



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم



دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية بعين تموشنت

الأستاذة المشرفة:

د. حفيظة قباطي

من إعداد الطالبين:

أوراغ نور الهدى

مرابط محمد أمين

تاريخ المناقشة: 2024 / 06 / 26

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	جامعة الانتماء	الصفة
د. مقداد أميرة	أستاذة محاضرة - أ-	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	رئيسة
د. بن مهرة ليندة لطيفة	أستاذة محاضرة - أ-	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	مناقشا
د. حفيظة قباطي	أستاذة محاضرة - أ-	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	مشرفة ومقررة

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

◆.... ربنا آتنا من لدنك رحمة وهيئ لنا

◆ من أمرنا رشدا

الكهف الآية 10

# الإهداء

قال الله تعالى: "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَلْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ".

فالحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام.

أهدي هذا العمل المتواضع لمن كانا سببا في وجودي أُمي وأبي حفظهما  
الرحمن

وإلى العائلة الكبيرة وإلى كل الأصدقاء والأقرباء دون استثناء.

أوراق نور الهدى

# الإهداء

إلى من لا يضاھيھما أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرھما، إلى من بذل  
الكثير وقدم ما لا يمكن أن يكون له مقابل،

إليكما هذه الكلمات أُمي وأبي الغاليان، أھدي لكما هذا البحث فقد كنتما خير  
داعم لي طوال مسيرتي الدراسية. إليكما أھدي هذا الجهد وهذا البحث فقد كنتما  
على الدوام ملھمان لي

فعلی خطاکما أسیر وبعلمكما أقتدي، لکما الشکر الجزیل علی ما قدمتاه لي  
طوال فترة دراستي وإنجازي لهذا البحث.

مرابط محمد أمين

# شكر وثناء



الحمد لله والشكر له على فضله وعلى توفيقه لنا في انجاز هذا العمل

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة المشرفة حفيظة قباطي على كل ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات حرصا منها على انجاز هذا البحث وتقديمه بالصورة المطلوبة، فجزاها الله خيرا وأدامها ذخرا للأمة.

وكل التحية والاحترام إلى من ساعدنا في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو بعيد.

وإلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتدريسنا طيلة السنوات الجامعية.

# فهرس المحتويات

فهرس الموضوعات

الإهداء .....  
الشكر .....  
قائمة الجداول .....  
المقدمة ..... أ-ب

الفصل الأول: الإطار المنهجي

02 ..... تحديد موضوع الدراسة:  
03 ..... 1-دراسة الأدبيات السابقة:  
09 ..... 2-عرض وتحديد الإشكالية:  
10 ..... 3-الفرضية الرئيسية للدراسة:  
11 ..... 4-المقاربة النظرية للدراسة:  
12 ..... 5-تحديد المفاهيم الإجرائية:  
17 ..... 6-أسباب اختيار موضوع الدراسة:  
17 ..... 7-أهداف الدراسة:  
17 ..... 8-أهمية الدراسة:  
18 ..... 9-متغيرات ومؤشرات مفاهيم الدراسة:  
19 ..... خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح و الكفاءة في المؤسسة الصناعية

تمهيد ..... 21

أولاً: القيادة الإدارية:

1. مبادئ القيادة: ..... 22

2. الفرق بين القيادة والإدارة: ..... 23

3. الفرق بين القيادة والسلطة: ..... 25

4. الوظائف القيادية الإدارية: ..... 26

5. نظريات القيادة الإدارية: ..... 29

6. الأساليب القيادية الإدارية: ..... 33

7. مهارات القيادة: ..... 35

8. القيادة فطرية أم مكتسبة: ..... 37

9. فنون القائد: ..... 38

10. كيف تحقق السلطة وتمارسها: ..... 39

ثانياً: علم الإدارة:

1. مفهوم الإدارة: ..... 40

2. الأفكار الأساسية لنظام الإدارة: ..... 40

3. الإدارة علم أم الفن: ..... 41

4. أهمية الإدارة في العالم المعاصر: ..... 42
5. مبادئ الإدارة: ..... 43
6. وظائف الإدارة: ..... 44
7. النظريات التسيير من المنظور السوسيولوجي: ..... 44
- خلاصة: ..... 65

### الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

- تمهيد ..... 67
1. مفهوم التغيير التنظيمي: ..... 68
2. دوافع وأسباب التغيير التنظيمي: ..... 68
3. مجالات التغيير التنظيمي: ..... 70
4. أنواع التغيير التنظيمي: ..... 71
5. خصائص التغيير التنظيمي: ..... 72
6. أسباب التغيير التنظيمي: ..... 73
7. مبادئ وقواعد التغيير التنظيمي ..... 73
8. أساسيات التغيير التنظيمي: ..... 74
9. معوقات التغيير التنظيمي: ..... 75
- خلاصة: ..... 77

### الفصل الرابع: البيانات الميدانية: "تقييم وتحليل"

- تمهيد ..... 78
- منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية: ..... 79

79	1. منهج الدراسة:
79	2. التقنيات المستخدمة في الدراسة:
80	3. مجالات الدراسة:
82	4. عرض إجراءات الدراسة الميدانية الاستطلاعية
84	5. تحديد عينة الدراسة:
85	6. صعوبات الدراسة:
86	تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:
86	7. عرض وتحليل الجداول:
92	8. عرض وتحليل أسئلة المقابلة:
105	9. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات الفرعية
111	10. النتائج العامة للدراسة:
	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة.

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

---

### قائمة الجداول

- 86 ..... جدول 1 توزيع العينة حسب متغير النوع
- 87 ..... جدول 2 توزيع العينة حسب متغير السن
- 88 ..... جدول 3 توزيع العينة حسب متغير الخالة المدنية
- 89 ..... جدول 4 توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي
- 90 ..... جدول 5 متغير المستوى الوظيفي
- 91 ..... جدول 6 توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

### قائمة الأشكال:

شكل 1 سلم ماسلو للحاجات ..... Erreur ! Signet non défini.

## قائمة الجداول

---

- شكل 2 دائرة نسبية لمتغير النوع. .... Erreur ! Signet non défini.
- شكل 3 أعمدة بيانية تمثل متغير السن. .... Erreur ! Signet non défini.
- شكل 4 أعمدة بيانية لمتغير الحالة المدنية. .... Erreur ! Signet non défini.
- شكل 5 يمثل أعمدة بيانية لمتغير المستوى الدراسي ... Erreur ! Signet non défini.
- شكل 6 أعمدة بيانية تمثل متغير المستوى الوظيفي .... Erreur ! Signet non défini.
- شكل 7 توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية. .... Erreur ! Signet non défini.

# مقدمة

تعتبر القيادة من المفاهيم الأساسية التي تثير اهتمام العديد من الباحثين في العلوم الاجتماعية الصناعية، خاصة في علم الاجتماع التنظيمي حيث يسعى إلى تطوير المفاهيم والأدوات التي تساعد القادة على فهم التحديات التي يواجهونها وكيفية التعامل معها بكفاءة. ويعتبر الاستفادة من البراديجمات المعرفية والمقاربات الحديثة أساساً في تحقيق التميز والابتكار في مجال القيادة. كما يهدف هذا العلم إلى فهم التفاعلات والعلاقات بين الأفراد داخل البيئة التنظيمية وكيفية تأثير هذه العلاقات على سير العمل وأداء الفريق.

مع تغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية، يصبح دور القيادة أكثر أهمية وتعقيداً. فالقادة الناجحون هم الذين يمتلكون القدرة على توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال ومبتكر. يجب على القادة أن يكونوا قذوة للآخرين وأن يظهروا القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكونوا قادرين على التعامل بشكل فعال مع الضغوطات والتحديات التي قد تواجههم في سياق العمل. من هنا، يمكن القول أن القيادة الناجحة تعتمد على القدرة على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم أفضل الجهود لضمان نجاح الفريق بأكمله.

تعتبر القيادة الإدارية من العناصر الأساسية التي تحدد نجاح المنظمة سواء كانت عامة أو خاصة. فهي تشمل القرارات المهمة والإشراف على الموظفين بشكل فعال وفعالة. وتعتبر القيادة الإدارية أحد أهم العناصر في بناء المؤسسة الناجحة، حيث تلعب دوراً كبيراً في توجيه العناصر وزيادة الانتاجية. من خلال القيادة الإدارية، يمكن التنسيق بين التخطيط والاستراتيجيات وتنفيذها بشكل فعال من قبل القادة الذين يعتبرون النقطة الأساسية في عملية التغيير التنظيمي.

إن التغيير ليس مجرد حدث عابر بل هو عملية مستمرة تحتاج إلى تخطيط وتنفيذ من قبل القائد. فمن خلال تحديد أهدافه ووضع استراتيجيات لتحقيقها، يمكن للقائد أن يدير عملية التغيير بنجاح. ومن خلال التركيز على تحسين أداء المؤسسة وتعزيز تحقيق الأهداف بأعلى معايير الجودة، يمكن للقائد أن يضمن استمرارية النجاح والاستقرار في بيئة العمل.

تحدث موضوع دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي في سياق اجتماعي واقتصادي متغير، حيث يصبح من الضروري التفكير بعمق في كيفية تأثير التغيرات الشمولية على دور القيادة داخل المنظمات. القيادة الناجحة تصبح أكثر أهمية في هذه السياقات المعقدة والتي تحتاج إلى استراتيجيات متقدمة لمواجهة التحديات وتحفيز التغيير الإيجابي. مفهوم القيادة يعتبر حجر الأساس في دراسة الاجتماع التنظيمي، حيث يسعى الباحثون إلى تطوير نظريات وأدوات تمكن القادة من التفاعل بفعالية مع البيئة التنظيمية المتغيرة وفهم كيفية تأثير تلك الديناميات على أداء الجماعات والفرق العاملة. إدراك تداخل العلاقات والتفاعلات بين الأفراد في سياق العمل يعد أمراً حيوياً لفهم كيفية توجيه القادة للعمل الجماعي نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وابتكار. من خلال تبني المقاربات المعرفية الحديثة، يمكن للقادة الإداريين أن يحددوا مسارات النجاح ويوجهوا المنظمة نحو التميز والابتكار في عالم متغير بسرعة. باعتبار دور القيادة في بناء وتطوير المؤسسات، يصبح من الضروري أن يكون القادة قلة في تحمل المسؤولية، وأن يظهروا الكفاءة في توجيه وإلهام الآخرين. إن القيادة الناجحة تعتمد على قدرة القادة على التعامل مع الضغوطات والتحديات بإيجابية، والبحث عن الفرص في سياق تغيير تنظيمي مستمر.

فتحقيق التغيير التنظيمي ليس مجرد فعل عابر، بل هو عملية مستمرة تتطلب التخطيط والتوجيه من القادة. من خلال تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات الملائمة، يمكن للقائد أن يدير عملية التغيير بنجاح ويضمن استمرارية النجاح والتطور في المنظمة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

### -تحديد موضوع الدراسة:

يتناول موضوع دراستنا لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم مسألة دور القيادة الإدارية في التغيير بالمؤسسة الصناعية -مصنع قفازات بعين تموشنت- تبيننا دعائم دراسة نظرية الرجل القائد على أساس اتخاذ القرار وقدرات القائد في مجال فتح التسيير العقلاني وقد تمثل السؤال الرئيسي في :كيف تتجسد مهارات القائد في محيط العمل?...ونحاول من خلال موضوعنا هذا البحث عن المقاومة والتناقض السائد في سوسيولوجيا القيادة وتأثيرها المباشر في إحداث التغيير وبلورة الحالة الديناميكية داخل المؤسسة في شكل (علاقة القيادة الإدارية بالتغيير وتسيير المؤسسة الصناعية ومعرفة كاريزما القائد) يعني الكشف عن المواصفات والأفعال المهنية للقائد ودورها في تغيير استراتيجية الإدارة ومعرفة السلوك القيادي الذي يعتبر عنصرا أساسيا يجمع بين أعضاء الجماعة لخلق إنتاج عقلائي من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

### 1- دراسة الأدبيات السابقة للموضوع:

#### 1-1: عرض الدراسات السابقة:

لقد سبقني الكثير للكتابة حول التغيير التنظيمي، وفيما يلي عرض لأهم الرسائل الجامعية التي تناولت الموضوع سواء كانت وطنية أم أجنبية مرافقة بأهم النقائص المسجلة فيها:

**الدراسة الأولى:** دور القيادة في التغيير التنظيمي دراسة حالة تحديث الإدارة الجزائرية -2008

1989م،، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي و إداري، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كريمة لعربي 2009-2010، ينطلق الباحث في هذه الدراسة

من السؤال الاشكالي التالي: إلى أي مدى تساهم القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير؟ وماهي

الشروط والمقومات الضرورية لنجاح هذه العملية؟ ومن ثمة، ما مكانة ودور القيادة في تحديث الإدارة

الجزائرية؟؟. حيث يضيف التساؤلات الفرعية التالية: ما هو البعد الذي اتخذته التغيير التنظيمي في

الجزائر؟ ما هي طبيعة القيادة المختارة لاعتماد التغيير؟ وهل ساهم نمطها القيادي في إدارة التغيير

بكفاءة؟؟ ما هو تقييمنا للتحديث الإداري في الجزائر، وماهي السبل الكفيلة للإرتقاء به إلى الأسلوب

الإستراتيجي للتغيير؟؟

حيث قامت بتبني الفرضيات التالية:

- كان التغيير التنظيمي في الجزائر سطحياً، ركز بالدرجة الأولى على الجانب الهيكلي والمؤسساتي

وأهم مسألة تغيير الذهنيات .

- كانت قيادة التحديث الإداري تابعة وليست نابعة من البيئة الجزائرية.

- كلما ابتعدنا عن أساليب العناية برأس المال البشري وتحفيزه وإعطاء عناية أكبر للقيادة، كلما سقطنا

في تغيير إداري فاشل.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبيان، حيث شملت العينة ادارات (إدارة السجون، قطاع الصحي، قطاع التعليم...).

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

وكخلاصة لما سبق، لا يزال التغيير جد محدودا في المجالات التي تم عرضها بالرغم من انتمائها إلى الورشات الكبرى التي مسها التحديث؛ فالمدرسة والجامعة لا تزالان بين المد والجزر، والتلاميذ والطلبة لا يزالون حقلًا للتجارب اللامتناهية. والباحث الجزائري لا يزال يعيش التهميش والإقصاء في وطنه. وبينما يهتمش أهم الفاعلين في التغيير من معلمين وأساتذة، تعيش لجنة الإصلاح في تناقضات جمة .

**الدراسة الثانية:** القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة -دراسة ميدانية -الاقامة الجامعية

العناصر ببرج بوعريريج بخميس مليانة وجامعة الجزائر أبو القاسم سعدالله، أطروحة دكتوراه تخصص علم

الاجتماع تنظيم وعمل، ايطاحين غانية، 2014-2015م، عالج الباحث في هذه الدراسة الاشكالية

التالية: هل يؤدي إشراك قيادة العاملين في اتخاذ القرار إلى تحسين الأداء؟ وتوصل إلى النتائج التالية:

- ضرورة الالتزام بعملية اتخاذ القرار في أي تنظيم.

- اهتمام القيادة الإدارية بالعملية الاتصالية.

- العلاقات الرسمية المناسبة بين العامل والرئيس ليكون العمل أكثر جدية.

- أسلوب القائد المتميز الديمقراطي والأوتوقراطي.

**الدراسة الثالثة:** دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية دراسة

ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير موارد بشرية ، سميرة صالح، 2015-2016 م، عالج الباحث

في هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف يساهم القادة الإداريون لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام

والاتصال في إدارة التغيير التنظيمي؟

حيث قام بتبني الفرضيات التالية:

1- يعتبر دافع مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات من أهم القوى الدافعة

لعملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة.

2- تعتبر مشكلة نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي من أهم

معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة.

3- إن من أهم متطلبات نجاح عملية التغيير التنظيمي في القطاع محل الدراسة هو توفير

الموارد المالية والمادية اللازمة.

4- يمارس القادة الإداريين إدارة التغيير التنظيمي بشكل متوسط مع التركيز على بعد تخطيط

إدارة التغيير مع إغفال بعد التنظيم وبعد التوجيه والتحفيز وبعد التقييم والتقييم.

واستعمل المنهج الوصفي و دراسة الحالة حيث اختار الباحث عينة تتكون من 325 قائد، وتوصل إلى

النتائج التالية:

-كما أكدت نتائج الدراسة على أن القيادات الإدارية النسوية أكثر ممارسة إدارة التغيير التنظيمي من

القيادات الرجالية بالقطاع محل الدراسة، وتتناف هذه النتائج ودراسة موس اللوزي .

-تعتبر فئة مهندس دولة الفئة الأقل ممارسة إدارة التغيير التنظيمي مقارنة ببقية الفئات، وهذا يعود

لتخوف هذه الفئة من التغيير التكنولوجي بما يحمله لهم من تعقيد وتهديد، حيث عادة ما يتماك هذا النوع

من التغيير مع إجراء العديد من التربصات والتكوينات داخل الوطن وخارجه لهذه الفئة تحديدا، كما يكلفهم

هذا التغيير تحمل مسؤولية كبيرة لفهم تكنولوجيا أكثر تطورا وأكثر تعقيدا وفي فترة محدودة ومحاولة

الالتزام بتطبيقها قبل أن تتقادم.

- تعتبر فئة ذات 5 سنوات خبرة فما دون الفئة الأكثر ممارسة إدارة التغيير مقارنة ببقية الفئات الأخرى، وهذا يعود كونهم بمثابة روح جديدة لهذا القطاع وكونهم الأكثر اندفاعا لخوض تجارب تغيير جديدة وتطبيق بعض المعارف النظرية على أرض الواقع .

