة).

$$\%72.76 = \frac{100 \times 163}{224}$$

- حساب عدد أفراد كل فئة مهنية:

$$\frac{\text{عدد أفراد العينة} \times \text{نسبة الفئة المهنية}}{100}$$

- حساب عدد الإطارات :

$$\frac{11.60 \times 60}{100} = 7 \text{ إطارات}$$

- حساب عدد رؤساء الأفواج:

$$\frac{15.62 \times 60}{100} = 9 \text{ رئيس فوج.}$$

- حساب عدد أعوان التنفيذ:

$$\frac{72.76 \times 60}{100} = 44 \text{ عون تنفيذ}$$

- رابعا: خصائص العينة:

- المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجدول رقم (1): يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
58.18 %	32	ذكر
81.41 %	23	أنثى
100 %	55	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (01) والموضح لمتغير الجنس تبين أن أكبر نسبة من فئة المبحوثين هي من فئة الذكور الذين يقدر عددهم ب: 32 مفردة بنسبة 58.18% وهذه النسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث اللواتي قدر عددهن ب: 23 مفردة وذلك بنسبة 41.81% من إجمالي العينة .

الجدول رقم (2): يوضح توزيع الأفراد حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
18.18 %	10	أقل من 25
27.27 %	15	من 26-35
38.18 %	21	من 36-45
16.36 %	09	أكثر من 45
100 %	55	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (2) والذي يحدد لنا عامل السن، نلاحظ

التقارب النسبي في الأعمار كالاتي:

- تأتي النسبة الأكبر للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة ، بنسبة 38.18%.

- ثم تأتي نسبة 27.27% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 26 إلى 35 سنة.

- ثم تليها نسبة 18.18% بالنسبة للأفراد الذين لم تتجاوز أعمارهم 25 سنة.

وأخيرا الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة ، بنسبة 16.36% من مجموع النسبة الكلية.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع الأفراد حسب الوضعية العائلية.

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
40%	22	عازب
58,18%	32	متزوج
01,81%	01	مطلق
00%	00	أرمل
100%	55	المجموع

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (03) والذي يوضح الوضعية العائلية أن أغلب أفراد العينة متزوجون حيث بلغ عددهم 32 بنسبة 58,18%، في حين بلغ عدد العزاب 22 بنسبة 40%، أما عدد المطلقين 01 بنسبة 01,81% من أفراد العينة .

الجدول رقم (04): يوضح توزيع الأفراد حسب الوضعية التعليمية .

الوضعية التعليمية	التكرار	النسبة المئوية%
أمي	02	3,63%
إبتدائي	10	18,18%
متوسط	12	21,18%
ثانوي	19	34,54%
جامعي	12	21,18%
المجموع	55	100%

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، والمتعلقة بالوضعية التعليمية أن أغلبية العمال هم من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 34.54، ويليه المستوى الجامعي والمتوسط بنسبة 21.18%، وهذا على أن المؤسسة تملك موارد بشركة ذات مستوى عالي، وفي المقابل نجد نسبة المستوى الابتدائي 18.18% أما الأميين فكانت نسبتهم 3.63%.

- الجدول رقم (05): يوضح توزيع الأفراد حسب الوضعية المهني.

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	09	%16.36
رئيس فوج	12	%21.18
عون تنفيذ	34	%61.81
المجموع	55	%100

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم(05) أن هناك فرق واضح بين الأصناف المهنية للمبحوثين ،بحيث نجد أن نسبة 61.81 هم أعوان تنفيذ ذونسبة 21.18 %هم رؤساء أفواج أما الإطارات فكانت نسبتهم 16.36% من إجمالي العينة

- إذن ما يمكن قوله أن غالبية أفراد مجتمع البحث والتي تقدر نسبتهم ب61.81 % هم أعوان تنفيذ وهذا راجع إلى أهمية الأعمال التي يقدمونها للمؤسسة والتي هي بحاجة إليهم.

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية .

ن.م	تكرار	الأقدمية
% 32.72	18	أقل من 5 سنوات
% 14.54	08	من 6 إلى 10 سنوات
% 14.54	08	من 11 إلى 15 سنة
% 38.18	21	أكثر من 15 سنة
% 100	55	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (06) أن 38.18 % من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة ، و يمثلون 21 عامل ، في حين أن 32.72 % من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ، و يمثلون 18 عامل ، و أن نسبة 14.54 % من افراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 6 – 10 سنوات ، و يمثلون 8 عمال ، و كذلك الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 11-15 سنة .

خامسا : أدوات جمع البيانات .

1- الاستثمار : اعتمدنا في دراستنا على الاستثمار كأداة أساسية في جمع البيانات ،وقد تم توظيف النمط القيادي والتغيير التنظيمي ،وتعتبر الاستثمار "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تطبيق الاستثمار إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"¹ .

- وقد تم إعداد الاستثمار على النحو التالي:
- بناء الاستثمار على مجموعة من الأساتذة المحكمين من اجل تعديلها وتصحيحها.
- إجراء دراسة استطلاعية من اجل اختبار صحة الاستثمار وتعديلها .
- توزيع الاستثمار على أفراد مجتمع البحث لجمع البيانات اللازمة.
- تضمنت الاستثمار تسعة وعشرون سؤالاً موزعة على أربع محاور أساسية هي:
- **المحور الأول :** يضم 6 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين (السن،الجنس،الحالة العائلية ،الوضعية التعليمية،الوضعية المهنية).
- **المحور الثاني :** يضم أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى للدراسة "مساهمة النمط الديكتاتوري في إحداث التغيير التنظيمي في إحداث التغيير التنظيمي.
- **المحور الثالث :** يضم 8 أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة للدراسة «مساهمة النمط الديكتاتوري في إحداث التغيير التنظيمي".
- **المحور الرابع :** ويضم 7 أسئلة متعلقة بالفرضية الثالثة للدراسة "مساهمة النمط القيادي الفوضوي في إحداث التغيير التنظيمي.

2- الملاحظة : "هي وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها ،ولا نعني بها الملاحظة العابرة العادية ،وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية"² .

¹- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية و الإنسانية ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2008 ، ص 173 .

²- أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 ، ص 131 .

- وقد مكنتنا الملاحظة البسيطة السطحية التي إعتدناها كتقنية تدعيمية أثناء القيام بتوزيع الاستمارة داخل المؤسسة من معرفة ظروف العمل وطبيعته داخل الأقسام الإنتاجية، كما ركزنا في ملاحظتنا على أفراد العينة من خلال تصرف القادة مع العمال وطبيعة العلاقة السائدة بينهم .

- كما لاحظنا أثناء تنقلاتنا بين قاعات تجمع العاملين تعريفنا بورشات الإنتاج من قبل المشرف الذي وكلت له مهمة مساعدتنا على إنجاز هذا البحث كما لاحظنا جلوس العمال في جماعات يتبادلون أطراف الحديث.

- وقد توجهت ملاحظتنا إلى تصرفات العمال والإطارات في المؤسسة، بالإضافة إلى ملاحظة الظروف التنظيمية المتعلقة في تقسيم المهام للعاملين وتنظيم سلسلة الإنتاج وغيرها .

خلاصة:

من خلال تم عرضه من تصورات منهجية حول دراستنا من مجالات الدراسة والمنهج المستخدم والعينة وكيفية اختيارها بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، ساهمت هذه التصورات المنهجية في التعريف بموضوعنا وتحديد المتطلبات العلمية للدراسة كون هذه الخطوة المعتمدة علميا ومنهجيا لدى مختلف الباحثين على اختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم فهي بمثابة جسر العبور نحو الوصول إلى الحقائق المرجوة .