**الدراسة الرابعة: إدارة التغيير التنظيمي و دورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة - دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك، جامعة حسيبة بن بولعيد شلف، أطروحة مقدمة لحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، شريفي مسعودة، 2015-2016، عالجت الباحثة في هذه الدراسة السؤال الاشكالي التالي: كيف تستطيع المنظمة التحول إلى منظمة متعلمة، قادرة على النظر للتغيير كفرصة لا تهديد، وقادرة على تحقيق التفوق و التميز من خلال التعلم من كل ما يدور فيها و حولها؟**

ثم انطلقا من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يمكن للمنظمة أن تنشط وتمنو في زمن التغيير دون أن تضطر إلى التغيير؟

- ما المقصود بالتعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة، وما الفرق بينهما؟

- هل تضمن إدارة التغيير بشكل جيد، تثبيت أسس المنظمة المتعلمة؟....

حيث قام بتبني هذه الفرضية الأساسية التالية: لم يعد أسلوب الإدارة التقليدي صالحا للتعامل مع بيئة الأعمال الجديدة ومتغيراتها، ولا قادرا على التعامل مع المشاكل الكثيرة، التي تواجه عملية تحسين الأداء داخل المنظمات. ولهذا كان على المنظمة البحث عن أفضل حل يساعدها على التكيف مع المعطيات الجديدة لبيئة الأعمال الحالية، فوجدته متماثلا في تحولها إلى منظمة متعلمة. متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة. ولكن نجاح المنظمة في هذا التحول، يتوقف على كيفية التي تتم بها إدارة التغيير التنظيمي فيها، لأنه فقط بواسطة إدارة تغيير سليمة ودقيقة يمكن إقامة الأسس التي تبنى عليها المنظمة المتعلمة.

وقد توصلوا إلى النتائج التالية:

- مع كل ما يحدث في العالم شكل عام، وفي بيئة الأعمال بشمل خاص من تغيرات سريعة، يصبح التغيير شيئاً ضروريا وملحا.
- يتطلب تحول المنظمة من الشكل التقليدي إلى المنظمة متعلمة، النجاح في إرساء مجموعة من الأسس، و أهمها التعلم التنظيمي، التفكير النظمي، القيادة، إدارة المعرفة، ويتطلب إرساء هذه الأسس عملا كبيرا.
- التغيير حادث في ك الأحوال، الأمر كله يقتصر على اختيار المنظمات بين ان تقوم هي بالتغيير أو يفرض عليها.
- على القادة أن يحولوا منظماتهم إلى أماكن تعج بالمبدعين و المميزين من خلال تهيئة بيئة العمل الصحية الداعمة للتميز و الطاردة لكل العادات المثبطة للهمم و النشاط.

- الدراسة الخامسة:** دور القيادة الإدارية في إدارة الفرق العملية -دراسة ميدانية-بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، سليمة ذراع، جامعة محمد خيضر بولاية بسكرة، عالجت الباحثة في هذه الدراسة الاشكالية التالية: كيف تساهم القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل، حيث قامت بتبني فرضية مفادها أنّ تفويض بعض صلاحيات المهام القيادية لأعضاء فريق العمل ينمي روح التعاون لديهم وقد توصلت إلى النتائج التالية:
- يجب تفويض السلطة لمن هو مسؤول وذو كفاءة وخبرة مهنية.
  - تحقق عملية الاتصال التناسق في الأداء وتتمية روح التعاون.
  - يساهم التفويض في تقليل عبء العمل على رؤساء المصلحة.
  - تعمل عملية صنع القرار على تحسين العلاقات الانسانية والمساهمة في تحمل المسؤولية.

### 1-2: نقد وتقييم عام للدراسات السابقة:

- تقديم دراسات سابقة حول التغيير التنظيمي يعتبر خطوة هامة لفهم مدى تطور المجال والجوانب التي تم تناولها والنتائج التي تم الوصول إليها. من خلال عرض الدراسات السابقة المذكورة، يمكن ملاحظة أنه تم التركيز على عدة مواضيع مهمة مثل دور القيادة في التغيير التنظيمي، القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال، ودور القيادات الإدارية في تحقيق التغيير التنظيمي.

الدراسات المعروضة تعتمد على منهج وصفي ودراسة حالة لفهم العلاقة بين القيادة والتغيير التنظيمي. وتظهر النتائج المتعددة لهذه الدراسات أهمية تكامل العناصر المختلفة في عملية التغيير التنظيمي مثل توجيه القيادة الجيد، الاتصال المؤثر، وتحفيز العمال.

ومن النقاىص التي يمكن ملاحظتها في هذه الدراسات هو التركيز الكبير على المؤسسات الجزائرية فقط دون اتخاذ نماذج من مؤسسات أخرى في بلدان أخرى لتعميم النتائج على نطاق أوسع. كما يمكن اقتراح إجراء دراسات مستقبلية لتحليل أثر الثورة التكنولوجية على عمليات التغيير التنظيمي. كما يمكن ملاحظة بعض النقاط الإيجابية والسلبية.

من النقاط الإيجابية:

1. جميع الدراسات تركزت على جوانب مهمة من التغيير التنظيمي وأثره على الأداء العملي.
2. تبنت الدراسات أساليب بحثية متقدمة مثل الدراسات الميدانية واستخدام الاستبيانات لجمع البيانات.
3. توصلت جميع الدراسات إلى نتائج وتوصيات تساهم في فهم مجال التغيير التنظيمي وتطويره.

من النقاط السلبية:

1. بعض الدراسات تعاني من نقائص في منهج البحث وتصميم الدراسة، مما قد يؤثر على دقة النتائج.
2. بعض الدراسات قد تكون محلية ولا تعكس واقع التغيير التنظيمي بشكل عام.
3. قد تحتاج الدراسات إلى مزيد من التحليل والمقارنة مع دراسات أخرى لتوضيح أفضل السياسات والممارسات في مجال التغيير التنظيمي.

الدراسات تقدم رؤى عميقة حول التغيير التنظيمي ودور القيادة في هذه العمليات. يتبقى التركيز على تعزيز التغيير على الصعيدين الهيكلي والذهني، بالإضافة إلى تحسين الاتصال وبناء العلاقات الرسمية لضمان نجاح عمليات التغيير. بشكل عام، دراساتكم تشكل إسهاما قيما في فهم أعمق لتحقيق التغيير التنظيمي من خلال دور القيادة، وتوفير إشارات مهمة لتحديد النقاط القوية والضعف في العمليات التنظيمية. تستحق الدراسات السابقة هذه الثناء على الجهد المبذول والنتائج المحققة.

### 2- عرض وتحديد الإشكالية:

حظي العلماء والمفكرين في مجال علم الاجتماع بثورة فكرية في مجال التنظيمات، وترافق هذا مع ظهور العديد من المقاربات التي حاولت التنظير لأساليب العمل في المؤسسات والتنظيمات. سعت هذه الدراسات للبحث في سبل تحقيق سيرورة التطور والتغيير التنظيمي، في ظل المحافظة على جانب المنافسة المرجو الوصول إليها. بالاعتماد على نظرة مستقبلية تعكس خارجيا ايجابيات المجتمع والسعي لتحقيق الأهداف المسطرة باستثمار عامل الثقافة وجهد القوى العاملة والاستعانة بالموارد الأولية المتوفرة محليا.

إذ يشهد عصرنا الحالي تغيرات واسعة في كل جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وقد أدى هذا الازدهار إلى تطور المؤسسة باعتبارها فاعلا في إحداث التغيير والتطور التنموي للبلاد. ورغم اتساع تعقيدها ومواجهتها للتغيرات، إلا أنها تملك القدرة على التكيف ومواجهة المشكلات بأنواعها سواء كانت تقنية أو تنظيمية أو سلوكية. ولا يتأتى هذا إلا من خلال الاستثمار في القادة والمسيرين ذوي الرؤية الاستراتيجية وذوي المهارات القيادية.

ويحتاج موضوع المؤسسة زمنيا إلى قدرة القيادة الإدارية على التكيف مع عواصف التغيير التي احتلت جزء كبير من اهتمام الباحثين نظرا لفاعلية القيادة باعتبارها إحدى وظائف الإدارة، حيث يؤدي العمل على تنسيق وتحديد المهام وتفويض السلطة في مجال العمل على خلق روح التعاون أي هناك قدرة التأثير على الجماعة بالتفاعل والتبادل لتوجيه السلوك البشري. ومنه فإنها أكثر العمليات تأثيرا في سلوك التنظيمية على دافعية الأفراد لحسن الأداء واتجاهاتهم النفسية وولائهم على العمل، فالقيادة ركيزة أساسية في كل المؤسسات أيا كان القطاع الذي يمارسه كالنخطيط والاتصال والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات المهمة. وهذا من خلال التسيير العقلاني الذي يتبناه القائد الذي يقوم بتسيير هذه الجهود ولكل قائد طرقه لتنظيم وتوجه الإدارة التي تتطلب اتحاد الأهداف وعدم التبعية للأساليب والطرق الإدارية التقليدية الموروثة.

يمكنك كموظف أن تحاول ممارسة القيادة ولكن ليس من السهل أن تكون قائدا لأن الحاجة لهذه الممارسة تعتمد على حجم السلطة الممنوحة لك ومدى استقلالية المنصب الذي تشغله والعمل المسموح لك بالقيام به. فلا يظهر القائد قائدا إلا عند الأزمات وضمن الاختلالات فيثبت معدنه، إذ يبحث الأفراد

عمن يقودهم ويحتاجون إليه بشدة، فالقائد ملزم أن يكون فردا مثقفا يمتلك الروح النقدية المبنية على التنظير لنظام جديد؛ أي القدرة على خلق حالة ديناميكية في سيرورة العمل. كذلك له القدرة على التأثير والعمل على التخطيط وحل النزاعات بالوعي والذكاء الوجداني وروح المسؤولية اتجاه النزعة الانسانية التي تعمل على ربط الأفراد ببعضهم البعض وتوفير عوامل الإبداع والتجديد.

وتتعمد صورة هذا القائد الفعال على المؤسسة وذلك بتحويل الأفكار إلى الواقع، بمعنى مقارنة للعيش في الوسط المهني الجيد. وذلك بالدفاع عن مبادئه ضمن روح الفريق، حيث يتحلى بمهارة التعامل مع أي صراع داخل المؤسسة. كذلك يتبنى ثقافة خاصة ومناسبة ويهدف للوصول إلى نظرة إبداعية بنشر ممارساته وأفكاره الإبداعية الجديدة.

هذا ما أكدته الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها ونحاول إعادة مساءلتها من جديد، ولكن في إطار ميداني مختلف وهو القيادة الديمقراطية والرشيده في مصنع يتسم بنمط تسيير صارم وتدرج طبيعة انتاجه ضمن سوق تنافسي عالمي. وبناءا عليه ننطلق من سؤال إشكالي رئيسي للدراسة وأسئلة فرعية لتوضيحه كالتالي:

### السؤال الرئيسي للدراسة:

كيف تتجسد القيادة الإدارية الديمقراطية في ظل نظام العمل الصارم (نظام العمل بالفرق 8/3) والسوق التنافسي؟

### الأسئلة الفرعية للدراسة:

- 1- كيف تتجسد مهارات القائد الديمقراطي في محيط العمل؟
- 2- هل يمكن الدمج بين النظام التaylorي ونظام العلاقات الانسانية؟
- 3- هل تخلق القيادة الثنائية وتفويض السلطة صراع أم توازن واستقرار في التسيير؟

### 3-الفرضية الرئيسية للدراسة:

تتجسد القيادة الإدارية الرشيده من خلال دعم وتطوير وإشراك العاملين وتفويض القائد الديمقراطي.

### الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يعزز الأسلوب الديمقراطي في القيادة روح التعاون في فريق العمل من خلال مهارات التفويض والاتصال والمرونة والشراكة في اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الثانية: يعتبر الدمج بين الإدارة العلمية في التسيير والعامل الإنساني من أهم مهارات القائد الديمقراطي.

### 4-المقاربة النظرية للدراسة:

إلتون مايو، أحد الباحثين الرائدة في مجال الإدارة، قام بتقديم مقاربة نظرية تعرف بـ"العلاقات الإنسانية" التي أثرت بشكل كبير في مجال التنظيم والإدارة. تركز هذه المقاربة على تأثير العلاقات الإنسانية والتفاعلات بين الأفراد داخل المنظمات، مؤكدة على أهمية معاملة العملة ككائنات اجتماعية بحاجات وأهداف وعواطف. من خلال تفضيل الجوانب الإنسانية والاجتماعية، حقق مايو إسهامات كبيرة في فهم الديناميات الداخلية للمنظمات وكيفية تأثير العلاقات في انجاز الأهداف المؤسسية. لقد أظهرت أبحاثه أن تحسين علاقات العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء ورفاهية الموظفين، وفي نهاية المطاف، يمكن أن يؤدي إلى تحقيق النجاح في عمليات التغيير التنظيمي. باعتبار العلاقات الإنسانية عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، يعتبر تركيز مايو على العلاقات الإنسانية خطوة مهمة نحو فهم أعمق لكيفية القيادة الإدارية تؤثر في التغيير التنظيمي ونجاح المنظمات.

حيث قام رائدها التون مايو بأبحاث عديدة، أهمها دراسة هاوثورن التي تم إجراؤها بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1928 من قبل مجموعة من علماء الاجتماع في جامعة هارفارد، في إحدى الشركات الصناعية الكبيرة وهي ويسترن الكتريك. كان التون مايو مستشاراً لهذه الدراسات التي استمرت زهاء خمس سنوات، وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض العناصر المادية مثل: ظروف العمل، ساعات العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية لعامل. (بدر، 2018، صفحة 34)

### - تحديد المفاهيم:

#### 5-1: مفهوم القيادة:

فكما يمكن إثبات الحقائق العلمية عن طريق التجربة، يمكن ذلك بالنسبة للقيادة أيضا لكن الآفة أن يكون التركيز غالبا على النتائج غير الايجابية. والقيادة هي الناس فرادى وجماعات، ولهذه الحقيقة البسيطة نقول: إنه لا يمكن إخضاع الطبيعة البشرية للقوانين العلمية بصفة مطلقة، وعلينا أن نتوقع بعض المتناقضات، فنحن مخلوقات يميزها التكوين العاطفي الذي هو من أسرار الله في خلقه، وبه ييسر لنا التكيف مع التحولات والظروف، واكتساب صفات جديدة، حيث يتجاوز التعقيد للنفس البشرية أي تركيبة ممكنة في إجابة الحركة في المساحات المتاحة وإن كانت ضيقة وهو عمل رائع، وقد ينقذ حياتنا، إنه موهبة غير مكتسبة، والقادة العظماء فنانون أكثر من كونهم علماء. إذن فجوهر القضية هو كيفية لعب الدور المرسوم. فتعرف القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإلهام بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وإلهامهم للتعاون وتحقيق الهدف (كارنيجي ديل، 2020، ص 11-12).

#### 5-2: مفهوم القيادة الإدارية:

هي القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وكيفية توجيههم بطريقة يسعى من خلالها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. ويعرفها أنور أرسلان بأنها: القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية. ومن جميع هذه التعريفات نستنتج أن القيادة الإدارية هي الجمع بين الخصائص والمميزات العملية للقيادة والمتمثلة في عملية التأثير والعمليات

الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع، والتنفيذ للخطط الموضوعية في اتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة (درويش عبد الكريم وليلى ت كلا، 1997، ص75).

### 5-3: مفهوم القيادة الديمقراطية:

تعد القيادة الديمقراطية من الأساليب الإدارية الحديثة وما تسمى القيادة التشاركية والقيادة الشورية تشير بأنها إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكله يشجعه على تحقيق أهدافها، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم (درامشية لمياء، 2021، ص581).

### 5-4: مفهوم القائد:

"القود" في اللغة العربية نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها، ولا يسوق الدابة من خلفها، وعليه فمكان القائد هو المقدمة (كدليل، مرشد والقدوة). الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة، يكون قادرا على سياسة نفسه، فإن قصر عن ذلك كان عن سياسات غيره أشد تقصيرا، وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما كملت عناصر قيادته فالله سبحانه وتعالى أتتى على إبراهيم عليه السلام بقوله: " إنَّ إبراهيم كان أمة قانتا لله حنيفا ولم يكن من المشركين 120". (سورة النحل آية 120)

### 5-5: مفهوم القائد الديمقراطي:

القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمامهم، وطلبه مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه

التي قد تصنع حلولاً للمشكلة ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسب، وهو إلى حد بعيد يشبه النمط الأوتوقراطي اللبق إلا أن لجوء القائد لمشاركته العاملين ليس بغرض شكلي وإنما عملي هدفه الاستماع لأراء للوصول لأفضل القرارات. (صلاح، 2023، صفحة 213)

### 5-6: مفهوم التغيير التنظيمي:

الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من حالات تطورها المتوقعة في المستقبل.

يعرفه أحمد يوسف دودين:

ذلك الجهد المخطط الذي يشمل المنظمة بأكملها ويدير من القمة، بغية فعالية التنظيم من خلال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

يعرف بأنه التعديل في عدة مجالات في المنظمة هدفه الأساسي الوصول إلى حالة أفضل في الانسجام مع التغييرات الحاصلة في محيط المنظمة والذي يساعد المنظمة على الاستمرار وتحقيق

أهداف التغيير التنظيمي المخطط. (شويعل، بدون سنة، صفحة 176)

### 6-المفاهيم الإجرائية:

#### 6-1: مفهوم القيادة:

هي سلوك أو نشاط فعال ينتج عنه أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة

تحتوي على تأثير فعال للمرؤوسين وتركز على عمليات رئيسية تكمن في تحديد اتجاه الرؤية، وحشد

القوى تحتها لتحفيز وشحن الهمم.

### 6-2: مفهوم القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية بأنها ركيزة العملية الإدارية أي كل إدارة تحتاج إلى شخصية قيادية متمكنة في مجال اتخاذ القرار والإشراف على الآخرين، فهي القدرة على تغيير الأنظمة بالمؤسسة حيث تتطلب قيادة حكيمة قادرة على التطور والازدهار لتحقيق ميزة التنافس. حيث تعتبر عملية التحريك والتأثير على الآخرين لتوجيههم إلى الأهداف من أجل التغلب على حالة الملل والروتين الذي يقضي على حصول الأرباح.