الفصل الخامس

عرض و تحليل

و مناقشة النتائج

أولاً: عرض و تحليل البيانات.

سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات الميدانية للبحث معتمدين في ذلك على مختلف الإجابات التي أيدها العمال، كما سوف نقوم بعرض النتائج التي خلص إليها البحث في ضوء الفرضيات المعتمدة بالإضافة إلى صياغة النتائج العامة للدراسة.

- المحور الثاني : مساهمة النمط الديكتاتوري في إحداث التغيير التنظيمي .

- الجدول رقم (07) : يوضح إحتواء القائد لكل السلطات و إدخال إجراءات و أساليب

عمل جديدة.

المجموع		لا		نعم		إحتواء القائد لكل السلطات وادخال إجراءات وأساليب عمل جديدة	المستوى التعليمي
02	3.63%	/	/	02	3.63%		أمي
10	18.17%	07	12.72%	03	5.45%		ابتدائي
12	21.81%	08	14.54%	04	7.27%		متوسط
19	34.54%	14	25.45%	05	9.09%		ثانوي
12	21.81%	10	18.18%	02	3.63%		جامعي
55	100%	39	70.98%	16	29.07%		المجموع

تبرز الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (07) أن 70.98% من أفراد مجتمع البحث يرون أن إحتواء القائد لكل السلطات لا يسمح بإدخال إجراءات و أساليب عمل جديدة حيث تنتزع على النحو التالي:

25.45% ذو مستوى ثانوي ، ونسبة 18.18% ذو مستوى جامعي ، ثم تليه نسبة 14.54% بالنسبة للعمال ذو مستوى متوسط، أما عمال ذو مستوى الابتدائي فكانت نسبتهم 12.72% ، وفي المقابل نجد أن نسبة 29.07% أجابوا بأن احتواء القائد لكل السلطات

يسمح بإدخال إجراء و أساليب عمل جديدة، وهي موزعة كآآتي: 09.09% ذو مستوى ثانوي ، ونسبة 7.27% ذو مستوى متوسط، تليها نسبة 5.45% من ذوي المستوى الابتدائي ، في حين أن نسبة 03.63% لكلا المستويين الجامعي و الأمي .

- من خلال هذه النتائج نستنتج أن احتواء قائد لكل السلطات لا يسمح بإدخال إجراءات و أساليب عمل جديدة، لأن القائد هنا يكون هو مصدر كل القرارات و الإجراءات و التي تكون مضافة مسبقا، وعليه لا يسمح بتبني أي عمل جديد مما يدخل العمال في نمطية تؤدي في النهاية إلى الروتين و الرتابة، كما أن احتواء القائد لكل السلطات يقتل نوعا ما روح الإبداع و المبادرة و الابتكار لأساليب و إجراءات عمل جديدة ، لأن هذه الأساليب الجديدة تحتاج إلى الإشراف ، وذلك من خلال التدريب و الأداء الجيد وهذا ما يكسب العمال الخبرة و المهارة في العديد من المجالات.

الجدول رقم(08) : يوضح تأثير الصرامة في تطبيق الإجراءات و التعليمات على التأقلم مع المهام الإضافية.

المجموع		لا		نعم		المستوى التعليمي
		ن. م	التكرار	ن. م	تكرار	
3.63%	02	3.63%	02	/	/	أمي
18.18%	10	18.18%	10	/	/	إبتدائي
21.81%	12	18.18%	10	3.63%	02	متوسط
34.54%	19	29.09%	16	5.45%	03	ثانوي
21.81%	12	12.72%	07	9.09%	05	جامعي
100%	55	81.8%	45	18.17%	10	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (08) أن نسبة 81.8% من أفراد مجتمع البحث يرون أن الصرامة في تطبيق الإجراءات و التعليمات لا تسمح بالتأقلم مع المهام الإضافية و المسؤوليات الجديدة ، حيث تتوزع على النحو التالي:

29.09% ذو المستوى الثانوي ، ونسبة 18.18% لكلا المستويين الابتدائي و المتوسط، ثم تليها نسبة 12.72% بالنسبة للعمال ذو المستوى جامعي وتليها نسبة 3.63% للعمال الأميين. وفي المقابل نجد نسبة 18.17% أجابوا بأن الصرامة في تطبيق الإجراءات و التعليمات تسمح بالتأقلم مع المسؤوليات الجديدة وهي موزعة كالآتي: 09.09% ذو المستوى الجامعي، تليها نسبة 5.45% ذو المستوى الثانوي ، تليها نسبة 3.63% بالنسبة للعمال ذوي المستوى المتوسط ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الصرامة لا تسمح بالتأقلم مع المسؤوليات الجديدة، لأن التأقلم مع المهام الإضافية يحتاج إلى معاملة مرنة وليست الصرامة أما أن التأقلم مع المهام الإضافية يحتاج إلى معاملة مرنة و ليست الصرامة كما أن

التأقلم مع المهام الإضافية تحتاج إلى الإشراف و التدريب حتى يتأقلم، لكن هذا لا ينفي بأن الصرامة في التطبيق الإجراءات تسمح بالتأقلم مع المهام الإضافية إذا كانت هذه الصرامة في حدود معينة أو حسب الموقف.

الجدول رقم (09) : يوضح مساهمة الرقابة الشديدة في تعديل سلوكيات الأفراد.

ن / م		التكرار	مساهمة الرقابة الشديدة في تعديل سلوكيات الأفراد العاملين	
8.17	%9.09	05	- الانضباط	نعم
	%5.45	03	- الاستقرار	
	%3.63	02	- الرغبة في العمل	
%81.81		45	لا	
%100		55	المجموع	

- من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد نسبة 81 من مجتمع البحث أجابوا بـ "لا" أي أن الرقابة الشديدة لا تساهم في تعديل سلوكيات الأفراد العاملين ، في حين نجد نسبة 8.17 من أفراد مجتمع البحث ترى أن الرقابة الشديدة تساهم في تعديل سلوكيات الأفراد، إذا يلاحظ أن نسبة 9.09% ممن أجابوا بنعم أنها تساهم في انضباط العمال ، في حين نجد نسبة 5.45% ممن أجابوا بنعم بأنها تساهم في الاستقرار في العمل، أما نسبة 3.63% ممن أجابوا بنعم بأنها تساهم في الرغبة في العمل .

- ومن خلال النتائج أعلاه يتضح أن الرقابة الشديدة لا تساهم في تعديل سلوكيات الأفراد العاملين، لأن الرقابة الشديدة تجعل العامل يصاب بنوع من الضغط النفسي وعدم الارتياح، كما أنها تقلل من اهتمامه ونقص رغبته في العمل، مما يساهم في نقص فهمه و إدراكه لدوره ووظيفته.

الجدول رقم (10) : يوضح الانتقادات الموجهة للمرؤسين وتأثيرها على رغبتهم في العمل

ن / م		التكرار	العينة	الاحتمالات
%90.9	%36.36	20	الشعور بالعجز في الأداء العمل	نعم
	%54.54	30	نقص روح المبادرة بين العمال	
%9.09		05	لا	
%100		55	المجموع	

- تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (10) أن نسبة 90.9% من إجمالي مجتمع البحث يقرون أن انتقاد القائد لسلوكياتهم يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل، بحيث أجابت نسبة 54.54% أن انتقاد القائد لسلوكياتهم يؤدي إلى نقص روح المبادرة بين العمال في حين عبرت نسبة 36.36% على أن انتقاد القائد لسلوكياتهم يشعرهم بالعجز في أداء العمل، وفي المقابل نجد أن نسبة 9.09% يرون أن الانتقادات الموجهة من قبل القائد لسلوكياتهم لا تؤثر على رغبتهم في العمل ، وعليه من خلال النتائج يمكن القول أن انتقاد القائد لسلوكيات المرؤسين يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل و هذا ما أكدته أغلبية أفراد المجتمع البحث بنسبة 90.9% ، ذلك لأن الانتقادات المباشرة من قبل القائد تجعل العامل يشعر بنوع من الضغط وعدم الكفاءة واللامبالاة مما ينعكس على أدائه، كما أنه قد يزيد من الرغبة في التخلي عن الواجبات اتجاه المؤسسة وربما التفكير بالتخلي عن المؤسسة و البحث عن مؤسسة أخرى توفر له الاستقرار في العمل .