القيادة الادارية هي العملية الاجتماعية الإدارية بالتفاعل والتبادل لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي ويتحدد التأثير والتأثر في مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد واتباع خصائص المهمة والتنسيق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط تستهدف حتى الأفراد على تحقيق أهداف بأكبر قدر من الفاعلية والتي تتمثل في الكفاءة وتوافر درجة كبيرة من الرضا والتماسك الجماعي.

### 6-3: مفهوم القيادة الديمقراطية:

نمط من أساليب القيادة تعزز على المرونة وروح المسؤولية من خلال توفير الحرية للعاملين ويشجعهم على مشاركة في عملية اتخاذ القرارات كذلك تقوم برفع المعنويات الموظفين من خلال الاستماع الى مخاوفهم في إطار الاهتمام بالعمل وتخطيطه من أجل تحقيق الأهداف العملية التنظيمية بطريقة تحاوريه جماعية واعية.

### 4-6: مفهوم القائد:

هو الزعيم الحقيقي الذي يعرف كيفية تحقيق الأهداف وإلهام الناس على طول الطريق، يقدر الرؤية المستقبلية للمؤسسة أو المنظمة للقيام بتحفيز فعال لكل شخص وبناء الثقة في أنفسهم ويخلق إطار الشجاعة للاستفادة من مهاراتهم.

### 5-6: القائد الديمقراطي:

يعمل القائد الديمقراطي على توفير الشروط التي تساعد المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات ويوزع المهام والمسؤوليات ويمنحهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل المهام. هو القائد يتمتع بالقدرة على تحفيز الفريق وتعزيز روح الجماعة، ويسعى لتوفير بيئة على تشجيع على الإبداع والابتكار كما يتمتع بقدرة على تحمل المسؤولية والاستماع الى احتياجات الفريق وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة مستدامة.

### 6-6: مفهوم التغيير التنظيمي:

هو عملية تعديل أو إدخال استراتيجيات جديدة في نظم العمل أو في الهيكل التنظيمي لزيادة الفعالية التنظيمية مؤثر في رفع الكفاءة الإنتاجية، وتعد أمر ديناميكي باتباع تقنيات أو طرق مستحدثة في إطار اتخاذ مسار أو موقف مختلف وقد يكون فرصة مقدمة إلى التحول

هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة لتدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان والسيطرة على مشكلات العمل وحلها ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

### 7-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

#### 7-1 الأسباب الذاتية:

- الإعجاب بكاريزما القائد.
- معرفة سيرورة المؤسسة.
- اكتشاف فن الإدارة والقيادة.
- الميل إلى جانب علم القيادة.

#### 7-2 الأسباب الموضوعية:

- تحليل كيفية تحفيز القيادة الإدارية للموظفين على التكيف مع التغييرات التنظيمية.
- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة القيادة الإدارية على تحقيق التغييرات في المصنع.
- تقييم تأثير الاتصال الفعال بين القادة الإداريين والموظفين على نجاح عملية التغيير التنظيمي.
- إتاحة فرصة البحث واكتساب الخبرة.

### 8-أهداف الدراسة:

- محاولة كشف الجانب النظري لمصطلح القيادة في الواقع.
- معرفة شخصية القائد الفعال ودوره ومهمته في ديناميكية المؤسسة.
- التعرف على طابع القيادة في الجزائر.
- تحديد الأنماط القيادية الناجحة المسيرة في المؤسسة.

### 9-أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة من الشروط اللازمة ومن بين أهم الوسائل الأساسية في أي مؤسسة. لأنها تعمل بشكل مستمر ومتواصل من أجل تحقيق الرسالة وهي بمثابة الأداة التي تؤثر في سلوك المورد البشري وتعمل على تشجيع الروح المعنوية والعمل بروح الفريق للسيطرة على مشكلات العمل حلها. إن كل العمليات السياسية واستراتيجية مرتبطة باستمرارية العمل للتوصل إلى نتيجة أفضل، وهذا يتم

عن طريق القائد الذي يؤثر على المحيطين به ويتأثر بهم مما يؤدي إلى التعدي أو تطوير السلوك واتجاهات الطرفين.

10-متغيرات ومؤشرات مفاهيم الدراسة:

المتغير	المؤشرات
القيادة الإدارية	السلطة تفويض القرار الروح التعاونية العلاقات الإنسانية الصرامة الشراكة
التغيير التنظيمي	التطوير الابداع المبادرات أساليب جديدة تقنيات جديدة مواكبة السوق التنافسية زيادة الأبعاد (بعد تنظيمي إجتماعي) أشكال المقاومة

### خلاصة الفصل:

يعتبر الإطار المنهجي الخطوة الأولى التي تحدد المعايير الواضحة على موضوعنا حيث يمكننا من خلاله الإلمام بأهم المراحل التي قمنا بها، وقد تطرقنا إلى تحديد الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة بالإضافة إلى الأهداف وإبراز أهميتها كما قمنا بتحديد الاشكالية وصياغة الفرضيات، إضافة إلى التركيز على المفاهيم التي تحتويها دراستنا وصولاً إلى الدراسات السابقة التي تساعدنا بأفكار إضافية عن الموضوع، مما فتح لنا المجال في الأخير حتى نصل إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة من خلال الأطارات القادمة.

# الفصل الثاني:

أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح و  
الكفاءة في المؤسسة الصناعية

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

---

### تمهيد:

يتضح أن ظهور الثورة الصناعية وتشعب الأعمال كانا عاملين رئيسيين في تسليط الضوء والاهتمام على موضوع القيادة الإدارية كجزء أساسي من الفكر الإداري. تأكيد المفكرون والباحثون على أهمية القيادة الإدارية يعكس أهمية تلك القدرة في توجيه وتنظيم العمل والمهام داخل المؤسسات والشركات لتحقيق النجاح. علم الإدارة وأساليب التسيير أصبحت جوهرية لتطور الأنظمة والمؤسسات على مر العقود.

تطبيق مبادئ علم الإدارة يمكن أن يسهم في تحقيق أداء متميز للشركات والمؤسسات من خلال توجيه الجهود نحو أهداف محددة وتحقيق النجاح في المشاريع. بالتالي، القيادة الإدارية تعتبر العنصر المحوري في تسيير وتنظيم العمل داخل المؤسسات، بينما علم الإدارة يوفر الأسس والمبادئ اللازمة لتحقيق النجاح المستدام. اندماج كلا الجانبين ينشئ بيئة عمل فعالة تسمح للموظفين بالتعبير عن كفاءتهم وإنتاجيتهم بشكل أكثر فعالية وفعالية.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

### أولاً: القيادة الإدارية:

#### 1. مبادئ القيادة:

تعتمد كل مؤسسة على القيادة لأنها تعتبر المفتاح الذي يمنحك القدرة على إيجاد الحلول وتخطي النزعات والمشاكل التي تعرقل إحداث التغيير، وهي دليل شامل تتعلق بالنشاطات والسلوكيات الموجهة نحو تحفيز وإدارة الآخرين. وتوجد مبادئ للقيادة تؤثر على ميدان الأعمال يجب مراعاتها على الأفراد الذين يريدون حركة وديناميكية في العمل. تؤدي هذه القواعد الأساسية والمهمة إلى النجاح، وهي بمثابة توجيهات وإرشادات ليست بتجربة واحدة وإنما خبرة متراكمة يتبناها القائد لتسيير المؤسسة.

وفي النهاية توجه وترشد القيادة فريق العمل نحو تحقيق الأهداف في ظل علاقات جيدة وأداء أفضل، وكل هذا في إطار من القيم المبنية على أخلاقيات مهنية.

#### 1-1 الرؤية والرسالة:

يجب أن يكون لدى القائد رؤية واضحة المستقبل ورسالة ملهمة توجه جهود فريقه نحو تحقيق الأهداف المحددة.

1-2 الاستماع الفعال: يجب على القائد أن يكون جيداً في الاستماع إلى الآراء الآخرين وتقدير آرائهم، فهذا يعزز الثقة والتعاون داخل الفريق.

1-3 التواصل الفعال: يعتبر التواصل الفعال واحدة من أهم مهارات القيادة، حيث يجب على القائد أن يكون قادراً على توجيه فريقه بوضوح وفعالية.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

### 1-4/ الشجاعة واتخاذ القرارات: يجب على القائد أن يكون شجاعا في اتخاذ القرارات الصعبة

والمهمة وأن يكون مستعدا لتحمل المسؤولية عن هذه القرارات.

### 1-5/ التحفيز والتطوير: يعتبر دور القائد أساسي في تحفيز أفراد الفريق وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وإبراز أفضل

ما لديهم لتحقيق النجاح المشترك.

### 1-6/ الابتكار والإبداع: يجب أن يكون القائد مبادرا لابتكار ومستعدا لتطوير نفسه وفريقه باستمرار

للتكيف مع التحديات وتحقيق النجاح في بيئة المتغيرة. من خلال ارتكاز على هذه المبادئ فإنك بوصفك قائدا توضح نظرة مؤسستك ترسم مسار فريق.

كما جاء في الكتاب "تعرف المبادئ بالأعمال الفعالة للقادة، فهي توفر اطارا من القيم المبنية على الاحترام والتي تدفع كل جانب من جوانب علاقات الفريق وأدائه الى الأمام.

من خلال المبادئ فإنك بوصفك قائدا تضع بوصلة أخلاقية لمؤسستك، حيث ترسم مسارك ومسار فريق من خلال مجموعة من الأخلاقيات التي تبين كيفية ارتباطك مع زملائك وشركائك وعملائك، تلك المبادئ تتضمن كل شيء بدءا منا استراتيجية المؤسسة وحتى تفاعلاتك اليومية مع زملائك.

إنّ الفلسفة المؤثرة هنا هي أن أية مؤسسة تقوم على أساس مجموعة من القيم التي غرست فيها سوف تجذب إليها أفضل العاملين والشركاء (أندرسن، 2002، الصفحات 30-32).

## 2. الفرق بين القيادة والإدارة:

تضم المنظمات مجموعة البشرية من مختلف الفنون والثقافات تعمل مع بعضها البعض في الإطار التنظيمي وفق اجراءات ترتكز الى تنسيق من أجل التحاق الى الأهداف. منذ فجلا مشروع

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

التصنيع سعت المنظمة الى مفاهيم القيادة والإدارة كأدوات ضرورية متعلقة بالجوانب الفكرية ونشاطات حيوية لإبراز ملامح جديدة وتقدم الفرد الى تنظيم علاقات الاجتماعية وجهود وتوجيهها لبلوغ النجاح. فإن الحديث عن القيادة لا بد منها في مجال الموارد البشرية، لأنها مبنية على نطاق واسع من الطاقة الابداع والابتكار وحركات سلوكية عقلانية يستخدمه بشخص لديه سمات الشخصية القائد ليؤثر على الآخرين يستطيع ويتحمل المسؤولية اتجاه المجموعة هدفها الرئيسي ترتيب واتخاذ القرار.

قال الله تعالى: "ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض." (البقرة، 251).

ومن تم فهدفها الرئيسي يقوم على تحقيق العدل وخلق طاقة ايجابية في المنظمة بوضع خطط وتصورات مستقبلية.

وتتعلق القيادة في جوهرها بالرؤية والالهام لدى القائد وهو الشخص الذي يقود بالمثال ويوجه الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يتمتع القائد بقدرة على التأثير وتحفيز الفريق من خلال العلاقات الانسانية والقيم الأخلاقية التي يمتلكها. ويشجع القائد على التفكير الابداعي والابتكار ويمتلك القدرة على الرؤية المستقبل وتحديد الاتجاه الصحيح للمنظمة. بينما تركز الإدارة على التنظيم والتنفيذ.

ويختلف المدير الإداري عن القائد، فالمدير هو الشخص الذي يدير الموارد ويضع الخطط ويضبط التنظيم لتحقيق الأهداف المحددة ويتمتع بقدرة على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد بكفاءة لضمان تحقيق النتائج بشكل فعال، ويتطلب دور المدير القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة وإدارة المخاطر بشكل فعال.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

وعلى الرغم من وجود اختلافات بين القيادة والإدارة إلا إنهما يتكاملان في سياق العمل لتحقيق لنجاح القيادة وترتكز على الرؤية والالهام، بينما الإدارة تركز على التنظيم والتنفيذ. فالقائد يشجع على التفكير الابداعي وتحفيز الفريق بينما المدير يطلب منه الإدارة الموارد بكفاءة وتحقيق النتائج، في الأخير هنالك فرق بين القيادة والإدارة ولكن تجتمع هذه الجهود المتكاملة لدفع المنظمة نحو الإمام وتحقيق النجاح المستدام في عالم المؤسسات.

من هذين المفهومين يتضح لنا توافر أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الإدارة والقيادة، وتمثل أوجه الشبه في أن كل منهما يحدد ما الذي يجب عمله، ويخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقا لأسس موضوعية.

أما أوجه الاختلاف فتتمثل في اعتماد الإدارة على التخطيط في إطار زمني مع التركيز على تقليل عنصر المخاطرة إلى أقصى درجة بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة." (أكرم، 2000، صفحة 19)

### 3. الفرق بين القيادة والسلطة:

أما من ناحية السلطة تتعلق بالقدرة على السيطرة أو التأثير على السلوك الآخرين واتخاذ القرارات وفرض الإدارة قد تكون السلطة مبنية على الوظيفة أو القوة الشخصية أو معرفة أو الموقف الاجتماعي ومع ذلك يعتبر استخدام السلطة بشكل فعال هو تحديد مدى التأثير والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة دون التسبب في الاحتكار أو الاستبداد.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

إنّ دور القيادة والسلطة هو إقامة النظام والحفاظ عليه واتخاذ القرارات وتوفير التوجيه، والقيادة عادة هم أفراد يتمتعون بصفات مثل الذكاء والكاريزما والرؤية غالبا ما يعهد إليهم بمسؤولية اتخاذ القرارات الهامة التي تتوقف عليها مسيرة الكثير من المرؤوسين.

وتعتبر السلطة تلك القوة أو الحق في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات وفرض الطاعة، غالبا ما تتاط السلطة للحفاظ على القانون والنظام وحماية الحقوق الفردية. وعلى الرغم من وجود تداخل بين القيادة والسلطة فهو أمر أساسي لنجاح العمل وتحقيق الأهداف.

"أما السلطة هي تلك القوة التي يستمدها الفرد من مركزه أو مكانته المهنية شرعيا وقانونا، فالأفراد الذين يتمتعون بمراتب عليا هم أكثر سلطة من غيرهم بينما نجد أيضا أن البعض ورغم مكانتهم المهنية إلا أنهم يجدون صعوبات في كسبها. مثال ذلك المسؤولون الموظفون حديثا فإنهم يأخذون وقتا لتوليها، لكن هناك من يمتلك السلطة من أفراد المؤسسة دون مركز، مثال على ذلك من يمتلك المعلومة، وهناك أشخاص مميزون في الحياة يولدون ولهم سلطة لأنفسهم من خلال تجاربهم وسماتهم (بوعامر، 2019، صفحة 40)

### 4. الوظائف القيادية الإدارية:

تلعب الوظائف القيادية الإدارية دورا حيويا في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها والنمو المستدام، إذ تشكل القيادة الفعالة والإرادة السليمة أساسا لنجاح أي مؤسسة تتضمن وظائف القيادة الإدارية مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تتطلب مهارات القيادة والتنظيم والتوجيه.

### 1-4 التخطيط:

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

يعتبر أداة حيوية لاتخاذ القرار بشأن تحديد مسار العمل المستقبلي وموقف المنظمة والوضع الذي ينبغي أن تكون فيه، من خلال مساعدة في توجيه الجهود وتنظيمها بطريقة فعالة، مما يزيد من فرص النجاح وتحقيق الأهداف المخططة.

### 2-4 التنظيم:

هو العملية التي يتم من خلالها ترتيب الخطط الموضوعة من التنفيذ، أيضا هيكل رسمي متعمد للمواقف أو الأدوار ينتج جميع المهام اللازمة لخلق بيئة أفضل.

### 3-4 التوجيه:

هو كافة الأعمال التي يمارسها القائد أثناء تنفيذ المرؤوسين لأعمالهم بهدف توجيههم وتشجيعهم على الأداء لأعمالهم بكفاءة، الغرض منه الميل إلى العمل الجماعي وإزالة الغموض والاستفادة من الخطأ من أجل التغلب على كافة المشاكل التي تواجههم ولتحقيق الأهداف.

### 4-4 التنسيق:

هو فعالية وحدة العمل من خلال التعاون الجماعي بين العمال، والتنظيم ببناء هيكل مشترك بين القادة والعمال وهذا ما يركز على المهارات القيادية العالية والناجحة ليكون هناك تنسيق.

### 5-4 الرقابة:

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

هي المتابعة الدورية للقائد للتأكد من الأعمال الفعلية التي تم انجازها من قبل وتناسقها مع الخطة الموضوعية. تبيين وظيفة الرقابة أسباب الانحرافات بين الأداء المطلوب تحقيقه والانجاز الذي تحقق. وبناء على نتائج وظيفة الرقابة يمكن اعطاء معلومات مفيدة تساعد في اعادة التخطيط واعادة التنظيم.

### 4-6 الشؤون العامة:

يتمثل الإطار الإداري في النشاط الذي يعتمد على تنظيم العمل للمساهمة في تحقيق الهدف والتنسيق والتعاون بين الموارد البشرية المتميزة بدرجة كفاءة عالية، يستخدمها القادة من أجل تعزيز الصالح العام وإحداث تغيير ايجابي.

### 4-7 اتخاذ القرارات:

تحتاج كل إدارة تمر عبر ظروف ومتغيرات جديدة إلى القائد الناجح لعبور هذه المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية. يمتلك هذا القائد شخصية متماسكة و متمسكة بمبادئها ويتمتع بكاريزما بارزة، فله القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والاختيار بين مختلف البدائل.