الجدول رقم (11) : يوضح انفراد المدير في اتخاذ القرارات وقدرة المؤسسة على التأقلم مع المستجدات.

ن / م		التكرار	العينة	الاحتمالات
%7.27	/	/	- تحسين أداء العمل	نعم
	%7.27	04	- زيادة قدرة المؤسسة على الاستمرار	
%92.72		51		لا
%100		55		المجموع

- من خلال البيانات المبوبة في الجدول رقم (11) و المتعلق بإنفراد المدير في إتخاذ القرارات وقدرة المؤسسة على التأقلم مع المستجدات الداخلية و الخارجية، يتبين لنا أن نسبة 92.72% من العمال أجابوا بأن إنفراد المدير في اتخاذ القرارات لا يؤدي إلى قدرة المؤسسة على التأقلم مع المستجدات الداخلية و الخارجية ، في حين يؤكد البعض الآخر أن إنفراد المدير في اتخاذ القرارات يؤدي إلى التأقلم مع المستجدات الداخلية و الخارجية وهذا ما تؤكدته نسبة 7.27% ، حيث أرجعوا ذلك إلى أن إنفراد المدير في اتخاذ القرارات يزيد من قدرة المؤسسة على الاستمرار، وعليه من خلال هذه النتائج يمكن القول بأن الإنفراد في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات يؤدي نتائج سلبية، وبالتالي عدم التأقلم مع المستجدات الداخلية و الخارجية، حيث تجد أن نظرية اليابانية تدعو إلى العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم مما يساعد على تحقيق قدر أكبر من الفاعلين في الأداء.

الجدول رقم (12): يوضح تأثير المحاسبة التعسفية للعمال عند الخطأ على العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين.

ن / م	التكرار	العينة	الاحتمالات
%80	44		نعم
%20	11		لا
%100	55		المجموع

- من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (12) و المتعلق بالمحاسبة التعسفية عند ارتكاب الخطأ، نجد أن 44 مفردة بنسبة 80% من مجتمع البحث يؤكدون على أن محاسبة القائد لهم عند ارتكاب أخطاء تخلف علاقات سيئة بينهم، في حين نجد أن 11 مفردة بنسبة 20% من مجتمع البحث يؤكدون بأن محاسبة القائد لهم عند ارتكاب الأخطاء بخلق بينهم علاقات سيئة.

- هذه النتائج تؤكد على أن المحاسبة أمر ضروري في العمل لكن المحاسبة التعسفية قد تخلق علاقات سيئة بين الرئيس و المرؤوسين، كما أن أسلوب التشديد و التعسف قد يتوافق مع فئة معينة من أصناف الموارد البشرية التي تحتاج إلى رقابة مشددة وقيادة محكمة و التي تتصف بالإهمال وعدم الرغبة في العمل و بالتالي من المفروض أن يكون أصحاب القرار على دراية بالتركيب النفسية للعمال من أجل استعمال الأسلوب الأنسب في محاسبتهم.

الجدول رقم (13) : يوضح دور الرقابة الصارمة في ارتفاع مستوى الأداء.

ن / م	التكرار	العينة	الاحتمالات
%21.81	12		نعم
%78.18	43		لا
%100	55		المجموع

- تؤكد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) و المتعلق بدور الرقابة الصارمة في ارتفاع مستوى الأداء ، حيث نجد أن نسبة 78.18% من العمال أجابوا بأن الرقابة الصارمة لا تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء، في حين نجد نسبة 21.81% من العمال أكدوا على أن الرقابة الصارمة تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء .

زمن خلال هذه النتائج نستنتج أن الرقابة الصارمة تؤدي فقدان التركيز وعدم الانتباه، وبالتالي تواجد مستوى الأداء ، بحيث تأكدنا من خلال الملاحظة الميدانية أن الرقابة المتبعة في المؤسسة محل الدراسة تقوم على متابعة المهام و الكشف عن الأخطاء و الانحرافات بطريقة مرنة و ذلك من أجل ضمان سير العمل.

المحور الثالث : مساهمة النمط الديمقراطي في إحداث التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (14) : يوضح استشارة العمال مع قبول مهام إضافية.

المجموع		عون تنفيذ		رئيس الفوج		إطار		الفئات استشارة العمال مع قبول مهام إضافية
ن/م	تكرار	ن/م	تكرار	ن/م	تكرار	ن/م	تكرار	
%78.17	43	%49.09	27	14.54	08	%14.54	08	نعم
%21.17	12	%12.72	07	7.27	04	%1.81	01	لا
%100	55	%61.81	34	21.81	12	%16.35	09	المجموع

- تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (14) أن نسبة 78.17% من إجمالي مجتمع البحث أكدوا على أن استشارة العمال في بعض القرارات يسمح بقبول مهام إضافية بحيث نجد أن نسبة 19.09% ممن أجابوا بنعم هم من أعوان التنفيذ وهي النسبة الأكبر تليها نسبة 14.54% لكل من الإطارات ورؤساء الأفواج ، وفي المقابل نجد أن نسبة 21.17% من العمال أكدوا على أنه لا تتم استشارتهم وبالتالي عدم قبولهم بمهام إضافية.

- من خلال هذه النتائج يمكن القول بأن استشارة العمال في بعض القرارات يسمح بقبول للمهام الإضافية، وهذا ما يؤكد ضرورة إشراك العمال في إحداث أي تغيير مرتبط بالعمل، لأن استشارة العامل تخلف له شعور بالارتياح وبالتالي تقبل المهام ، مما يقلل من الروتين ويزيد من فهم وإدراك العامل لدوره ووظيفته.

الجدول رقم (15) : يوضح مساهمة تشجيع العمال على الإبداع في تحديد طرق لاتصال.

ن / م	التكرار	العينة الاحتمالات
%89.09	49	نعم
%10.90	06	لا
%100	55	المجموع

- يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم (15) أن 49 مفردة من مجتمع البحث بنسبة %89.09 يؤكدون على أن تشجيع العمال على الإبداع يساهم في تجديد طرق الاتصال ، وفي المقابل نجد أن نسبة %10.90 يرون أن تشجيع العمال على الإبداع لا يساهم في تجديد طرق الاتصال.

- وعليه فإن أغلبية أفراد مجتمع البحث ترى أن التشجيع على الإبداع في العمل يساهم في رفع المهارات وتنمية القدرات و تفعيل طرق الاتصال و بالتالي تحقيق الرضا و الاستقرار في العمل وهذا بدوره يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج ، بحيث نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية في العديد من الدراسات تؤكد على تحفيز العاملين بناء على نشاطات إدارية منها تشجيع العمال على المشاركة في القرار الإداري و إعطاء تصميم الوظائف بصورة توفر قدرا كبيرا من التحدي لقدرات العامل و تحسين الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين.

الجدول رقم (16) : يوضح مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في إدخال طرق عمل متطورة.

الإحتمالات	العينة		ن / م
	التكرار		
نعم	10	18.18	%92.27
	17	30.90	
	24	43.63	
لا	04	04	%7.27
المجموع	55	55	%100

- من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (16) و المتعلق بالمشاركة في إتخاذ القرار، نجد أن نسبة 92.71% من إجمالي مجتمع البحث أكدوا على أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في إدخال طرق عمل متطورة ، بحيث نجد أن نسبة 43.63% ممن أجابوا بنعم أن هذا التطور يساهم في الزيادة في الإنتاج، بينما نسبة 30.90% ممن أجابوا بنعم أكدوا على أن هذا التطور يساهم في تحسين نوعية الإنتاج ، في حين نجد أن نسبة 18.18% ممن أجابوا بنعم أن طرق العمل المتطورة تساهم في تقليل التكاليف.

- ومن خلال النتائج نستنتج أن اتخاذ القرار يكون على أساس المشاركة الجماعية و هذا ما يعكس طبيعة أنساق الاتصال داخل المؤسسات و ضرورة إتباع خطوات دقيقة مثل اتخاذ وضع القرار ، وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة اليابانية، بالإضافة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تخلف للعامل شعور بالارتياح في العمل و بالتالي زيادة أدائه، وهو ما أكدته لنا بعض العمال.

الجدول رقم (17) : يوضح مساهمة تنوع أساليب الاتصال في خلق علاقات جيدة بين الرئيس و المرؤوسين.

ن / م	التكرار	العينة الاحتمالات
%81.81	45	نعم
%18.18	10	لا
%100	55	المجموع

- من خلال ما ورد في الجدول رقم (17) نجد أن نسبة 81.81% من إجمالي العينة ، ترى بأن التنوع في أساليب الاتصال يساهم في خلق علاقات جيدة بين الرئيس و المرؤوسين، في حين أجابت نسبة 18.18% بأن التنوع في أساليب الاتصال لا يساهم في خلق العلاقات الجيدة بينهم.

وعليه يمكن القول أن التنوع في أساليب الاتصال يخلق علاقات جيدة بين الرئيس و المرؤوسين ، وهذا ما تؤكدته نسبة 81.81% باعتبار أن الاتصال هو الضوء الذي ينيير للعاملين طريقهم و يمكنهم من تحديد مواقفهم و اتجاهاتهم و التزاماتهم نحو العمل، وباعتباره أيضا الوسيلة التي تنقل للعاملين مضامين العمل بغية السعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يخص تحسين الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين.

الجدول رقم (18) : دور الموافقة على الاقتراحات في تسهيل عملية إحداث التغيير.

ن / م		التكرار	العينة	الاحتمالات
%90.9	%18.18	10	- إنجاز العمل في الوقت المحدد	نعم
	%72.72	40	- إنجاز العمل بالموصفات المطلوبة	
%9.09		5		لا
%100		55	المجموع	

يوضح الجدول رقم (18) أن نسبة 90.9% من العمال أجابوا بنعم ، بحيث أن نسبة 72.72% ممن أجابوا بأن الموافقة على اقتراحات العمال تساهم في إنجاز العمل بالموصفات المطلوبة، بينما نسبة 18.18% يرون بأنها تؤدي إلى إنجاز العمل في الوقت المحدد، وفي المقابل نجد أن نسبة 9.09% أجابوا بلا بأن الموافقة على اقتراحات العمال لا تساهم في إحداث تغيير تنظيمي.

- وعليه يمكن القول بأن الموافقة على الاقتراحات تسهل عملية إحداث التغيير ، ذلك لأن الموافقة تزيد في تبلور الأفكار و الحصول على أكثر بدائل التي تسمح للمؤسسة باختيار البديل الأنسب الذي يسمح بإحداث التغيير، وهذا لأن الشركات الكبرى قد تطورت من خلال توظيفها لأساليب متطورة، وفرت كل السبل في تواصلها من خلال استثمارها الأفضل للمورد البشري، من خلال حثه على التفكير في وضع اقتراحات وهنا يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة .

- الجدول رقم (19) : يوضح مدى مساهمة تفويض السلطة في الإبداع و الابتكار.

المجموع		عون التنفيذ		رئيس فوج		إطار		الفئات		
		ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	
94.5 %1	45.43 %	25	18.18 %	10	16.35 %	09	10.9 %	06	- تفويض السلطة يشعرك بنوع من الحرية في العمل	نعم
	49.08 %	27	38.18 %	21	5.45 %	03	5.45 %	03	- يجعلك أكثر فاعلية في الأداء	
	5.45 %	03	5.45 %	03	/	/	/	/		لا
	100 %	55	61.81 %	34	21.8 %	12	16.35 %	09		المجموع

- تبرز الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (19) أن 94.51% من إجمالي مجتمع البحث تؤكد على أن تفويض السلطة يساهم في الإبداع و الابتكار ، بحيث نجد أن نسبة 49.08% ممن أجابوا بنعم أن تفويض السلطة يجعلهم أكثر فاعلية في الأداء، أعوان التنفيذ بنسبة 38.18% ، ثم الإطارات ورؤساء الأفواج بنسبة 5.45% ، بينما نسبة 45.43% ممن أجابوا بنعم أرجعوا ذلك إلى أن تفويض السلطة يشعركم بنوع من الحرية في العمل، حيث نجد نسبة 18.18% بالنسبة لأعوان التنفيذ ويليها رؤساء الأفواج بنسبة 16.35% من الإطارات، وفي المقابل نجد أن نسبة 5.45% أجابوا بأن تفويض السلطة لا يساهم في الإبداع و الابتكار .

وعليه يمكن القول بأن الإبداع و الابتكار في مجال إنجاز المهام يمنح العامل نوع من الاستقلالية في العمل ، يعني ذلك أن تفويض السلطة و التنازل عن جزء من الصلاحيات من قبل المسؤول إلى العمال أقل درجة يؤدي إلى زيادة التعلم و التعود على تحمل

المسؤوليات تفوق الصلاحيات المخولة له، حيث أن هذه المؤشرات تجعل العامل ماهرا وكفؤا في مجال عمله.

الجدول رقم (20) : يوضح مساهمة التشاور في تعديل القرارات الإدارية.

ن / م	التكرار	العينة الاحتمالات
-------	---------	----------------------

نعم	49	89.09%
لا	06	10.90%
المجموع	55	100%

تشير معطيات الجدول بأن نسبة 89.09% من مجتمع البحث ترى بأن التشاور يساهم في تعديل القرارات الإدارية ، وعبرت نسبة 10.90% من أفراد العينة بأن التشاور لا يساهم في تعديل بعض القرارات الإدارية. ومنه نستنتج بأن إعطاء فرضية للعمال في التشاور يساعد في تكريس أهمية التعاون و التلاحم بين العمال في المؤسسة لتحقيق الأهداف و الحفاظ على المصالح المؤسسة من أجل البقاء و الاستمرار.

المحور الرابع : مساهمة النمط القيادي الفوضوي في إحداث التغيير التنظيمي.

- الجدول رقم (21) : يوضح تهرب القائد من مسؤوليات العمل وقلة الرغبة في إنجاز

المهام.

المجموع		عون تنفيذ		رئيس فوج		إطار		الفئات المهنية	
ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	ن.م	ت	تهرب القائد من مسؤوليات العمل وقلة الرغبة انجاز العمل	
%67.26	37	%32.72	18	%18.18	10	%16.36	09	نعم	
/	/	/	/	/	/	/	/	ذلك راجع لي - عدم القدرة على تحمل المسؤولية	
/	/	/	/	/	/	/	/	- اللامبالاة	
%32.72	18	%29.09	16	%3.63	02	/	/	لا	
%100	55	%90.89	34	%21.81	12	%16.36	09	المجموع	

- من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (21) نجد أن نسبة 67.26% من إجمالي أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أن تهرب القائد من مسؤوليات و أعباء العمل يؤدي إلى قلة الرغبة في إنجاز المهام ، حيث نسبة 32.72% بالنسبة لأعوان التنفيذ ، ثم نسبة 18.18% بالنسبة لرؤساء الأفواج، تليها نسبة 16.36% بالنسبة للإطارات ، وفي المقابل نجد أن نسبة 32.72% من العمال يرون أن تهرب القائد من مسؤوليات و أعباء العمل لا يؤدي إلى قلة الرغبة في إنجاز المهام.