"بما أنّ مفهوم القيادة هو القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فإنّ المهام والوظائف المنوطة بالقائد الاداري هي إنجاز العمليات بعقلانية تجعله قادرا على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لاستمالة أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى القوة السلطة والقوانين الرسمية." (العزیز، 2015، صفحة 92).

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

### 5. نظريات القيادة الادارية:

من الطبيعي وجود تفاوتات ونزعات عديدة في طبيعة فهم القيادة وذلك حسب الفترات والسياقات التي أنجزت خلالها البحوث الخاصة بالقيادة. فتطور علوم الإدارة والتسيير وبروز نتائجها الإيجابية على المنظمات، كل ذلك له شأن كبير في الوقوف على معنى ومفهوم القيادة ومواكبتها للمتغيرات الحديثة. ولا يزال هناك تباين في التصور حول صلاحية نظريات القيادة في تعميق المفهوم التنظيمي لموضوع القيادة نفسها.

فهي عبارة عن نموذج مقترح أو توضيحات هدفها الوصول إلى حل المشاكل وكيفية انجاح المؤسسة عبر التركيز على سمات الانجازات التي يمكن تطبيقها من أجل ارتفاع قدرتهم القيادية.

### 1-نظرية السمات:

تعتبر من أولى المحاولات والاسهامات في تطوير الفكر القيادي وأول لبنة وضعها الباحثين في بناء نظريات القيادة. ظهرت في إطار المدخل الفردي لكشف وتفسير خصائص القائد الناجح حيث تقوم على أساس أنّ فاعلية القيادة تتوقف على توفر سمات معينة يتمتع بها القائد عن غيره.

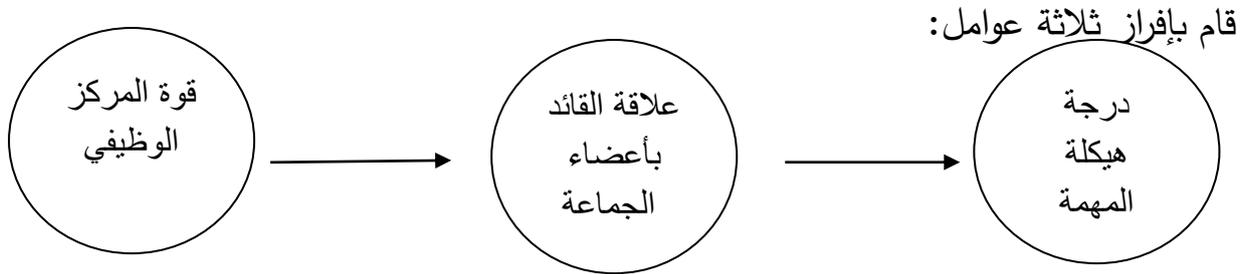
### 2-النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على تأكيد أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وانعكاساتها على طابع التنظيم الإداري وأن الظروف هي التي تخلق القادة وتحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانته ومركزه القيادي بتطبيق المبادئ والمفاهيم الادارية بشكل يتماشى مع الظروف.

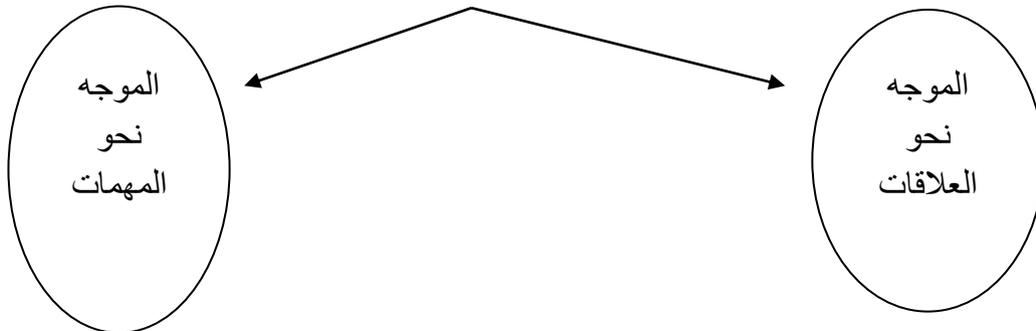
## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

### 1-2 النظرية الموقفية للفيدلز:

تعتمد بشكل أساسي على مبدأ التكيف والتأقلم وتتوقف على قدرة القائد المواكبة بين الصفات القيادية وعوامل المواقف التي تؤثر في النمط والسلوك القيادي.



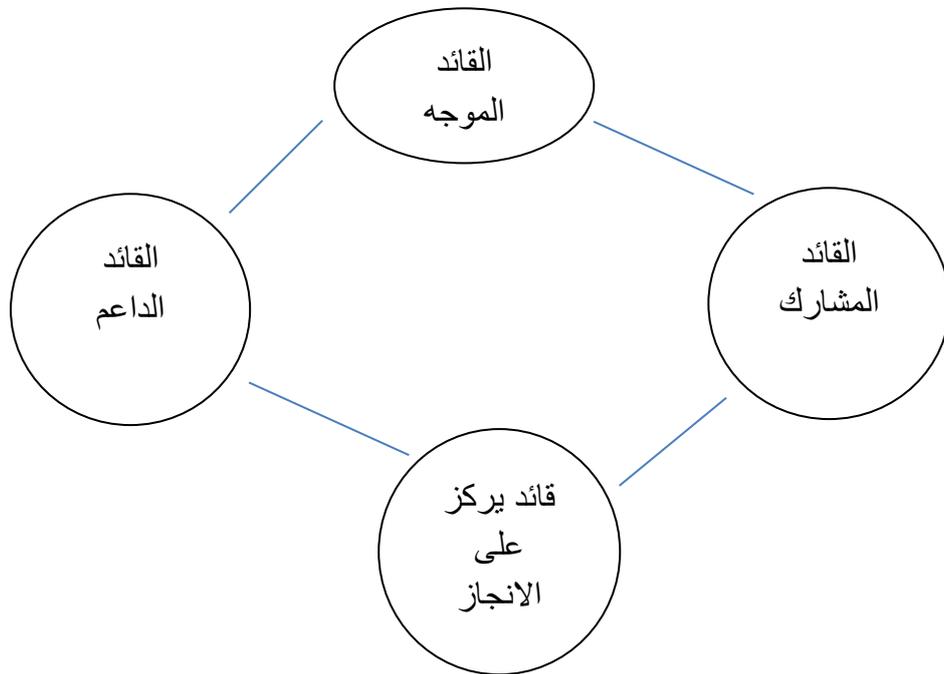
قياس السلوك القيادي من خلال نمطين:



## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

### 2-2 نظرية المسار أو الهدف:

طورها العالم روبرت هاوس 1981 تشير على مسار الهدف لفعالية القائد أو نموذج مسار الهدف، تنص على كيفية تأثير سلوك القائد على التابعيين مشروط بمدى رضا ودافعية وأداء المرؤوسين. وقد حددت النظرية أربع سلوكيات يمارسها القائد مبنية على النحو التالي:



### 2-3 النظرية الموقفية لهيرسي وبلاشارد:

قام بقياس درجة النضج وقدرة العاملين على فهم الأهداف والتأهيل على مستوى الخبرة والمهنة والتهيئة على تحمل المسؤولية، بإتباع أهمية خصائص المرؤوسين مع اختيار النمط القيادي الأكثر ملائمة.

النموذج الموقفي:

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

مرتفع	المشاركة	الاقناع
سلوك علاقات		
منخفض	التفويض	الأمر

### 2-4 النظرية الموقفية مشاركة القائد:

تركز على ضرورة قيام القائد بتحديد درجة مشاركة الأفراد التابعين في عملية اتخاذ القرارات واقتربت النظرية على القائد اتباع مجموعة من القواعد في تحديد مدى المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم مع المواقف المختلفة وأساليب القيادة المقترحة حسب هذه النظرية هي كالتالي:

-يقوم القائد باتخاذ القرار منفردا.

-يطلب القائد معلومات من الأفراد الجماعة ولكنه يتخذ القرار بنفسه.

-يطلع القائد المجموعة على المشكلة ويطلب من كل فرد معلومات وتقسيم الوضع ولا يجتمع الأفراد معا ويتخذ القائد القرار بنفسه.

### 3- النظرية التفاعلية:

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

جاءت هذه النظرية بالجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي وتفسر النظرية التفاعلية القيادة من خلال عملية التفاعل القائم بين محاور القائد والابداع والموقف بين المهارات الإنسانية، بمعنى إحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة من خلال هذه النظرية فإنّ القائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل.

### 1-3 القيادة التبادلية:

تقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء الصلة بين القائد والمرؤوسين على الأساس المكافأة مقابل العمل والانتاج تتسم بعدم المرونة وترتكز على أشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأسس والالتزام.

### 2-3 القيادة التحولية:

إنّ القيادة الفعالة تأتي بتوفير رؤيا العمل المنظمة بالقيام العامل التحفيز والتعاون لتطوير انجازاتهم مع توفير الحرية والرضا العاملين.

"جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي؟ وهل يستمر القائد لفترة معينة؟ أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها؟ أو هل متعلق بأفراد مرحلته فإن تغيروا زال، وهل القيادة مكتسبه أو وموروثة؟ مرتبطة بظرف معين أو بهدف خاص أو بصفات خاصة أو بالأسباب آنفة الذكر ومجتمعه؟ (حلاق، 2002، الصفحات 30-39)

### 6. الأساليب القيادية الإدارية:

تستخدم أساليب القيادة الإدارية على تمكين تأثير في عملياتها وتكون فعالية أكثر وهي هامة التي تمثل كطريقة طبيعية العمل القائد الإداري لإحداث التغيير على الآخرين الأسلوب القيادي هو مجموعة من الأعمال التي يبدلها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية. وتم يترك آثار مباشرة على

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

سلوك العاملين في التنظيم سلبا أو ايجابيا. بالتالي قائد دوره أن يصدر التوازن الأعمال داخل المؤسسة لذلك تعتبر الأساليب القيادية الفعالة أحدهم العوامل التي تحدد نجاح أو الفشل التنظيم وتأثيرها يمتد الى جميع جوانب العمل والموظفين.

**1-6/ الأسلوب الأوتوقراطي:** الأوتوقراطي معناها استنادي الأسلوب يكون متمركز على القائد هو محور عملية داخل المؤسسة وهو محور العملية داخل المؤسسة وهو وحيد الذي يقنن فريق العمل ويحدد رؤيته، يرسم مسار النجاح ويقدم الأدلة الإجرائية وقيم العمل حيث يتخذ القائد القرارات بمفرده دون مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، يتمثل هذا النوع بشكل مركزي يعتمد على القدرة والخبرة الفردية في تحليل الوضع.

**2-6/ الأسلوب الديمقراطي:** أي هناك مشاركة في صنع اتخاذ القرار قد يكون ناجح في بعض مواقف وعكس صحيح حيث يتم استشارة الفريق والاستفادة من الآراء تأمين بالقدرات العمال يمكن تجنيدها لصالح العمل. يتميز القائد الديمقراطي بدعم وتشجيع الأعضاء الفريق بالإسهام مشاركتهم وهذا ما يؤدي الى الاتصال الفعال بين القائد والفريق مما تساعد على بناء ثقافة التعاون والتضامن داخل المنظمة.

**3-6/ الأسلوب الأبوي:** يتميز بالعلاقة المباشرة والشخصية بين القائد وأفراد الفريق، ويظهر اهتمام القائد الاستقرار من خلال الرعاية الشخصية والتوجيه الذي يقدمه ومع ذلك قد يواجه القائد الأبوي تحديات في تنمية الاستقلالية والاعتمادية لأفراد الفريق على أنفسهم حيث قد يعتمدون بشكل كبير على توجيهات القائد دون تطوير مهارتهم الخاصة واتخاذ القرار بشكل مستقر.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

**4-6 القيادة غير الرسمية:** تشير الى القيادة التي تأتي بشكل رسمي من الوظيفة الرسمية للشخص، بمعنى أن الشخص ليس لديه السلطة الرسمية لتوجيه الآخرين أو اتخاذ القرارات على الرغم من دعم وجود السلطة الرسمية إلا أن الأشخاص الذين يتبنون القيادة غير الرسمية قد يكون لهم تأثير كبير على المجموعات أو الفرق التي ينتمون اليها.

**5-6 القيادة الشخصية:** هي النهج الذي يعتمد على الارتباط بين القائد والمرؤوسين ويتم بالتدعيم والتشجيع واستمرارية وسائل التحفيز ويتميز هذا النوع من القيادة بالبساطة والفعالية حيث يتم تبادل الأفكار والتوجيهات بشكل سريع ومباشرة مما يساعد في تحقيق الأهداف بفعالية.

وتعددت أساليب القيادة التي ينتهجها القائد لقيادة مرؤوسيه وتحفيزهم للقيام بالعمل بحسب اتجاهاته الفكرية والثقافية وتفاعله الاجتماعي والخبرة العملية والظروف البيئية داخل وخارج المنظمة. (سامية، 2019، صفحة 563)

### 7. مهارات القيادة:

تعد مهارات القيادة مجموعة من النشاطات التي تشمل القدرة على إشراف وتنظيم العمليات وتوجيه وبناء تحفيز وتشجيع نحو تحقيق الأهداف لهذا تعتبر عاملا أساسيا لابد أن يمتلكه المسيرون ليتمنوا من اتخاذ القرارات الصائبة وإدارة الموارد بفعالية. (الرؤوف، 2015، صفحة 82).

**1-7 المهارات الفنية:** عندما نتحدث عن القيادة لا يمكننا اغفال الجانب الفني الذي يحملها القائد، هو الذي يجمع بين الخبرة والابداع والقوة المحركة الملهمة والمبدعة وراء الفريق، يتميز القائد الفني بقدرته على رؤية الصور الكاملة وتشجيع الفريق على التفكير بشكل ابداعي في ايجاد الحلول للتحديات المعقدة،

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

كما يعمل على تحفيز الأفراد وتعزيز مهارتهم واستخدامها بشكل فعال في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

**7-2 المهارات الانسانية:** تعتبر أسلوب أساسي يقوم على نجاح أي قائد في إدارة وتوجيه فريقه، تشمل هذه المهارات القدرة على التواصل الفعال وفهم عواطف ومشاعر الآخرين وتحفيز الفريق وبناء العلاقات القوية، وعندما يتمتع القائد بمهارات انسانية قوية يكون قادرا على التواصل بشكل فعال مع أفراد الفريق وفهم احتياجاتهم، للحصول على بيئة عمل تشجع على التعاون والثقة.

**7-3 المهارات التنظيمية:** عندما نتحدث عن هذه المهارة نتحدث بالضرورة عن التنظيم والإدارة وكل ما يخص المؤسسة. قد تبدأ من قدرة القائد على تحديد الأولويات وترتيب المهام بحسب أهميتها، وذلك بتخطيط العمل أي وضع خطط محكمة لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف. ويجب على القائد أن يكون قادرا على التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها، واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها بشكل فعال.

**7-4 المهارات الفكرية:** هي قدرة القائد على الابتكار والابداع عن طريق رؤية استراتيجية، بناء على تحليل ودراسة البيئة الخارجية والداخلية من أجل تحديد نظرة مستقبلية واضحة. فلا يمكن للقائد أن يكون ناجحا في عصر اليوم من دون الاستمرار في التعلم وتطوير مهارته الفكرية، ويجب أن يكون ملتزما بالتطور المستمر والبحث عن فرص التعلم وتحسين مهارته القيادية.

### 8. القيادة فطرية أم مكتسبة:

انطلاقا من العناوين السابقة التي تطرقنا إليها من مفاهيم ومواضيع القيادة توصلنا إلى سؤال شائع مر على مدار سنوات طويلة من تاريخ الفكر الإداري ويبقى مستمرا. فعندما نتكلم عن القيادة

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

الفطرية فنحن نشير إلى القدرات التي يمتلكها الفرد بشكل طبيعي، دون الحاجة إلى التدريب الخاص أو المحدد. الفرد الذي يتمتع بمجموعة من الصفات التي تجعله مؤثرا وقادرا على تحقيق النجاح والتغيير، يصلح أن يكون قائدا وقدوة للآخرين. يقوم بتشجيعهم وتحفيزهم على الوصول إلى أقصى إمكاناتهم ليساهموا في التطوير والتحسين بشكل فعال في أي مجال عمل.

بفضلهم يكون موضوع القيادة علما واسعا لمن يريد الاستفادة من سمات القادة والمؤثرين. فمن السهل التحدث عن مهارات القائد، لكن أكثر القادة يولدون بملكة وذهن نكي ورؤية استراتيجية. فالإنسان العادي مهما اكتسب لا يمكن مقارنته بالقائد الفطري مهما بلغ من خبراته وتعليمه، قد يستطيع الاقتراب من مستواه ولكن لا يستطيع تجاوزه. ويبقى موضوع القيادة استثنائي عندما نقول أنّ القادة الكارزميين يولدون بطبيعتهم هكذا، وهذا ينفي علم القيادة. فحسب نظرية أرسطو يولد الانسان صفحة بيضاء ويمكن تعليمه أي شيء.

في الحقيقة نؤمن بأن الإنسان يولد بجانبين، جانب فطري وجانب مكتسب يتم من خلاله سقل السمات الموجودة بالفطرة.

ويقول أحد الأساتذة: "إنها أكثر الأسئلة التي طرحت على أثناء التدريس لطلبتي، وكانت إجابتي عادة أن الأمر مختلف عن كليهما في الواقع ولا نمتلك معلومات تكفي عن هذا الأمر لأن نقدم رأيا تصنيفيا بهذه الطريقة أو تلك، على الرغم من أن هذا الأمر لا يمنع الناس من التوقف عن التساؤل. إن ما أرغب في فعله في هذا الفصل هو بحث هذه المسألة عن طريق إنتاج دراسة نمطية رباعية من شأنها توسيع الفرضية من الطبيعة الى التطبع لتشمل الجماعية أم الفردية. ولا يعتبر هذا الأمر تهربا من

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

السؤال، لكنه توضيح أن أي إجابة ستعتمد على نوع القيادة الذي نتحدث عنه...." (بريت، 2012، صفحة 52).