- من خلال النتائج أعلاه نستطيع القول بأن القائد هو المثل الأعلى الذي يقتدي به العمال ، فإذا كان متهربا ومنصلا عن أداء مهامه فإن العامل يكون غير مبالي لإنجازه مهامه، و

إذا كان محترماً لمسؤولياته فإن ذلك يشعر العامل بنوع من المسؤولية و إنجاز المهام فالدوة في المؤسسة لها دور في جعل العمال يقومون بالمطلوب منهم و إنجاز مهامهم.

الجدول رقم (22) : يوضح تقسيم المهام بطريقة عشوائية و ارتكاب الأخطاء في العمل.

ن / م	التكرار	العينة	الاحتمالات
69.09%	38		نعم
30.90%	17		لا
100%	55		المجموع

- من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (22) يتضح لنا بأن نسبة 69.09% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأن تقسيم المهام بطريقة عشوائية يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء في العمل، في المقابل نجد أن نسبة 30.90% من أفراد المجتمع البحث أجابو بـ لا .
وعليه يمكن القول بأن تقسيم المهام لا يتم بطريقة عشوائية ، بل أن توزيع المهام و الواجبات يتم وفق مؤهلات و قدرات كل عامل و حسب اختلاف المناصب و الوظائف ، وهذا ما لوحظ أثناء الدراسة الميدانية بحيث أن العمال يتقاسمون الأعمال حسب قدراتهم وهذا ما يجعلهم لا يرتكبون الأخطاء ، لأن تقسيم المهام بطريقة عشوائية يؤدي إلى تداخل الوظائف وعموما الدور و إحداث نوع من الضغط النفسي لدي العمال.

الجدول رقم (23) : يوضح مساهمة حرية التصرف المطلق في التأقلم مع التكنولوجيا المستحدثة.

ن / م		التكرار	العينة	الاحتمالات
%19.99	%3.63	02	- زيادة الدافعية في العمل	نعم
	%9.09	05	- السرعة في انجاز العمل	
	%7.27	04	- انجاز العمل بالمواصفات المطلوبة	
%80		44	لا	
%100		55	المجموع	

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم (23) أن نسبة 80% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأن حرية التصرف المطلق لا تساهم في التأقلم مع التكنولوجيا المستحدثة، وفي المقابل نجد أن 19.99% من أفراد مجتمع البحث يرون بأن حرية التصرف المطلق تساهم في التأقلم مع التكنولوجيا المستحدثة ، وقد أرجعوا ذلك إلى أنها تؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل وذلك بنسبة 9.09% ممن أجابوا بنعم ، وأقر البعض الآخر على أنها تؤدي إلى إنجاز العمل بالمواصفات المطلوبة بنسبة 7.27% وتشير نسبة 3.63% إلى أنها تؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل.

وعليه يمكن القول أن حرية التصرف المطلق لا تساهم في التأقلم مع التكنولوجيا المستحدثة ذلك أن حرية التصرف المطلق تؤدي في كثير من الأحيان إلى التهور في التعامل مع التكنولوجيات المستحدثة دون إدراك العواقب، وبالتالي يمكن القول أنه يجب إعطاء مجال محدود للتصرف من خلال متابعة العامل و الإشراف عليه، حتى يتمكن في نهاية الأمر من التأقلم مع التكنولوجيات المستحدثة لأن العامل بحاجة إلى توجيهات لعدم امتلاكه الخبرة اللازمة.

- الجدول رقم (24) : يوضح تأثير الأساليب المختارة لإنجاز الأعمال على استمرار المؤسسة.

ن / م	التكرار	العينة الاحتمالات
%9.09	05	نعم
%90.90	50	لا
%100	55	المجموع

يتضح من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (24) أن نسبة 90.90% من أفراد المجتمع البحث يؤكدون على أن موافقة القائد على أساليب التي يختارها المرؤوسين لا تؤدي إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار في حين نجد أن نسبة 9.09% أجابوا بنعم ، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن اختيار المرؤوسين لأساليب العمل لا يؤدي إلى استمرار المؤسسة وذلك من خلال حدوث مشاكل من بينها التراجع في الجودة و الأداء و اللامبالاة بأداء الأعمال و هذا ما يؤدي بدوره إلى عدم بلوغ الأهداف و لكي تستمر المؤسسة فهي بحاجة إلى توجيه و تدريب من قبل متخصصين ، لأن العامل إذا ترك له حرية في التصرف يؤدي إلى نقص الأداء في أداء المهام.

الجدول رقم (25) : يوضح مساهمة تفويض السلطة المطلق في إدخال وظائف جديدة.

ن / م	التكرار	العينة الاحتمالات
%29.09	16	نعم
%70.90	39	لا
%100	55	المجموع

- يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 70.90% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأن تفويض السلطة المطلق لا يساهم في إدخال وظائف جديدة ، بينما نجد أن نسبة 29.09% يقرون بأن تفويض السلطة يساهم في إدخال وظائف جديدة.

- ومن خلال النتائج أعلاه تبين لنا أن تفويض السلطة المطلق لا يساهم في إدخال وظائف جديدة، وذلك قد يرجع إلى تردد المرؤوسين نحو تحمل مسؤولية السلطة المفوضة لهم وخوفا من الفصل وقد ينتج عنها عدم الترحيب بالسلطة التي فوضت إليهم لتنفيذ مهام ووظائف جديدة وغير واضحة لأن الوظائف تحددها الإدارة وتفويض السلطة المطلق قد يؤدي إلى سيادة فلسفة التفويض القائم على أساس المحسوبية و الولاءات العشائرية وبالتالي تفقد المؤسسة مكانتها.

الجدول رقم (26): يوضح منح الحرية الكاملة و التحكم في مختلف الوسائل و الأدوات.

المجموع		لا		نعم		منح الحرية الكاملة و التحكم في مختلف الوسائل و الأدوات الأقدمية
ن / م	تكرار	ن / م	تكرار	ن / م	تكرار	
%16.05	09	%1.81	01	%14.54	08	- أقل من 05 سنوات
%14.54	08	%5.45	03	%9.09	05	- من 06 - 10 سنوات
%29.08	16	%23.63	13	%5.45	03	من 11 - 15 سنة
%39.99	22	%36.36	20	%3.63	02	أكثر من 15 سنة
%100	55	%67.25	37	%32.71	18	المجموع

- يوضح الجدول رقم (26) أن نسبة 67.25% من العمال أجابوا بأن منح الحرية الكاملة لا تسمح بالتحكم في مختلف الوسائل و الأدوات التكنولوجية ، حيث نجد نسبة 36.36% هم العمال الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة، ونجد نسبة 23.63% بالنسبة للعمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين 11 . 15 سنة ، وكذلك نسبة 5.45% بالنسبة للعمال الذين لديهم خبرة من 6 - 10 سنوات، ونجد نسبة 1.81% بالنسبة للعمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وفي المقابل نجد أن نسبة 32.71% من العمال يرون أن منح الحرية الكاملة تسمح لهم بالتحكم في مختلف الوسائل و الأدوات التكنولوجية ، منهم نسبة 14.54% من العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، ونسبة 9.09% بالنسبة للعمال الذين لديهم خبرة من 6-10 سنوات، وكذلك نسبة 5.45% بالنسبة للعمال الذين تتراوح خبرتهم من 11-15 سنة، أما نسبة 3.63% بالنسبة للعمال الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة .

- من خلال النتائج أعلاه اتضح لنا أنه كلما كان العامل حر في تصرفاته أثناء العمل كلما زاد ذلك من إهماله للعمل وقلة دافعيته وعدم انجازه للأعمال بالمواصفات المطلوبة، و هذا ما يؤدي بدوره إلى عدم قابلية في التحكم في مختلف الوسائل و الأدوات.

الجدول رقم (27) : يوضح تصرف القائد عند حدوث مشكلة.

ن / م	التكرار	العينة الاحتمالات
83.63%	46	- يتدخل لمساعدتهم
7.27%	04	- لا يتدخل
9.09%	05	- يتركهم يتصرفون بحرية
100%	55	المجموع

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (27) أن نسبة 83.63% من أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن القائد يتدخل لمساعدتهم عند حدوث مشكلة ، بينما 9.09% يرون بأن القائد يتركهم يتصرفون بحرية، في حين نجد أن 7.27% يرون بأن القائد لا يتدخل عند حدوث مشكلة.

- هذا ما يؤكد اهتمام القائد بمشاكل العمال ومحاولة إيجاد حلول لها، من خلال تدخله لمساعدتهم وهذا ما تؤكد عليه نسبة 83.63% من أفراد مجتمع البحث ، وباعتبار القائد هو المثل الأعلى الذي يقتدي به العمال في المؤسسة، أي أن طبيعة القائد تسمح له بالتدخل في حل المشاكل ، خصوصا إذا كانت هذه المشاكل متعلقة بجوانب مهمة في مجال العمل.

الجدول رقم (28) : يوضح التهاون في حل المشكلات ونقص الابتكار في العمل.

ن / م	التكرار	العينة الاحتمالات
58.18%	32	نعم
41.81%	23	لا
100%	55	المجموع

تبين الدلالات الإحصائية في الجدول رقم (28) أن 32 مفردة من إجمالي مجتمع البحث بنسبة 58.18% يرون بأن التهاون في حل المشكلات يؤدي إلى نقص الابتكار في العمل في حين 23 مفردة بنسبة 41.81% يرون أن التهاون في حل المشكلات لا يؤدي إلى نقص الابتكار في العمل.

- ومن خلال النتائج أعلاه تبين لنا أن التهاون في مواجهة المشكلات يؤدي في حد ذاته إلى تفاقم المشاكل في المؤسسة مما يزيد من شعور العامل بعدم القدرة على تحمل المسؤولية و القيام بالأداء المطلوب لتحقيق الإنتاج ، كما أنه يزيد من الرغبة في التخلي عن واجباته اتجاه المؤسسة، وهذا ما يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على الابتكار في العمل.

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة

1- في ضوء الفرضيات :

عرض نتائج الفرضية الأولى : تشير الفرضية الأولى إلى أن النمط الديكتاتوري يساهم في إحداث التغيير التنظيمي.

وسوف نعرض النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي :

- يتبين من خلال الجدول رقم (07)المتعلق باحتواء القائد لكل السلطات وإدخال إجراءات أساليب عمل جديدة أن 70,98% من المبحوثين أفادوا بأن احتواء القائد لكل السلطات لا يسمح بإدخال إجراءات وأساليب عمل جديدة .

- في حين يتضح من خلال الجدول رقم (08) المتعلق بتأثير الصرامة في تطبيق الإجراءات والتعليمات على التأقلم مع المهام الإضافية أن 81,8% من المبحوثين أكدوا على أن الصرامة في تطبيق الإجراءات والتعليمات لا تمح بالتأقلم مع المهام الإضافية .

- يتضح من خلال الجدول رقم (09) والمتعلق بمساهمة الرقابة الشديدة في تعديل سلوكيات الأفراد أن نسبة 81,81% من أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن الرقابة الشديدة لا تساهم في تعديل سلوكيات الأفراد.

-يتضح من خلال الجدول رقم (11) المتعلق بإنفراد المدير في إتخاذ القرارات وقدرة المؤسسة على التأقلم مع المستجدات أن نسبة 92,72% من أفراد مجتمع البحث يؤكدون على إنفراد المدير في إتخاذ القرارات لا يؤدي إلى قدرة المؤسسة على الإستمرار.

- بناء على ما سبق يمكن إستخلاص أن النمط القيادي الديكتاتوري لا يساهم في إحداث التغيير التنظيمي ,ذلك أن هذا النمط يعتمد على الصرامة والرقابة الشديدة والإنفراد في إتخاذ القرارات في مجال العمل.

-وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى والتي مفادها:يساهم النمط الديكتاتوري في إحداث التغيير التنظيمي لم تتحقق ميدانيا .

عرض نتائج الفرضية الثانية : تشير الفرضية الثانية إلى أن النمط الديمقراطي يساهم في إحداث التغيير التنظيمي .

سوف نعرض النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي :

- يتضح من خلال الجدول رقم (14) المتعلق باستشارة العمال وقبول المهام الإضافية أن نسبة 78,17% من المبحوثين أكدوا على ان استشارة العمال تسمح بقبول المهام الإضافية
- يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة 89,09% من أفراد العينة مجتمع البحث يؤكدون على أن تشجيع العمال على الإبداع يساهم في تجديد طرق الإتصال .
- في حين يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة 92,27% من أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في إدخال طرق عمل متطورة ،ذلك ما يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ،وتحسين نوعية الإنتاج ،كما تؤدي إلى تقليل التكاليف.
- كما بينت نتائج الجدول رقم (19) أن نسبة 94,51% من العمال أكدوا على تفويض السلطة يساهم في الإبداع والابتكار في إنجاز المهام .
- بناء على ما سبق ،يمكن استخلاص النتيجة الأهم وهي أن :النمط الديمقراطي يساهم في إحداث التغيير التنظيمي ذلك لامنتيازه بأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات والتشجيع على الإبداع واستشارة العمال ، وهذا يؤدي إلى تقبل إحداث التغيير التنظيمي.
- وعليه نستطيع القول أن الفرضية الثانية والتي مفادها يساهم النمط الديمقراطي في إحداث التغيير التنظيمي ثبت صدقها ميدانياً.

عرض نتائج الفرضية الثالثة : يؤدي النمط القيادي الفوضوي إلى إحداث التغيير التنظيمي.

وسوف نعرض النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي :

- يتبين من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 69,09% من أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أن تقسيم المهام بطريقة عشوائية يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء في العمل .

- يتضح من خلال الجدول رقم(23) أن نسبة 80% من أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن حرية التصرف المطلق لا تساهم في التأقلم مع التكنولوجيا المستحدثة .
- كما بينت نتائج الجدول رقم(24) أن نسبة 90،90% أكدوا على أن موافقة القائد على الأساليب المختارة من قبل المرؤوسين لا تؤدي إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار .
- في حين يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 70،90% من العمال يؤكدون على أن تفويض السلطة المطلق لا يساهم في إدخال وظائف جديدة في العمل .
- بناء على ما سبق ، يمكن استخلاص أن النمط القيادي الفوضوي لا يساهم في إحداث التغيير التنظيمي ،ذلك أن النمط القيادي الفوضوي يمنح مجال واسع من الحرية للفرد العامل هذا ما يؤدي إلى عدم اهتمامه بإنجاز الأعمال وبالتالي نقص الأداء .
- وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة والتي مفادها يساهم النمط القيادي الفوضوي في إحداث التغيير التنظيمي لم تتحقق ميدانيا .

2- في ضوء الدراسات السابقة :

- لقد توصلت دراستنا إل عدد من النتائج العامة و الجزئية التي تتشابه في جوانب وتختلف في جوانب أخرى , مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة , وفي هذا الإطار نجد أن :
- دراسة سعيد لوصيف :قد اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة من خلال استخدام نفس المنهج , وكذلك مكان إجراء الدراسة و اختلفت في النتائج المتوصل إليها .
 - دراسة عادل صلاح الجبار :اختلفت دراستنا مع هذه الدراسة من حيث المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات,وكذلك اختلفت في النتائج المتوصل إليها .
 - دراسة أحمد الباسيوني : قد اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة من خلال أن العمال تحت الإشراف الديمقراطي أكثر توافقا مهنيا مقارنة بنظائرهم تحت الإشراف الاستبدادي , إلا أنها اختلفت في أدوات جمع البيانات.

- دراسة عمر بن شريك: اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة من استخدام نفس المنهج والعينة, و اختلفت في أدوات جمع البيانات وكذلك النتائج المتوصل إليها.

-دراسة صالح بن سليمان الفايز: اختلفت مع دراستنا في مكان إجراء الدراسة و كذلك النتائج المتوصل إليها.

- دراسة صلاح بن فالح عبد الله البلوي : اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة من حيث المنهج المستخدم , اختلفت في مكان إجراء الدراسة والنتائج المتوصل إليها .

- النتيجة العامة للدراسة :

لقد تم التوصل إلى صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها :يساهم النمط الديمقراطي في إحداث التغيير التنظيمي.

في حين أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى و الثالثة اللتين مفادهما:

- النمط الديكتاتوري يساهم في إحداث التغيير التنظيمي.

- يؤدي النمط القيادي الفوضوي إلى إحداث التغيير التنظيمي,لم تتحققا ميدانيا .

إضافة إلى تشابه بعض نتائج دراستنا الراهنة مع بعض الدراسات السابقة.

وعليه يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها:النمط الذي يساهم في إحداث التغيير

التنظيمي هو النمط الديمقراطي ثبت صدقها الإمبريقي .



خاتمة :

تناولت الدراسة الراهنة موضوع النمط القيادي والتغيير التنظيمي، وذلك نظرا لأهمية النمط القيادي في المؤسسات التنظيمية، بإعتبار المجتمع مبني على أساس علاقات تفاعلية وهذه التفاعلات تحتاج لمن ينظمها ويوجهها نحو إنجاز الأهداف، وهذا لا يكون إلا عن طريق قائد يستطيع رسم الخطط، وله قدرة على تحريك الجماعة والتأثير على أدائها لتحقيق أهداف المؤسسة، وبإعتبار العصر الحالي هو عصر التغيرات وجب على كل منظمة وإدارة عمل إكتشاف هذه التغيرات ومحاولة التعامل معها بل وكذلك توقعها أو المبادرة بإحداثها، وذلك من خلال تبني موضوع التغيير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المنظمات التي جعلت منه مشروعا لإستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها.

كما أنه وجب على المؤسسة أن تدرك أن التغيير التنظيمي ضروري لمجارات تطورات العصر، لذلك لا بد أن تسعى لتطبيقه في مجالات أوسع وبطرق أحدث قصد إحراز تقدم وتطور أفضل.

ومن هذا المنطلق وكذا من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها بمؤسسة الأغطية النسيجية sofact توصلنا إلى أن النمط القيادي الذي يساهم في إحداث التغيير التنظيمي هو النمط الديمقراطي.

فائمه

العرايح

المراجع باللغة العربية :

الكتب النظرية و المنهجية :

- (1) أسامة خيرى : التميز التنظيمي ، ط1 ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014
- (2) الحريري محمد رافدة : إدارة التغيير في المؤسسات التربوية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .
- (3) العطياف محمد بن يوسف النمران : إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد و العشرين ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 .
- (4) العميان محمد سليمان : السلوك التنظيمي في منظمات أعمال ، ط2 ، دار وائل ، الأردن ، 2004 .
- (5) بريخ ، فرحان حسن : إدارة التغيير و تطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .
- (6) بشير علاق : القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
- (7) بوحوش عمار ، محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009
- (8) ثابت عبد الرحمان إدريس : المدخل الحديث في الإدارة العامة ، ط د ، دار الجامعية ، مصر ، 2003 .
- (9) ثروت مشهور : إستراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن 2010 .
- (10) ثروت مشهور : إستراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
- (11) جمال الدين لعويسات : إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، 2003 .
- (12) حسين التهامي : التفكير الإبداعي و سيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية ، ط1 ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، 2013 .
- (13) حيدر محمد العمري : إستراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة ، ط1 ، عام الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .
- (14) خضر مصباح الطيبي : إدارة التغيير التحديات الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .
- (15) خضير كاظم حمود ، روان منير الشيخ : إدارة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010 .

- (16) خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط1 ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
- (17) دانوف أحمد سمارة ، عبد السلام موسى العدلي : مفاهيم و مصطلحات في علوم التربية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .
- (18) ربحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 .
- (19) رحيم حسين و علاوي عبد الفتاح : التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال : دوافعه و أهدافه و مداخله مقدمة الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، (12-13 مايو 2010) .
- (20) زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الإجتماعية و الإنسانية ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2008.
- (21) رعد حسن الصرن : صناعة التنمية في القرن الحادي و العشرين ، دار الرضا للنشر و التوزيع ، مصر ، 2002 .
- (22) زيد منير عبوي : التخطيط و التطوير الإداري ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
- (23) زيد منير عبوي : التخطيط و التطوير الإداري ، ط1 ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- (24) سامح عبد المطلب عامر : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
- (25) سامر جلدة : السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .
- (26) سعيد محمد المصري : التنظيم الإداري ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، مصر ، 2002 .
- (27) سيد محمد جاد الرب : القيادة الإستراتيجية ، مطابع الدار الهندسية ، القاهرة ، 2012
- (28) شريف علي : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- (29) ضرار العتيبي ، نضال الحواري : إدارة المشروعات الإنمائية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 .
- (30) طلعت إبراهيم لطفى : علم الإجتماع التنظيمي ، دار غربي للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 .

- (31) عبد الباري درة ، محفوظ جودت : الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، دار وائل للنشر ، ط2 ، الأردن ، 2012 .
- (32) عثمان فاروق السيد : قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، مصر ، 2000 .
- (33) علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الأردن ، 2010 .
- (34) عياد أحمد : مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 .
- (35) غسان داود : التفكير الإداري و الإستراتيجي في عالم متغير ، ج1 ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، دس .
- (36) فؤاد القاضي : السلوك التنظيمي و الإدارة ، كلية التجارة عين شمس ، مصر ، 2006 .
- (37) فاتن عوض الغزو : القيادة و الإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009 .
- (38) فاتن عوض الغزو : القيادة و الإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
- (39) فاروق عبد فليح ، السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
- (40) كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم) ، ط3 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .
- (41) كريم ناصر علي ، أحمد محمد خلف الدليمي : علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009 .
- (42) محمد إسماعيل بلال : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2004
- (43) محمد إسماعيل بلال : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2003
- (44) محمد أكرم العدلوني : العمل المؤسسي ، دار ابن حزم ، لبنان ، 2006 .
- (45) محمد بن يوسف النمران العطيات : إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير ، ط1 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 .
- (46) محمد شفيق : القيادة تطبيقات علوم السلوكية ، دار النهضة للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2007 .
- (47) مصطفى محمود أبو بكر : المدير المعاصر ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2003 .