### 9. فنون القائد:

**1-9 فن إصدار الأوامر:** لا نجاح لقائد العمل دون الثقة في النفس، وأهمية الاستفادة من قدرات الآخرين.

**2-9 فن الاتصال:** يتضمن قدرة القائد على التواصل بوضوح وفعالية مع أفراد الفريق، سواء كان ذلك في تحديد الأهداف، توجيه العمل أو حل مشكلات.

**3-9 فن المكافأة والتشجيع:** يجب على القائد أن يكون قادراً على تحفيز الفريق لتحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال توجيه الإشادة وتوفير الدعم وتحديد الهدف.

**4-9 فن المراقبة:** يجب على القائد توجيه أفراد الفريق بناء على نتائج المراقبة ودفعهم لتحقيق الأهداف المحددة.

### 5-9 فن المعاقبة:

- ابتعاد عن الغرور.

- لا تتكلم قبل أن تفكر.

- لا تكن مستبداً.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

### 9-6 فن معالجة التذمر: يجب التعامل بفعالية مع الشكاوى والتحديات التي قد يواجهها الفريق

ولتفادي التذمر أظهر تفهمك لمشاعرهم ومخاوفهم وعبر عن دعمك لهم في مواجهة التحديات. "فإثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح في أنفسنا" (العساف، بدون السنة، صفحة 14)

### 10. كيف تحقق السلطة وتمارسها:

"أعطيني نقطة واحدة راسخة لأقف عليها وسوف أحرك كوكب الأرض، إن السلطة في حد ذاتها جوهر القوة والقدرة تحتاج الى فرد يجيدها ويتقنها للتأثير على الآخرين والسيطرة واتخاذ القرارات. ولإظهار التوازن كقائد وتلعب دور ومهارة السلطة، لا يتم الأمر إلا بالخطوات التالية:" (الفقي، 1992، صفحة 243)

- تحتاج إلى فن القيادة وامتلاك شخصية القوية.

- يجب أن يكون كسب الاحترام والتقدير لدى القائد مثالا يحتذى به ويتصرف بأخلاقيات وقيم عالية ويعكس السلوك الذي يتوقعه من الآخرين.

- الحديث بحكمة والتصرف بسلوك محترم لاحتواء جميع طبقات العاملين.

-تقبل أسلوب النقد والمخاطرة ليكون التطوير المستمر والابداع بأفكار جديدة لامتلاك القدرة على تحسين نتائج العمل.

-اعمل على قيادة مسار يومياتك لحدوث التغيير.

-ضرورة تفويض السلطة والمرونة.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

ثانياً: علم الإدارة:

### 1. مفهوم الإدارة:

محطة أولى في سياق المنظمات ونظام الأعمال على أنها وظيفة الانجاز الى جماعة الأفراد الذين يؤدون مختلف الأنشطة الإدارية. تعد عملية اتخاذ القرار غرض منها استخدام الامكانيات والموارد المتنوعة داخل المؤسسة.

أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال في طريق الأخذ بالتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك في وظائف المديرين. " (حمزاوي، 2021، صفحة 20)

### 2. الأفكار الأساسية لنظام الإدارة:

أول خطوة في ممارسة نظام الإداري وضع رؤية طويلة الأمد نصف المستقبل المرغوب فيه.

توفير الامكانيات تشير الى اتاحة جميع العناصر اللازمة التي تساهم في تحديد الأهداف.

ارتكاز على النظم فعالة تعمل على التنظيم وتوجيه العمليات والأنشطة داخل وخارج المؤسسة بمعايير منظمة ومنهجية مما تؤدي الى ارتفاع التنافسية في السوق وتحقيق الكفاءة، كما تبني على التخطيط العمليات ورصد التقدم وتحقيق أعلى مستوى من لانجاز.

يتماشى نظام الإدارة مع نظم التقييم الأداء للعاملين لتوجيه الاهتمام وضبط الأهداف الرئيسية كذلك يساعد على بيانات هامة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات استراتيجية مدروسة.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

"يتم تحديد الأهداف بالنظر الى الموارد والامكانيات المتوفرة والفرض المتاحة في السوق...كذلك يقوم بالنظام على فعالية وكفاءة نظم المعلومات الداخلية بما يوفر القدرة على تتبع الأداء في جميع مراحل بدرجات كافية من التفصيل والثقة. " (سلمى، 1999، صفحة 88)

### 3. الإدارة علم أم الفن:

الإدارة تجمع بين العلم والفن بما أنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد المتاحة في المؤسسة بهدف تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، عندما نتحدث عن العلم فنقول الإدارة تعتمد على أسس العلمية أي البحث العلمي مبنية على القواعد، المبادئ، النظريات، المفاهيم العلمية البحوث والتجارب العلمية لتحسين أدائها. تتضمن الأساليب والتقنيات التي تستند إليها الإدارة. أما من جهة الفن تتمثل الإدارة في القدرة على تطبيق العلم بطريقة فنية وتحويل النظريات والأساليب الى أداء فعال ومرن في ادارة المؤسسات، ويتطلب الفن في الإدارة مهارات الاتصال والقدرة على التفكير الابداعي والابتكار وكذلك القدرة على التعامل مع صراعات بشكل فعال.

"إن الإدارة الحديثة بشكل أساسي على أسلوب البحث العلمي الملاحظة والتجربة في استنباط القواعد والمبادئ العلمية التي تحكم وتفسر الظواهر والمشكلات الإدارية. الفن هو المهارة تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا تطبيق الى تحقق أفضل النتائج فمن هذه الناحية الإدارة فن، لأن من يتولى وظيفة أيا كان القدر من العلم والمعرفة الإدارية لديه، لا يكون هذا دليلا قاطعا على حسن درته على تصريف الأمور وحل المشكلات ما لم يكن لديه مهارة والفن فتطبيق قواعد علم الإدارة واستخدامها يحتاج الى مهارة

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

والفن، فالمدير الناجح الذي يعرف كيف ومتى وأين يستخدم قواعد العلم. (محمد، 2009، الصفحات 79-81)

### 4. أهمية الإدارة في العالم المعاصر:

تعد الإدارة وسيلة مهمة لإشراف أمر الجماعة ومسؤولة عن نجاح المؤسسة لأنها قادرة على استغلال المورد البشري والمادية بكفاءة عالية وفاعلية بطرق ابتكار وتجديد ضمن بيئة معينة للوصول الى أقصى استخدام للطاقات وأبسط استراتيجيات لتحقيق الأهداف التي نشأت المؤسسة من أجل تحقيقها وضمان التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني.

أهمية الادارة تتمثل فيما يلي:

- خلق الكفاءات التي تشير الى عملية تطور وتحسين الأداء ورفع الإنتاجية المسلحة بالعلوم التنظيمية الإدارية في مجالات العملية.
- الإدارة عنصر من المجتمع في تحقيق احتياجات أفراد من خلال تحديد أولويات هذه الاحتياجات ومساهمة في استثمار الموارد المتاحة بفضل تكون هناك تحقيق التقدم الاجتماعي عبر زيادة رفع الكفاية الإنتاجية.
- وجود المتغيرات فرضت على الإدارة عبء التخطيط للتغيير ومتابعة التنفيذ من أجل التحاق بركب الدول المتقدمة.
- اللجوء الادارة على المنافسة والدعوة الى العولمة ما ترتب عليها من وجود تحديات كبيرة.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

تهدف الإدارة استغلال الإمكانيات البشرية والطبيعية واستخدامها تسخيرها لخدمة الفرد والمجموعات الانسانية عن طريق ابتكار أساليب جديدة وتطويرها وخلق السلع الضرورية لأفراد وضمان استمرارية تطور الاقتصاد... (فاطمة، 2018، صفحة 8)

### 5. مبادئ الإدارة:

الإدارة مجموعة من العمليات التنظيمية و الاستراتيجيات اللازمة لتسيير المنظمة و تحقيقي الأهداف التي تسعى إليها من هذا المنبر جاء تصورات المفكرون الكلاسيكيون تايلور و فايول عن نظرة الادارة الجديدة، مثلا قد نلاحظ في المبادئ أن كل مدير أو مشرف يلزم بإتمام نشاطاته مستقلا و متخصصة اتجاه مهام ويعمل على تطبيقها بمعنى أن تمارس الإدارة معناه أن تتبأ وأن تخطط و أن تصدر الأوامر و أن تراقب، قد أصر على مبادئ بكونها أهم العناصر في العمل الإداري ذلك بمفاهيم الفكرية و الوعي المدير اذن المبادئ ليست بالقوانين و القواعد برغم أنها نتائج جوهرية و أساسية .انما هي التطبيقات العملية تشير الى معتقد راسخ ومعيار علمي يقاس على أساس الأحكام و الآراء . مثلا مبدأ الغرض الأداء هنا ينبغي أولاً فهم ومعرفة المبدأ أين يتوجه؟ ما هو مقصود؟ ثانياً كيفية استخدامه أو تطبيقه في الظروف الاستثنائية داخل المنظمة.

توصل الى ما أسماء بمبادئ الإدارة وهي مبدأ تقسيم العمل، مبدأ السلطة، مبدأ النظام والتأديب، مبدأ وحدة الأمر، مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ عدم تعارض المصلحة والأهداف الفردية مع المصلحة أو الأهداف العامة، مبدأ الكفاءة أو التعويض، مبدأ المركزية، مبدأ خط السلطة المستقيم، مبدأ المساواة، مبدأ النظام، مبدأ استقرار العاملين، مبدأ المبادرة، مبدأ وحدة الجماعة (بشير، 2008، صفحة 24)

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

### 6. وظائف الإدارة:

مجموعة من الوظائف من تنفيذ المدير على أنها دور في بناء أساسيات الإدارة، وهي نشاط يتطلب جهداً عقلياً وجسدياً يتم تنفيذه بشكل منتظم، تتصف الوظيفة هي نظام أساسي موجود داخل المنظمات باعتبارها رسالة وخدمة بتقديم دور الحكم بين المصالح العامة والخاصة يمكن تصنيفها تحت أربع مجموعات الرئيسية.

**التخطيط:** عملية تحديد رؤية المستقبلية المهنية بوضع الاستراتيجيات والمعايير اللازمة التي تساعد في تعيين الطريقة أمثل لاستخدام الموارد المتاحة وتنظيم الجهود بين أفراد، نلاحظ أن التخطيط هي الوظيفة الأولى في العملية الإدارية ومنها تبدأ مهمتها الوظيفية الأخرى التي تنتهي بوظيفة الرقابة التي تزود المدير بالمعلومات الضرورية عما تم إنجازه في المؤسسة كنتيجة لعملية التخطيط. (شعب، 2012)

**التنظيم:** يشمل تحديد الوظائف وعلاقات العمل بطريقة منظمة ومنسقة من أجل استمرار العمل بحيث يبين بأنه عملية تقسيم وتجميع العمل والتنسيق بين كافة العاملين.

**التوجيه:** يوضح على أنها تخطيط وإرشادات النضج وإشراف بشكل فعال على العمليات لضمان الأداء. يقوم بها القائد على المرؤوسين ليساعدهم على تحقيق أهدافهم بالشكل الصحيح.

**الرقابة:** الوظيفة الإدارية على أنها الأفعال والقرارات يتخذها المدير للتصحيح والتأكد من أساليب الأداء الفعلي ليتعرف على الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاءة.

### 7. النظريات التسيير من المنظور السوسيولوجي:

شاركت النظريات نتائج إيجابية في بحث وتحليل العناصر والعوامل المختلفة التي تساعد الوصول إلى حقائق أهداف العاملين وبالشكل الذي يحقق الكفاءة في الأداء، من هذه النظريات:

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

### 1- النظريات الكلاسيكية:

1/1- حركة الإدارة العلمية: فريدريك تايلور أب الإدارة العلمية و أهم أعمدة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة من خلال انجازاته يعتبر مؤسس الحركة المعروفة باسم المنظمة العلمية للعمل، ركز على دراسته للحركات الأداء كل عمل بحيث تطبيق أسلوب علمي بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل، قام بدراسته بكيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية كائن الفكرة الرئيسية للمنظمة هو القضاء على اهدار الوقت و المال و ما إلا ذلك في تسيير المؤسسات من خلال طريقة علمية، يذكر أنّ الهدف الرئيسي للإدارة يجب أن يكون ضمان أقصى قدر من الازدهار لكل من صاحب العمل والموظف.

### 2/1 المبادئ الإدارية العلمية:

الاختيار العلمي وتدريب العاملين ارتكاز المنظمة بناء على مهارة وأنّ كل العامل يجب أن يكون ممتازا. المكافأة المالية: يقصد الحافز المادي مقابل ما يبذله العامل على ان يكون هذا في صميم الأبحاث العلمية ليست إلا افتراضات والمعتقدات من جانب الادارة.

اختيار العاملين: يجب ان يتم تنفيذ من قبل فريق من المتخصصين ستؤدي الى انشاء مكتب او خدمة بأساليب العمل على أساسها. يتم تحديد عمليات التشغيل وتحديد الحجم العمل الذي يتعين على العامل انجازه حتى يتم وضعه في ظروف مثالية

" من خلال تجارب عالم تايلور توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية وخفض تكلفة الإنتاج، ووضع العامل المناسب في مكان المناسب."

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

### 1-2 نموذج العملية الادارية الفايولية: لقد تبنت المعتقدات التي استندت اليها العملية الإدارية

حول تفسير الانساني إلا ان الاسلوب الذي يمكن ان تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الانساني اختلف عن الإدارة العلمية. اهتم فايول على تحليل طبيعة وظيفة الإدارة داخل المنظمة او ضرورة تطوير مهام القيادة بان كل مسير او قائد على الحصول على أفضل الميزات أو الكفاءات التي يتوفر عليها العامل بصفاته القيادية.

انطلق فايول في وضعه لمبادئ القيادة من ملاحظته غياب استراتيجيات وعلاقته للإدارة. استطاع أن يضع أربعة عشر مبدءا من خلال أنشطة الادارة وهي:

1- تقسيم العمل: أن تقسيم العمل بين القوى العاملة سيعزز جودة الإنتاج ويزيد من دقة وكفاءة وسرعة العاملين.

2 - السلطة والمسؤولية: يجب أن يمتلك القائد السلطة الكاملة وأن يتحلى بالمسؤولية أن فايول يميز بين السلطة للمدير المستمدة من منصبه والسلطة الشخصية وهي عبارة من الذكاء والخبرة والقيمة الأخلاقية والقدرة على القيادة.

3- الانضباط: يعتقد فايول أنها الركيزة الأساسية لأي مشروع أو إدارة، يجب على الجميع اتباع القواعد والأوامر مهما كان متوقعه.

4 - وحدة القيادة: أن الموظف يجب أن يتلقى أوامره من قائد واحد فقط إذا كان للموظف أكثر من الموظفين.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

5 -وحدة التوجيه: يجب أن يعمل الفرق التي لها نفس الهدف مع بعض استراتيجيات تخت إشراف مدير واحد فقط.

6 سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية: وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمرارية.

7 مبدأ الأجر العادل: يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.

8 مبدأ المركزية أو تفويض السلطة: يرى ضرورة تحقيق توازن ما بين اللامركزية والمركزية بالتالي يجب الحفاظ على درجة معينة من المركزية تختلف حسب طبيعة وحجم المؤسسة، فتكون سلطة اتخاذ القرار متمركزة في يد الإدارة العليا بدرجة أكبر من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

9 تدرج السلطة: معظم الشركات تعتمد على هيكل تنظيمي هرمي بشكل أو بآخر، فمن الضروري أن يكون هناك مسار واضح لتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي بحيث يكون مقدار السلطة لدى الإدارة العليا أكبر من المستويات الأدنى.

10 النظام: من أجل القيام بالعمل بشكل صحيح يجب ان توفر المؤسسة الموارد المناسبة للموظفين بالإضافة على المسؤولية الاجتماعية تجاههم تكون بيئة العمل آمنة وملائمة.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

**11 المساواة:** من القيم الأساسية التي يجب أن تطبقها كل الشركات بحيث تعامل كافة موظفيها بنفس المعايير دون محاباة أحد على غيره، وتقدم للجميع ما يحتاجه لأداء عمله وتوقع التنفيذ منه، المساواة بالتعامل تكسب المدير ولاء العاملين للمؤسسة ويؤدي للاستقرار.

**12 استقرار الموظفين في العمل:** يجب أن تسعى المؤسسات إلى خفض معدل دوران العمل للحدود الأدنى والحفاظ على العاملين في المؤسسة قدر الإمكان وعدم التخلي عنه أو التسريح إلا عند اللزوم، تحقق المؤسسة معدل استقرار عالي عند نجاح عملية التوظيف وباستقطاب المرشح المناسب وتعيينه بالوظيفة المناسبة له فإنه سيبقى في عمله لدى المؤسسة أطول فترة.

**13 المبادرة:** على المسير منح الفرصة للمرؤوسين بالمبادرة بالمقترحات التي تحسن العمل اول حل المشاكل وتنمي روح الابداع والابتكار لديهم. لذا يجب على المؤسسة ان تشجع طرح الأفكار الجديدة ومشاركة الجميع ما يخلق قيمة مضافة لشركة ويجب أن تنظر المؤسسة على هذه المبادرات الفردية على أنها مصدر قوة وتميز للمؤسسة والعاملين.

**14 روح العمل الجماعي:** وجود ثقافة العمل المشترك والتفاهم والألفة بين العاملين من شأنه تعزيز الإيجابية ورفع الانتاجية، على المؤسسة الابتعاد عن سياسة التفرقة ويمكن أن نرى روح العمل الجماعي بدءا من طريقة توزيع المكاتب وحتى في الاتصالات غير الرسمية بين العاملين.