- (48) معن محمود أحمد العياصرة : الإشراف التربوي و القيادة التربوية و الإحتراق النفسي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 .
- (49) معن محمود أحمد العياصرة ، مروان محمد بني أحمد : القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .
- (50) هاشم محمد رضا : التدريب و التأهيل الإداري ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
- الرسائل الجامعية :
- (1) الشريف عبد الملك طلال : الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 .
- (2) بهاء الدين المنجي العسكري : إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، التجربة الماليزية نموذجاً ، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية ، الأكاديمية العربية بالدانمارك ، 2010 .
- (3) بوشمال أحمد : سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجي ، دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010-2011 .
- (4) بوفاتح فريحة : مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصرة ، حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية ، الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط ، مذكرة ماجستير منشورة في قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2012 .
- (5) تيقاوي العربي : دور التغيير التنظيمي في تطوير الإبتكارات في المنظمات الحديثة من جهة نظر العاملين في منظمات الإتصالات الجزائرية دراسة ميدانية تحليلية ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، (18-19 مايو 2012) .
- (6) شتاتحة عائشة : إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة ، دراسة حالة ، سونلغاز ، مديرية التوزيع بالأغواط ، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير ، إدارة الأعمال ، بالأغواط ، 2006-2007 .
- (7) عباس سمير : الثقافة التنظيمية و علاقتها بإستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ز نظام LMD ، دراسة ، ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج ،

شهادة ماجستير في علم النفس الإجتماعي للتنظيم و التسيير ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر ، 2008 .

(8) عكوش عقيلة : أثر التكوين على التغيير التنظيمي ، دراسة حالة ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2013-2014 .

(9) علاوي عبد الفتاح : أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة ، شركة سونلغاز ، وحدة الأغواط ، أطروحة دكتراه منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2013 .

(10) فريحة بوفاتح : مقومات التغيير في المؤسسة الإقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصرة ، حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2011-2012 .

(11) مخلوفي عبد السلام و شريفي مسعودة : (18-19 ماي 2011) ، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، التغيير في المنظمات ، ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العاملة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة .

المراجع الأجنبية :

الكتب :

- 1) Brilman jean : **les meilleures pratiques de management** "au cœur de la performance " édition d'organisation 3 eme édition . paris .
- 2) Jean brilman : **les meilleures du management** "au cœur de la performance " édition d'organisation 3 eme tirage . 2000 .

قوله

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة بحث بعنوان:

النمط القيادي والتغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الأغطية النسيجية صوفاكت

تيسمسيلات

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ/أم الرتم نور الدين

إعداد:

فلقال حورية

لعرجاني جميلة

ملاحظة:

الرجاء منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

إن المعلومات التي نرغب في الحصول عليها لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2015-2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: أقل من 25 سنة من 26 - 35 سنة

من 36-45 سنة أكثر من 45 سنة

3-الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4-الوضعية التعليمية:

أمي ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

5-الوضعية المهنية:

إطار رئيس فوج عون تنفيذ

6-الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: مساهمة النمط الديكتاتوري في إحداث التغيير التنظيمي.

7-هل ترى أن إحتواء القائد لكل السلطات يسمح بإدخال إجراءات وأساليب عمل جديدة؟

نعم لا

8- هل الصرامة في تطبيق الإجراءات والتعليمات تسمح بالتأقلم مع المهام الإضافية والمسؤوليات الجديدة؟

نعم لا

9-هل ترى أن المراقبة الشديدة تساهم في تعديل وتغيير سلوكيات الأفراد العاملين:

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب"نعم" هل ذلك يزيد من:

الانضباط

الاستقرار في العمل

-الرجبة في العمل

10-هل انتقاد القائد لسلوكيات المرؤوسين في العمل يؤدي إلى عدم الرجبة في العمل؟

إذا كانت الإجابة ب"نعم" هل ذلك يؤدي إلى:

-الشعور بالعجز في أداء العمل

-نقص روح المبادرة بين العمال

11-هل تعتقد أن أفراد المدير في اتخاذ القرارات يؤدي إلى قدرة المؤسسة على التأقلم مع المستجدات الداخلية والخارجية؟

في حالة الإجابة ب"نعم" هل ذلك يؤدي إلى:

-تحسين أداء العمل

-زيادة قدرة المؤسسة على الاستمرار

12-هل المحاسبة المتعسفة للعمال عند ارتكاب الأخطاء في العمل تخلق علاقات سيئة بين الرئيس و المرؤوسين؟

نعم لا

13-هل تعتقد أن الرقابة الصارمة من قبل القائد تؤدي إلى ارتفاع وتطور مستوى أداء العاملين؟

نعم لا

المحور الثالث: مساهمة النمط الديمقراطي في إحداث التغيير التنظيمي.

14- هل استشارة العمال في بعض القرارات يسمح بقبولك مهام إضافية؟

نعم لا

15-هل ترى أن تشجيع العمال على الإبداع في العمل يساهم في تجديد طرق الإتصال؟

نعم لا

16-هل تعتقد أن المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في ابتكار و إدخال طرق عمل متطورة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة ب "نعم" هل هذا التطور يساعد على:

-تقليل التكاليف

تحسين نوعية الإنتاج

الزيادة في الإنتاج

17- هل تنوع أساليب الإتصال تساهم في خلق العلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين ؟

نعم لا

18- هل موافقة القائد على اقتراحات العمال يسهل عملية إحداث تغيير في نوعية التقنية؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة ب "نعم" هل ذلك يؤدي إلى:

إنجاز العمل في الوقت المحدد

إنجاز العمل بالمواصفات المطلوبة

19- هل ترى أن تفويض السلطة في مؤسستك يؤدي إلى الإبتكار والإبداع في إنجاز المهام؟

نعم لا

20- هل التشاور يساهم في تعديل بعض القرارات الإدارية المتخذة؟

نعم لا

المحور الرابع: مساهمة النمط القيادي الفوضوي في إحداث التغيير التنظيمي

21- هل تهرب القائد من مسؤوليات وأعباء العمل يؤدي إلى قلة الرغبة في إنجاز المهام

المطلوبة؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة ب "نعم" فهل ذلك راجع إلى :

عدم القدرة على تحمل مسؤولية العمل

اللامبالاة

أخرى تذكر.....

22- هل تعتقد أن تقسيم المهام بطريقة عشوائية يؤدي إلى إرتكاب الأخطاء في العمل؟

نعم لا

23- هل ترى أن إعطاء حرية التصرف المطلق في أداء العمل يساهم في التأقلم مع التكنولوجيا المستحدثة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب"نعم" هل ذلك يؤدي :

زيادة الدافعية في العمل

السرعة في إنجاز العمل

إنجاز العمل بالمواصفات المطلوبة

24- هل موافقة القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم تؤدي إلى قدرة المؤسسة على الإستمرار؟

نعم لا

25- هل ترى أن تفويض السلطة المطلق للمرؤوسين يساهم في إدخال وظائف جديدة في العمل؟

نعم لا

26- هل تعتقد أن منح الحرية الكاملة للعمال تسمح لهم بالتحكم في مختلف الوسائل والأدوات التكنولوجية؟

نعم لا

27- عندما يكون هناك تفويض مطلق للسلطة، كيف يتصرف القائد أثناء حدوث مشكلة؟

-يتدخل لمساعدتكم

لا يتدخل

يترككم تتصرفون بحرية

28- هل التهاون في مواجهة المشكلات يؤدي إلى نقص الابتكار والإبداع في العمل؟

نعم لا

صدق المحكمين :

الأستاذ	التخصص
- بوشارب خالد	- علم الإجتماع ، تنمية و تسيير الموارد البشرية
- يحي عبد المالك	- علم الإجتماع ، تنمية و تسيير الموارد البشرية
- شياب محمد الأمين	- علم الإجتماع ، تنمية و تسيير الموارد البشرية
- زهواني عمر	- علم النفس الإجتماعي