قسم العملية الإدارية الى خمسة أنشطة هي: التخطيط، التنظيم، الأمر، الرقابة. كما يذهب فايول في الإدارة الصناعية إلى أن هناك صفات لإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة أو التدريب وتتحول من مستوى التنفيذ إلى المستوى التخطيط ووضع بذلك عدة مبادئ، وبدون هذه الأخيرة على حد تعبير فايول

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

تعم الفوضى داخل المؤسسة بين العمال، إلى أن فايول اهتم بأفراد من خلال اختيارهم وفق وسيلة فعالة ومنحهم مكافآت وحوافز مقابل الجهد الذي يبذلونه.

### 1-3 النموذج البيروقراطي:

انطلق اسهام فيبير في نظرية التنظيم من تحليله لأشكال الإدارة بالمعنى الواسع للمفهوم. فقد تطرق في دراسته بالطريقة التي تمارس بها السلطة والكيفية التي تتم بها عملية فرض السيطرة داخل التنظيم بشكل شرعية من قبل الجميع يؤكد نهج الإدارة البيروقراطية على ضرورة أن تعمل المنظمات بطريقة عقلانية بدلا من اتباع الأهواء التعسفية أو المشاعر والنوايا العقلانية للمسير. وجد خصائص مختلفة في البيروقراطية التي من شأنها أن تؤدي الى اتخاذ القرار بشكل فعال والتحكم في الموارد وحماية العاملين والانجاز أهداف تنظيمية. "كما اهتم بالتدريب الأفراد الذين يرشحون لنقل وظائف تتطلب الإلمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل وبالتالي انشاء جهاز مستقبل لوضع النظام الخاص بالوظائف والموظفين."

بنى ماكس فيبير نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

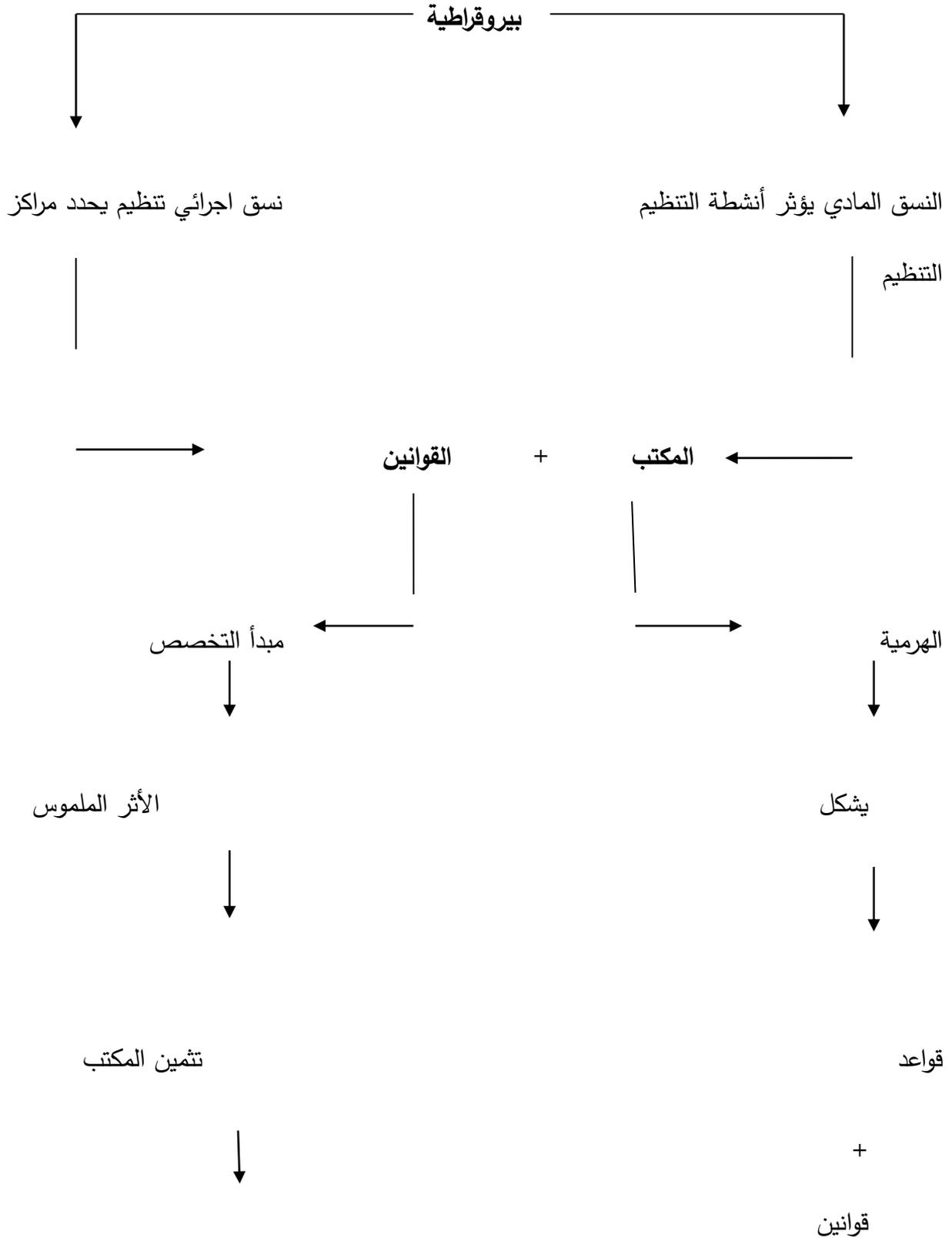
- التخصص وتقسيم العمال: يجب أن يكون تقسيما تخصص العمل تابنا ويجب أن يكون هناك توازن بينهما قوة والمسؤوليات.
- التسلسل الرئاسي: التسلسل القيادي أو يجب بناء التسلسل الهرمي التنظيمي بطريقة تسمح بتدفق المعلومات المتعلقة بالقرارات والأعمال بشكل فعال من الأعلى للأسفل.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

---

- نظام القواعد: يجب أن تكون هناك قواعد ولوائح مناسبة في المنظمة لإدارة المنظمة، وينبغي اتباع هذه القواعد في كل خطوة من خطوات المنظمة، وهي قابلة للتطبيق بالتساوي على كل عضو المنظمة.
- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نظام من العلاقات غير الشخصية: شيوخ الموضوعية والكيان في التعامل.
- نظام اختيار وترقية العاملين: يعتمد على الجدارة الفنية لإنجاز العمل كما تكون ترقية العاملين.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية



## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

العقلانية تؤسس على الإطار القانوني

### 2- النظريات النيوكلاسيكية:

#### 1-2 نظرية العلاقة الانسانية:

استخدم التون مايو مصطلح العلاقات الانسانية كمرادف للعلاقات التبادلية والتفاعل الاجتماعي، وتعتبر الإدارة جزءا من نهج العلاقات الانسانية وهي عبارة عن دراسة سلوك الأشخاص في العمل وحل المشكلات الانسانية التي تنشئ عن طريق كل من العلاقات التنظيمية والشخصية. ويركز في الأساس على حكم الموظفين مما يساعد في تطويرهم الوظيفي.

"أجرى مايو وزملائه الباحثين منهم روشلز ووريكسون تجارب هاوثورن في مصنع هاوثورن بالشركة الأمريكية التي تضم حوالي 25 ألف عامل، حيث توصلوا إلى نتيجة ايجابية بأنّ مشاعر العمال واحتياجاتهم الاجتماعية لها دور كبير في زيادة الانتاج."

#### 2-2 نظرية اتخاذ القرارات:

يدل القرار على الاستقرار بمعنى إذا قرر فرد معين فإنه استقر في اتخاذ أمر معين. ويعد القرار جد مهم في العمليات الإدارية لتحديد أفضل وأمثل البدائل المتاحة، مع شرط أن يكون متخذ القرار عقلانيا ورشيدا في اتخاذ القرار. وعلى هذا الأساس يعتمد نجاح المنظمة على القرار المتخذ باعتبار الظروف المستقبلية وأثرها على نتائج القرار. يبني هذا القرار على خطوات محددة، ممنهجة ومنظمة إضافة إلى معرفة البدائل وحصر الأسس العلمية والظروف البيئية. وبالتالي يعتمد نجاح المنظمة على القرار الصحيح.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

من رواد هذه النظرية نذكر هيربرت سايمون الذي طرح نموذج تسيير يساعد المسيرين على تغيير سلوكياتهم المرتبطة باتخاذ القرارات المناسبة، بحثا منهم عن نماذج أكثر عقلانية تحقق أهداف التنظيم. واهتم بإعطاء أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرار على المبادئ التي تحكم عملية تصميم التنظيمات، حيث اعتبر أنّ السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم.

"من خلال دراسته نظرية القرار يتبادر لنا أن مؤسس هذه النظرية يركز على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في تحسين فعالية التنظيم وأنّ السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية القرارات والعوامل المؤثرة فيها."

### 2-3 نظرية القبول لشيستر بيرنارد:

يعتبر شيستر بيرنارد المفكر الأول الذي وصف المنظمة بأنها نظام اجتماعي، أي عبارة عن نسق مفتوح يقوم على أساس التعاون. وتعتمد على عدة عوامل مثل الاتصال والتفاعل بين الأعضاء المختلفين لتحقيق الكفاءة والفاعلية، حيث تأتي القوة الحقيقية في الإدارة من الموظفين الذين يؤمنون ويدعمون أهداف المنظمة ويتفاعلون بشكل فعال. كما تركز فلسفته في الإدارة على القدرة على التأثير والتوجيه لتحقيق أهداف المنظمة، وأكد على مفهوم الهيئة الإدارية التي تشير إلى القدرات الشخصية والقدرات الاجتماعية للمديرين في تحقيق الانسجام والتوجيه داخل المنظمة أي هناك ضرورة تحقيق التوازن بين الهيكل الإداري والقدرات البشرية وتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

### 2-4 نظرية دوغلاس وماغريغور:

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

هي نظرية من نظريات التحفيز اقترحها عالم النفس الاجتماعي الأمريكي دوغلاس ماكريكور في كتابه الجانب الانساني من المؤسسة THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE والذي نشره في عام 1960. وتتأسس نظرية المؤسسة لموظفيها وتأثير ذلك على الإدارة المتبعة والحافزية الوظيفية، فافتراض طريقتين لإدارة الأفراد إحداهما سلبية X والأخرى ايجابية Y:

الفرد X	الفرد Y
الموظف كسول ويكره العمل ويتجنب أداءه وهو غير جدير بالثقة، لذا يجب على الإدارة مراقبته وتوجيهه ومعاقبته إذا قصر في الأمر.	الموظف طموح ويأخذ على عاتقه مسؤوليات العمل، وعلى الإدارة خلق بيئة عمل منتجة بإتباع أسلوب المكافأة والحوافز. وعلى المدير أن يضع في اعتباره وجود نوعين من الموظفين أحدهم سيئ والآخر جيد.

" ويعاب على هذه النظرية أنها افترضت بالإنسان افتراضات ظالمة هي ليست من صفات البشر، وأنه قد فاتها جوهر الانسان وطبيعته."

### 2-5 نظرية العاملين لهيزر بيرغ:

أسس هذه النظرية الطبيب النفسي فريدريك هيزر بيرغ وتعد من أهم الدراسات الأساسية والرائدة في مجال تحفيز أداء العاملين، تكمن أهمية الدراسة في قدرة الباحث وبراعته في تحليل الكثير من الأفكار

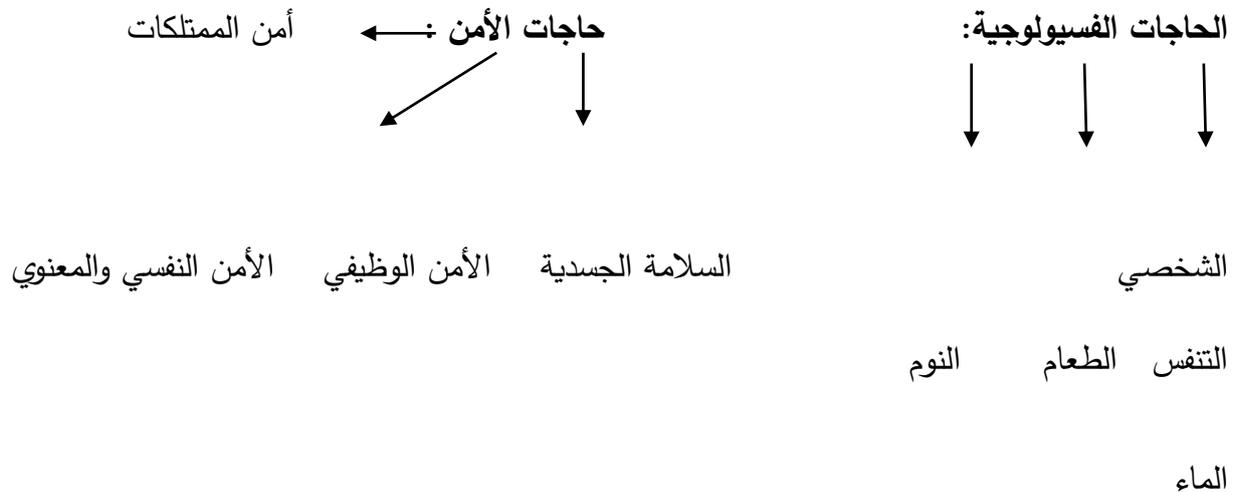
## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

والتوقعات والاتجاهات في مجال تحفيز العاملين، مبينا في تجارسته ضعف الصلة بين الأداء الوظيفي وكثير من الأساليب السائدة والمستعملة في مجال التحفيز.

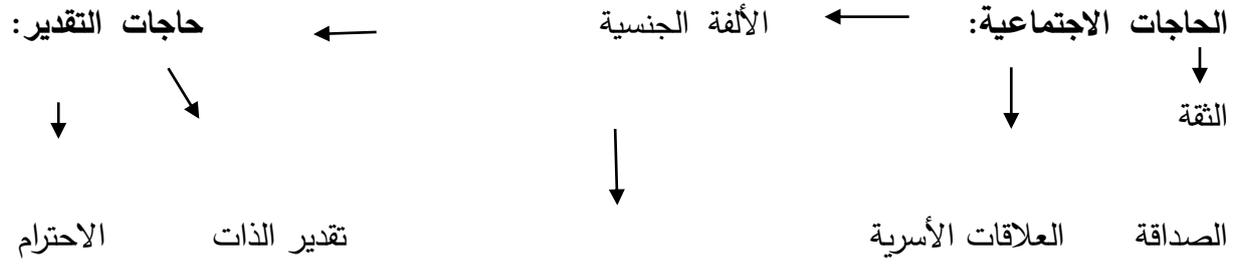
قدم الباحث فريدريك في سنة 1999 تحليلا آخر لمفهوم الدافعية وذلك خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا عن العمل. وقد صنفها الى مجموعتين مجموعة العوامل الصحية ومجموعة العوامل الدافعية.

### 2-6 نظرية هرم ماسلو:

هي نظرية فلسفية وضعها العالم ابراهام ماسلو، حيث تتحدث عن سلم أولويات الإنسان المختلفة. فهناك العديد من الاحتياجات الانسانية التي يسعى إشباعها من خلال القيام بتصرفات للوصول اليها، كما تنص على أنّ الحاجة الغير مشبعة تنتج احباط وتوتر وآلام نفسية حادة.



## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية



### حاجات لتحقيق الذات:

الابتكار، حل المشاكل، تبادل الحقائق

"تعتبر نظريته الأكثر شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وترمز هذه النظرية إلى ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد، حيث أن الإشباع الدقيق لهذه الحاجات والدوافع هو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الفعالية."



شكل 1 سلم ماسلو للحاجات

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

### 3- النظريات الحديثة:

#### 3-1 مدرسة علم الإدارة:

ظهرت خلال الحرب العالمية الثانية نتيجة اهتمامه بالقرار ومعايير الفعالية الاقتصادية مثل التكاليف والدخل واعتمادها على الحواسيب، النظر للسّمات الرياضية من أجل التفوق في البحوث العسكرية. تمحورت هذه المدرسة حول اكتشاف العمليات عن طريق علمي حديث في اتخاذ القرارات باستعمال الأساليب الرياضية والمنطقية والتحليلية اتركز على الأسلوب الكمي.

"من السمات نذكر ما يلي:

- تركيزها على القرار.
- اعتمادها على الحواسيب نظرا للسمات الكمية والرياضية.
- تطبيق الأسلوب التحليلي العلمي للمشكلات الإدارية.
- التعبير عن الحلول للمشكلات رياضيا.

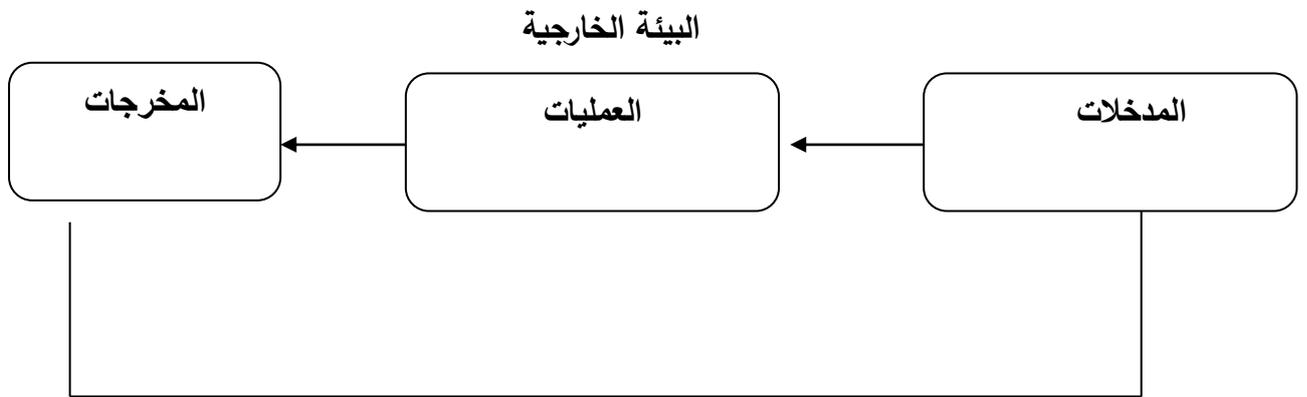
#### 3-2 مدرسة النظام:

يعرف النظام بشكل عام بأنه مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص ومن مميزات هذه النظرية، أن مدخل التنظيم هذا يمكن تطبيقه على الأنظمة المغلقة والمفتوحة، عندما تقوم الإدارة بتطوير نظرية عمل حديثة لمنظمة معينة، غير أنه يعتبر أسلوب التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة أكثر انتشارا في عصرنا هذا.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

مكونات فكرة النظام المفتوح: تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات، كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة مواد أولية خام مثلا ويقوم بتحويلها الى انتاج سلع تشبع رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع وبذلك ونظرا لأهمية هذا النظام سنتطرق له بالشرح التفصيلي حيث يتكون من:

يمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالي:



### العمليات المرتدة

"أحدث النظريات في مجال الإدارة فهي ترى أن أجزاء التنظيم يجب أن تكون متماسكة من أجل تحقيق النتائج والانجازات، فحدوث خلل في جزء يؤدي الى تأثر الأجزاء الأخرى به، وتعتمد نظرية النظم على ثلاث عناصر."

### 1- المدخلات:

1-1 مدخلات بشرية: وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية.

1-2 مدخلات مادية: آلات، معدات، رؤوس أموال.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

3-1 مدخلات معنوية: حيث تمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة.

4-1 مدخلات تكنولوجية: أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم.

2-العمليات والأنشطة: فهي تجري داخل المنظمة وتمثلها سلوكها إذ هناك:

1-2 عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

2-2 عمليات القيادة والاشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.

3-2 عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.

4-2 عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.

5-2 عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.

6-2 عمليات الرقاب لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

7-2 عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن ما خطط لها من وقت وجهد.

8-2 عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.

9-2 عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض.

3-المخرجات:

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

وهي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية المجتمع من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

### 4-البيئة:

تتمثل في المنظمات، الهيئات، والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلات، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعة وخدماتها.

### 5-التغذية العكسية:

لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها ونتائج آدائها، ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها مع احتياجاتها، لا بد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات. الى جانب ذلك ينبغي التركيز أيضا على الخصائص العامة للنظام مفتوح.

من أجل توضيح مفهوم النظام المفتوح أكثر نورد أهم خصائصه كما أوردها كل من العالمين دانيال كتز وروبرت كأهم في كتابهما الموسوم ب علم النفس الاجتماعي.

### 3-3 المدرسة الموقفية:

ترى هذه المدرسة فيما يتعلق على تطبيق أداء القائد الفردي في أي موقف إداري في بيئة تنظيمية محددة يتمتع بالقدرة على التكيف مع الظروف المختلفة، لا تتفق مع صلاحيات المبادئ العالمية الإدارة وذلك

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

لاعتمادها بإدارتها على المواقف والظروف. بل نتيجة في اتجاه سياسات والإجراءات الإدارية أن تستجيب للبيئة.

"المدير يسهل عليه اختيار التنظيم الإداري المناسب، واستعمال المكافآت ووسائل الرقابة وأساليب التدريب، والقيادة المنسيين كما من واجبه فهم حاجات العاملين النفسية.

### 4-3 نظرية Z:

هي نظرية وضعها عالم الإدارة الياباني وليام ويتشي وتلاكز على الأسلوب الياباني في الإدارة، تفترض أن الموظفين يتقنون بأنهم يستطيعون أداء عملهم أداء صحيحا لأن قدمت لهم الإدارة الدعم الواجب.

### خصائص نظرية Z:

- توظيف مدى الحياة.
- التناوب الوظيفي.
- الترقية.
- الاهتمام بالموظفين وعائلاتهم.
- الثقة المتبادلة.
- المشاركة الجماعية في صنع القرار.
- المسؤولية الفردية والمساهمة في المؤسسة.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

- توضيح قواعد المؤسسة.

- التركيز على التدريب وتنمية الفرد.

صنف العوامل المؤثرة في بيئة العمل الى فئتين متضادان ولكنهما يكملان بعضهما البعض:

العوامل الصحية :

عوامل التحفيز:

وجودها لا يضمن التقدير ويؤدي نقصها

تبني عوامل عالية من الرضا والتحفيز عند الأفراد

-الراتب

-سياسة المنظمة

طبيعة العمل

تقدير

الانجاز

-بيئة العمل

-الاشراف

المسؤوليات النمو

-الأمن الوظيفي

-العلاقة مع الإدارة

### 3-5 مدرسة الإدارة بالأهداف:

هو اتجاه إداري حديث يهدف لزيادة فاعلية المدرسة عن طريق التركيز على الأهداف، من حيث

صياغة التنوع والتنفيذ والتعرف على مدى بلوغ المدرسة لأهدافها وتسمى الإدارة بالمشاركة نظرا لمشاركة

العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف ورسم السياسية وتنفيذها.

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

تساعد على تنمية القدرة على التخطيط لكل من القائد والعاملين وتقضي على التسبب والاهمال وعدم الانضباط بطريقة الاسهام حل المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل وتدعم النفاهم والاتصالات بين المستويات الإدارية داخل وخارج المؤسسة.

"من أشهر رواد هذه المدرسة بيتر داركر، وتعتمد هذه الدراسة على الإدارة بالمشاركة أو الإدارة الديمقراطية، حيث يتفق المدير مع العاملين على الأهداف والنتائج المتوصل إليها. ويلتزم الجميع بالأهداف والنتائج المتوصل إليها ويلتزم الجميع بالأهداف المتفق عليها، وتعتبر هذه الأخيرة مصب اهتمام المديرية والعاملين خلال كل الوظائف الإدارية وتقوم هذه المدرسة."

"كانت الإدارة العلمية هي أول تفسير يحدث في طرق إدارة الأفراد حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الأشراف الثابت، وتهديد الأفراد فقدم عملهم.. وان من أشهر العملية الإدارية مدير لشركة المناجم يدعى هنري فايول والذي قسم العملية الإدارية الى خمسة أنشطة التخطيط، التنظيم، الأمر، الرقابة. يعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء قريبا من لاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم.. ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في أواخر العشرينات وأواخر الثلاثينات من القرن الماضي ورواد هذه المدرسة هم الكون مايو الذي عارض أساليب تايلور. في نظرية اتخاذ القرارات تعاملت هذه المدرسة مع اشكالية اتخاذ القرار كمنطلق أساسي وجوهري لمدرسة العقلنة التقليدية لقد كانت دراسات شيلستر بيرنارد بمثابة صياغة للتصور السوسولوجي الأصلي للتنظيمات حيث نظر إليها على أنها كيان اجتماعي تعاوني. تعتبر نظرية الحاجات لماسلو أكثر شيوعا وقدرة على تفسير السلوك في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة. يعد دوغلاس ماكريكور من الرواد البارزين في مجال المدرسة السلوكية ، بحيث قام بإيضاح فكرة أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

الأخر أو الآخرين.. قدم الباحث عالم فريدريك في سنة 1999 تحليلاً آخر لمفهوم الدافعية و ذلك خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات...و من النظريات الحديثة هما مدرسة علم الإدارة تعرف باسم بحوث العمليات و هي تعرف على اتجاه علمي حديث في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات الإدارية .. كذلك مدرسة النظم في منطلقاتها اي منظمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية ،التي يعتمد كل جزء منها على الآخر. تری المدرسة الموقفية تری هذه المدرسة فيما يتعلق بأنماط القيادة هو التحول من فكرة الاهتمام بالقائد فيحد ذاتها والتوسع في ادخال عناصر الموقف القيادي ومدى ملائمته لسلوك القائد. نظرية Z من نموذج نظريات الإدارة العملية التي طرحت في العشرينات من القرن العشرين، وقد أتى هذا النموذج متأثراً بالتقدم الهائل الذي حققه اليابان في مجال الصناعة والتجارب.. تركز مدرسة الإدارة بالأهداف باهتمامها على الأهداف وتبين ناي مؤسسة (تنظيم) بكل مدخلاته، عمليات هو مخرجاته تسعى الى تحقيق أهداف محددة. " (أمال،

2016، الصفحات 64-83)

## الفصل الثاني: أهمية القيادة الإدارية وعلم الإدارة في تحقيق النجاح والكفاءة في المؤسسة الصناعية

---

### خلاصة:

دمج القوى الإرشادية للقيادة الإدارية بالمعارف الاستراتيجية لعلم الإدارة يشكل ركيزة أساسية لتعزيز الفاعلية والإبداع في بنية المؤسسات الصناعية. فالقيادة تعتبر روح الدافع التي توجه التنظيم نحو رؤى واضحة تعزز التفوق، في حين يوفر علم الإدارة القواعد والأسس اللازمة لبناء تنظيمية متميزة تدعم الإنتاجية والابتكار داخل بيئة العمل الصناعية المتقدمة. اندماج هذين الجانبين، القيادي والعلمي، يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء وضمان النجاح المستمر والكفاءة العالية للمؤسسات الصناعية في عالم التنافسية المعاصر.

# الفصل الثالث:

## التغيير التنظيمي

تمهيد:

إنّ التغيير حتمية لا مفر منها بما في ذلك المنظمات، ففي عالم يغرق في ديناميكية التغيير، تصبح عملية التغيير التنظيمي ضرورية لضمان بقاء وازدهار المنظمات. فجزور التغيير تكمن في طبيعة الكون نفسه. فالمجتمعات تتطور، والحضارات تبنى وتهدم، وأنماط الحياة تتبدل باستمرار. وبالتالي، لا يمكن للمنظمات أن تبقى ثابتة في ظل هذا التغيير الدائم. ولذلك تصبح المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة تتفاعل مع محيطها. فهي تتأثر بالتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتحتاج أي التكيف مع هذه التغيرات من أجل البقاء والازدهار. حيث يعد التغيير التنظيمي عملية معقدة تتطلب تخطيطا دقيقا وإدارة فعالة من كل النواحي.

## 1. مفهوم التغيير التنظيمي:

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظم الباحثين، فالبعض يعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير، والآخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير.

يسعى بيس كارد من خلال نظريته للتغيير إلى تحويل المنظمة ككل نحو مزيد من الفعالية، وذلك من خلال جهد مدروس يشمل جميع مكوناتها. وتعتمد هذه النظرية على إدخال تعديلات وتدخلات مُخطط لها بعناية في عمليات المنظمة، مستندة إلى مبادئ علم النفس السلوكي.

أما فرنش وبل FRENCH،BELL فيعرفان التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تعيين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة المناخ التنظيمي وتعطي تأكيد خاصا للعمل الجماعي الشامل

يُعرف روبنسون التغيير بأنه عملية انتقالية من حالة راهنة نعيشها إلى حالة مُستقبلية تتميز بمزيد من الكفاءة والفعال وبمعنى آخر، يرى روبنسون أن التغيير لا يتعلق فقط بالتعديلات الطفيفة على الوضع القائم، بل يتطلب تحولاً جذرياً نحو حالة أفضل. يعرف التغيير بأنه خطة طويلة المدى لتعيين الأداء المنظمة في طريقة حل للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارسة الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهودات تعاوني بين الإداريين (دودين ا.، 2014، ص26، صفحة 1)

## 2. دوافع وأسباب التغيير التنظيمي:

- الأسباب الداخلية:

وهي إدراك المديرين للتغيير: يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذها مما يؤدي الى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على هدارة المنظمات فممكن أن تقوم الغدارة بتعيين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد

أ-زيادة طموحات وحاجات العمال: عادة ما تلجأ المنظمة الى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية الى أوضاع أفضل

ب- نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المنظمة الى تغيير أهدافها واستراتيجياتها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع تطورات الحاصلة على مستوى الداخلية للمنظمة أو الخارجي (السكرانه، 2013، صفحة 6).

ج- الأسباب الخارجية: وهي أسباب تظهر حسب التفاعل المستمر بين المنظمة والبيئة الخارجية الخاصة بها ويمكن إدراجها في النقاط التالية.

د- التطور التكنولوجي: إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة التكنولوجيا من الأسباب الرئيسة التي تؤدي الى التغيير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة نسبة الإنتاجية وتعيين النوعية.

د- التغيير في ظروف السوق: إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة والواسعة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة جذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم.

ب . زيادة عدة المنافسة : وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي الى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الإبعاد التقليدية والمتمثلة أساسا في الأسعار وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة بإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد وهذا من طرف إحدى المنظمات ، مما يدفع المنظمات الأخرى الى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تعيين قدراتها وفعاليتها وهذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية والذي

كان مقتصر في الماضي على عدد محدد من الدول، والتي في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات الصناعية متميزة في دول العالم تقريبا ، وفي هذا المجال أصبحت الشركات الكورية منافسا قويا للشركات الأمريكية في مثل هذه المنافسات كما يمكن أن نجد هذا التنافس في صناعات النقل الجوي وصناعة الحواسيب الشخصية وصناعة السيارات وغيرها من الصناعات. (الحميدي، 2012، الصفحات 34-35)

### 3. مجالات التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية المتمثلة في:

**1-** التغيير على مستوى الاستراتيجيات: مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي، تطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات وذلك من خلال حشد التغيير وتقسيم نتائجه، لذلك تسعى منظمات الأعمال في بعض الحالات الى إجراء التعديلات وعلى استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها.

**2-** التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: و تشمل التصرف الإداري الذي يحاول تحسين الأداء من خلال تسيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وكذلك تغيير علاقات السلطة و قد يتمثل في التغيير الهيكلي، التغييرات في طبيعة الوظيفة. (اخرون، 2019، صفحة 2)

**3-** التغيير على مستوى أنماط القيادة: أشار أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغيرية أو بالتأثير غير مباشر من خلال أثر القدرة التي تسعى القيادة لدى العمال.

4- التغيير على مستوى الثقافة: وتعرف الثقافة على انها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مختلف المشكلات وبالتالي فالمنظمة تلجأ الى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهداف بشكل أساسي في مجال التغيير وكيفية إحداث التغييرات المستهدفة من التغيير. (السكرانه، 2013، ص6)

#### 4. أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب بنجاح عملية التغيير فهم لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف.

#### 1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

هناك تغيير شامل يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، وأما الجزئي فيتقدم على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، إلا أنه قد ينجز عنه نوع من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة هذا ما قد يؤثر سلباً على فعالية التنظيم، لذا لابد من التأكيد على مراعاة التوازن. (القاضي، 2015، صفحة 281)

2- التغيير المخطط: يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف الى إحداث تعديل محدد ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والقائد المرتبطة عليه من ناحية أخرى.

3- التغيير غير مخطط عشوائي: هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو بردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مؤسسة مما يسعى عنه نتائج غير مطلوبة وضارة. (الدوري، 2019، صفحة 37).

### 5. خصائص التغيير التنظيمي:

يمكن تحديد خصائص التغيير التنظيمي من خلال دراستنا الإستطلاعية بمصنع القفازات لولاية عين تموشنت على النحو التالي:

- ✓ الرؤية الإدارية: وجود رؤية واضحة توضح الهدف المراد تحقيقه من التغيير (كوتر، 1996).
- ✓ توجيه القيادة: وجود قيادة فعالة ومستعدة لدعم وتوجيه عمليات التغيير.
- ✓ مراقبة النتائج: تقييم ومتابعة النتائج لضمان اتخاذ الإجراءات اللازمة والتعديلات.
- ✓ المشاركة والاستشارة: إشراك الموظفين واستشارتهم في عملية التغيير.
- ✓ التغلب على المقاومة: تقديم استراتيجيات للتعامل مع المقاومة وتجاوزها بفعالية.
- ✓ التواصل الفعال: ضرورة وجود تواصل منتظم وشفاف مع الموظفين حول عملية التغيير.
- ✓ الإستهدافية: التغيير و التطوير يجب أن يكون له هدف واضح و محدد قابل للقياس و التطبيق، و مربوط باطار زمني معين (بكه، 2024، ).

كما يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط والإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا يحدث التغيير بمعزل عن الأفراد.

ينكون التغيير التنظيمي من أربع مراحل هي: مرحلة الاستكشاف ومرحلة التخطيط لمرحلة العمل، وأخيرا مرحلة التكامل التي تبدأ عادة بعد نجاح التغيير للوصول إلى تثبيته ليصبح جزءاً من واقع المنظمة.

❖ من الخصائص التي يتمتع بها التغيير التنظيمي أنه عملية مستمرة ودائمة وعمل مخطط ومسؤولية إدارية ومبني على مفهوم النظم المفتوحة ويعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة، ولا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير التنظيمي. (أخرون ن.، 2013، صفحة

## 6. أسباب التغيير التنظيمي:

هناك أسباب كثيرة وعديدة أدت إلى زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير المستمر والمنظم

للمنظمات، ومن أهم هذه الأسباب:

- ❖ التطور التقني والتكنولوجي السريع: لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً فمُنذ ثلاثين عاماً كانت الآلة الحاسبة هي وسيلة إعداد المكنتبات الرسمية و مع بداية التسعينات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة و إختفت الآلة الحاسبة (دودين ا.، 2014، ص26).
- ❖ زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بمصطلح العولمة وانفتاح الأسواق على بعضها وانضمام الكثير من الدول لمنظمة التجارة العالمية
- ❖ التحالف الاستراتيجي بين المنظمات سواءً الداخلية منها أو الخارجية
- ❖ متطلبات إدارة الجودة الشاملة
- ❖ التغيير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين
- ❖ زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- ❖ عدم استقرار الظروف الاقتصادية العامة.
- ❖ من الممكن أن تعزى القوى الداخلية للتغيير إلى العمليات و الناس. و تشمل العمليات: إتخاذ القرارات، الإتصالات، العلاقات بين الأفراد، أما القوى و المسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعنويات و ازدياد نسبة الدوران الوظيفي (أخرون، 2019، ص 43).

## 7. مبادئ وقواعد التغيير التنظيمي

أن تكون الأهداف والوسائل المستخدمة لعملية التغيير وفي عملية التغيير واضحة وغير مبهمة.

أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وأن يتم تنفيذها حسب المخطط.

أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكيلا يخرج عن السيطرة المتوازنة.

أن يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماساً وتماسكاً

أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم والتطوير.

إختيار الوقت المناسب للتواصل باستمرار، فيعتبر التواصل بين الموظفين واحد من أهم مبادئ المؤثرة للتغيير التنظيمي (بكه، 2024، ).

رفع مواقع الضعف والاختلالات السابقة عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي تسببت في عملية التغيير.

يجب أن يكون من أهداف عملية التغيير التنظيمي إزالة العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من الإيجابيات.

عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإلا فإن حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة وستكون لها انعكاسات سلبية تنعكس على استمرارها في سوق العمل (محمود، 2005، صفحة 372)

## 8. أساسيات التغيير التنظيمي:

يمكن تلخيص الدوافع التي تقود العمل المؤسسي إلى إجراء التغييرات للأسباب التالية:

- لتمكن من مواكبة التغييرات الحياتية.
- من أجل رفع وتحسين مستوى الأداء.
- لتحقيق الميزة التنافسية أو التوازن التنافسي.
- لتلبية رغبات ومتطلبات وحاجات العملاء والزبائن المتجدد.
- خلق جو من الحيوية والرفاهية والتجدد والبعد عن العمل الروتيني.
- الحد من الأنشطة غير الرسمية والسيطرة عليها.
- تبادل الخبرة والمعرفة بين العاملين.
- لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

استجابة للقوى أو النفوذ الخارجية والتي تقوم من البيئة الخارجية للمنظمة، كأن تفرض من الهرم الأعلى في سلطة الدولة أو من السلطات العليا والحكومات أو من قبل الجمعيات أو نقابات أو اتحادات أو أحزاب أو دول عظمى وغيرها (خصاونة، 2010، صفحة 48).

### 9. معوقات التغيير التنظيمي:

الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء التغيير معظمها سيقع على إدارة المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف قد ينتج مقاومة شديدة جدا للتغيير، وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراق أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذا تمكن أصحاب القيادة التغيير من إقناع النقاد بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير (خيرى، 2013، الصفحات 290-291).

معوقات سلوكية: وتتعلق بمدى قبول العاملين وأعضاء الإدارة كذلك للتغيير الجديد، كما تتعلق بدرجة: المقاومة التي يبديها العاملون اتجاه التغيير الجديد، وتشمل هذه المعوقات واقعية العاملين.

القيم ووجهات النظر.

سلوك العاملين وعلاقتهم.

الأداء الوظيفي للعاملين.

التنظيم غير الرسمي للمؤسسة.

علاقة العاملين بالنقابة.

الشعور بالأمان أو الخوف : قد يتطلب الوضع الجديد توصيفاً وظيفياً جديداً ينشأ التزامات اتجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التحرك في السلم الوظيفي، وهذا ما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي، بالمقابل إذا تمكن قيادي المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بضرورة وأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز والتقدم (عامر،

1998، صفحة 548)

## خلاصة:

في ظل ديناميكية العصر الحاضر، بات التغيير التنظيمي مطلباً ملحا لكل من الجماعات والأفراد. فالسير في ركب التقدم يقتضي خطوات واعية ومدركة لأبعاد وأسس التغيير، سواء من المنظور الإنساني أو المادي. ولذلك، لا يمكن إنجاز التغيير بفعالية إلا من خلال إتقان ممارسته بطريقة علمية وعملية سليمة. ففهم التغيير وأسبابه وكيفية إدارته يعد بالغ الأهمية لكل من العاملين والإدارة. فالتغيير التنظيمي، بمفهومه الشامل والمخطط، يسعى إلى إحداث تحول جذري في قيم وسلوكيات الأفراد العاملين، وطريقة أداء مهامهم، بما يحقق التوافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة.

## الفصل الرابع:

البيانات الميدانية: تقييم وتحليل

**تمهيد:**

سنحاول في هذا الفصل استعراض إجراءات الدراسة الميدانية باعتبارها من أهم المراحل العلمية لدراستنا، حيث قمنا بالاقتراب أكثر من الواقع الميداني لإشكاليتنا، حيث انطلقنا من تعريف وعرض مجتمع الدراسة وصولاً إلى تحديد العينة المناسبة لبحثنا. وحددنا التقنيات المعتمدة لإجراء الدراسة، خاصة تقنية المقابلة وهي التقنية التي تخدم طبيعة إشكاليتنا النوعية.

## منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية:

### 1. منهج الدراسة:

إنّ الهدف من أي دراسة علمية هو الوصول إلى الحقيقة أو البرهنة عليها لذا يتوجب اتباع الإجراءات المنهجية الواضحة. لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتوفير أكبر قدر ممكن من الإمكانيات لتحقيق أكبر معلومات ومساعدة للتوصل إلى أعمق وأطول مشكلة.

إنّ المتتبع لتطور العلوم يستطيع أن يلتمس الأهمية التي احتلها المنهج في هذا التطور ويرجع ذلك إلى ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية، لأن هذا المنهج يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي. وقد ارتبطت نشأة هذا المنهج بالمسح الاجتماعي وبالدراسات المبكرة في فرنسا وانكلترا، وكذا بالدراسات الأنثروبولوجية في الولايات المتحدة.

ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كفيما أو كميًا. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. (حفظي، دون سنة، صفحة 3)

### 2. التقنيات المستخدمة في الدراسة:

اختيار الأداة والحصول على المعلومات والنتائج أمر صعب في كل بحث علمي، ولهذا في دراستنا نظرا لاعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي، قمنا باستخدام أداة المقابلة، التي تخدم موضوع دراستنا بشكل أدق في دور القيادة الإدارية في أحداث التغيير التنظيمي.

تعتبر المقابلة من الأدوات المهمة التي يستخدمها الباحث لجميع البيانات في مشروعه البحثي، وهي أكثر من مجرد محادثة كونها تنطوي على مجموعة من الافتراضات والتفاهات، ويشار أيضا إلى المقابلات على أنها استبيان شفوي من قبل بعض الناس، ولكن في الواقع المقابلة أكثر من ذلك. الاستبيان ينطوي على جمع البيانات غير المباشرة، في حين يتم جمع بيانات المقابلة مباشرة من الآخرين في الاتصال وجها لوجه. كما هو معروف أن العديد من الناس يترددون في كتابة كثيرا من الأمور عن حياتهم بواسطة الكتابة فقط لكن بالمقابلة الأمر مختلف فهي تتيح للشخص الذي تجري معه المقابلة أن يعبر بسهولة على ما يشعر به. (بلال، 2018، صفحة 218)

### 3. مجالات الدراسة:

**المجال الزمني:** يقصد به الفترة المستغرقة في دراستنا الميدانية حين انطلق عملنا الميداني بداية من 27 مارس الى 5 ماي التي قمنا فيها بمقابلة المبحوثين وجها لوجه في مدة ساعة ونصف ثم بدأنا في تحليل أجوبة المقابلة وصولا إلى نتائج الدراسة.

**المجال المكاني:** يقصد به المكان الذي أجرينا فيه دراستنا وهي مصنع القفازات الطبية بالمنطقة الصناعية بولاية عين تموشنت، حيث أجرينا المقابلات مع المبحوثين المقصودين داخل المصنع.

#### ▪ المجال المكاني: مصنع القفازات الطبية بولاية عين تموشنت:

يعتبر مصنع القفازات الطبية SARL TOP GLOVES Latex Industries بالمنطقة الصناعية بعين تموشنت الأول من نوعه في القطر الوطني ثم استغلاله بشهر سبتمبر 2016 ويعمل هذا المصنع بالقطاع الخاص الوطني ويوفر هذا الأخير إنتاج القفازات الطبية والجراحية المعقمة بفائدة القطاع الصحي باعتباره يوفر نسبة 70% من احتياجات الوطن في صنع القفازات الطبية الوطنية. وتصدير الى الدول الأوروبية فرنسا، اسبانيا، دنمارك، بلجيكا بالنسبة 30% خلال شهر أكتوبر 2019، يقوم المصنع بتوفير

المواد الأولية المتمثلة في المادة الأساسية وهي مادة المطاط latex التي يقوم بإنتاجها محليا بعدا كان يقوم باستيرادها.

- يعمل فريق العمل بالمصنع بنظام الثلاثة فرق على مدار 24 ساعة (8/3).
- بالنسبة للطاقت الاداري يعمل 8 ساعات خلال 5 أيام في الأسبوع.

#### ■ العرض العام للمصنع:

- الاسم الاجتماعي: ش.ذ.م.م. TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES.
- الوضع القانوني: ش.ذ.م. م برأس مال مقدر ب 533220000.00 دج.
- المكتب الرئيسي: رقم 288 المنطقة الصناعية بعين تموشنت.
- تاريخ انشاء المؤسسة: 20 نوفمبر 2011.
- تاريخ الحصول على الوعاء العقاري: من طرف الدولة سنة 2012.
- بداية الاستغلال: سبتمبر 2016 استغرقت 4 سنوات ونصف لبناء المصنع.
- الرقم الجبائي: 001131011205470.
- عدد العمال الأولي: 117 عامل.
- القوى العاملة الاجتماعية والمهنية: فئة الاطارات 155 (87 ذكور، 28 اناث)، فئة متحكم 258 (195 ذكور، 63 اناث)، فئة المنفذين 575 (167 ذكور، 408 اناث) فئة العمال المؤهلين 35 (30 ذكور، 4 اناث) المجموع 983.

## 4. عرض إجراءات الدراسة الميدانية الاستطلاعية:

بغرض ضبط إشكالية الدراسة وبناء على توجيهات الأستاذة المشرفة أجرينا الدراسة الاستطلاعية على مراحل تمثلت في ثلاث زيارات، حيث اعتمدنا على تقنية المقابلة الغير موجهة. تمت هذه الزيارات في ميدان الدراسة الذي وقع عليه اختيارنا وهو مصنع القفازات الطبية بالمنطقة الصناعية لمدينة عين تموشنت. شملت كل زيارة مقابلات مع موظفين اداريين حيث استغرقت كل مقابلة نصف ساعة من الزمن، نعرضها تباعا كالتالي:

**الزيارة الميدانية الأولى:** تمت في الخامس من شهر جانفي على الساعة التاسعة والنصف صباحا، حيث تم استقبالنا من طرف رئيس المصلحة؛ أين قدمنا له شرح لأهداف دراستنا وتبادلنا نقاشا علميا تطرقنا فيه بالتوضيح لمهام ودور المؤسسة وشرح للهيكل التنظيمي وكيفية تسيير عمل المؤسسة. من خلال اعتمادنا على ستة أسئلة فرعية وغير موجهة، دون اغفال تقنية المشاركة بالملاحظة التي اعتمدناها خلال كل مراحل الدراسة الميدانية.

**السؤال الأول:** كيف تصف التسيير في الإدارة؟

**إجابة المبحوث:** يكون تسيير الإدارة ضمن الضوابط والقوانين وبفضل المورد البشري الذي يلعب دورا مهما في الانضباط من أجل التسيير، والدليل على ذلك الإنتاج الواسع على المستوى الوطني وخارج البلاد. فنحن نصدر منتوجنا الى دولة قطر.

**السؤال الثاني:** ما هو رد فعلك اتجاه غياب العاملين؟

**الاجابة:** يتعامل المسير مع العمال معاملة أخوة حيث يوجد تعاون ولكن إذا تغيب أحد العاملين تطبق الإجراءات الأخرى وحسب قوله: "آه كن يتكرر أمر الغياب نديروا معاه إجراءات أخرى."

**الزيارة الميدانية الثانية:** تمت في السابع والعشرين من شهر جانفي على الساعة العاشرة صباحا قمنا بمقابلة أحد العمال وقد طرحنا عليه بعض الأسئلة حول العمل.

**السؤال الأول:** كيف يتم نظام العمل بهذا المصنع؟

الإجابة: يتم العمل بالأفواج أي من الثامنة صباحا إلى الرابعة مساء بالتواتر بين يومين نهارا ويومين ليلا، فالعمل في هذا المصنع منضبط ومرتب ولا يوجد نقائص أو إهمال. كل العمال سواسية ملتزمين بالانضباط لأن المسير الإداري يسير وفق قواعد ووفق معايير صارمة، فلا مجال لإدخال العاطفة فمن يعمل بجهد وجدية يكافأ ومن يتماطل ويهمل عمله يتعرض للطرده النهائي.

السؤال الرابع: ما رأيك في النظام ونمط التسيير المعمول بهما؟

الإجابة: النظام في هذا المصنع يتماشى وطبيعة المسير، فلا يواجه العمال مشاكل أو صعوبات في محيط العمل المنضبط بالرغم من صرامة القرارات.

الزيارة الميدانية الثالثة: تمت في الفاتح من شهر فبراير على الساعة العاشرة صباحا مع أحد العاملين داخل المصنع وقمنا بطرح بعض الأسئلة عليه كالتالي:

السؤال الاول: هل يستخدم المصنع معايير الجودة العالمية في الإنتاج؟

الإجابة: أكيد للعامل مقاييس منضبطة للقيام بمهام وخطوات متفق عليها ومتعلقة بطبيعة الإنتاج وكل ذلك راجع لصاحب القرار.

السؤال الثاني: هل النتائج الايجابية راجعة لتوفير السلع بجودة عالمية؟

الإجابة: ينتج المصنع 30 مليون قفاز بينما تحتاج السوق الوطنية إلى 24 مليون فقط، وبالتالي نوفر فائض انتاج في القفازات يسهل علينا التوجه لعملية التصدير، فنحن نعمل بمواصفات عالمية نلتزم باتباعها في إنتاجنا. يتمثل منتوجنا في نوعين من القفازات، الجراحية والعادية المخصصة للفحص الطبي؛ ويمتلك المصنع أربعة مخابر: مخبرين فيزيائيين وآخرين وكيميائيين لإنتاج القفازات وذلك لمعاينة جودتها وعدم تمزقها ومقاومتها لتسرب الماء والسوائل، ومخبرين للميكروبيولوجيا للتأكد من التعقيم الجيد. إضافة إلى توفر مخبر التحاليل للتأكد من سلامة المنتج، وبالتالي قابليته للتصدير حتى إلى الدول الأوروبية؛ كل هذا بالمراقبة المنتظمة بداية بإعطاء رخصة الاستعمال وصولا إلى توزيع عينات للمعهد الوطني للمعدات الطبية.

السؤال الثالث: كيف يتعامل المسير مع العمال عند تهاونهم في العمل؟

الإجابة: عند تهاون العامل يعاقب ويواجه عقوبات ولكن دائما في إطار توفير فرصة ثانية.

**السؤال الرابع:** هل يقوم المسير بمكافأة العمال؟

الإجابة: رئيس القسم صارم ومعتدل في طريقة عمله بسبب تواجده اليومي مع العمال وهذا يدل على جديته في العمل وحتى لدى العمال، الشيء الذي انعكس على عملهم، ذلك يتيح فرص لتمديد عقود العمل وزيادات في الأجور والمنح.

### 3-4: نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- 1- يترافق الانضباط والصرامة مع المرونة في التسيير، مقابل تعاون وتفهم مع تطبيق الاجراءات الإدارية والمهنية.
- 2- تتماشى الصرامة في التسيير مع طبيعة الإنتاج ذي المعايير الدقيقة والعالمية.
- 3- توجد صرامة في القرارات والتركيز على انضباط العمال في العمل.
- 4- تفرض طبيعة انتاج المصنع نمط التسيير التaylorي.

### 5. تحديد عينة الدراسة:

يقدر حجم المجتمع الأم في دراستنا ب 948 مفردة متكونة من فئة الإطارات وفئة المنفذين وفئة المتحكمين.

وتعتبر العينة من أهم الأجزاء التي يتم التطرق لها في أي بحث علمي، أما فيما يخص دراستنا فقد اخترنا العينة القصدية لأسباب موضوعية وقاهرة، حيث تعذر اختيار عينة احتمالية بسبب تعذر اللقاء بالعمال في مصنع القفازات الطبية والجراحية بعين تموشنت. حيث وبناء على تعليمات الأستاذة المشرفة اعتمدنا العينة القصدية.

يقوم بها الباحث باختيار أفراد يعرف مسبقا بأنهم الأقدر على تقديم المعلومات عن الظاهرة قيد الدراسة، نظرت لكون العينات القصدية هي الأثر استعمالا في البحوث الكيفية فسيتم الاقتصار هنا على عرضها

يتم تشكيلها أو تكوينها أي تتم هيكلتها تدريجيا من خلال مختلف مراحل عملية جمع البيانات. " (فضيل، 2022، صفحة 10)

وبالتالي قمنا بتحديد عينة دراستنا كالتالي: 10 إطارات و15 من المنفذين و10 من المتحكمين، بمجموع 35 مبحوث.

#### 6. صعوبات الدراسة:

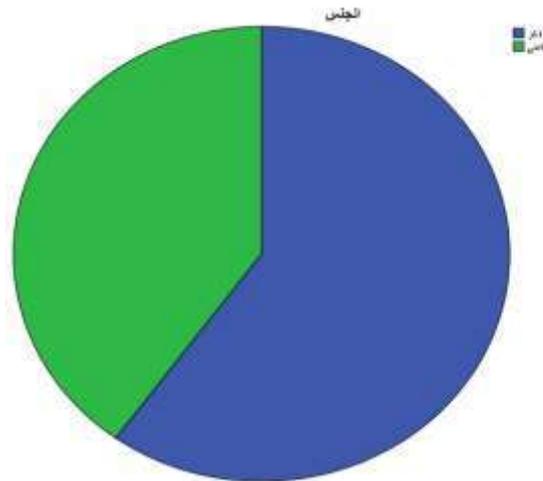
- صعوبة في توظيف المعلومات.
- مواجهة الضغوطات النفسية الناتجة عن الأعباء الدراسية.
- صعوبة في كيفية إتمام الدراسة الاستطلاعية.
- منعنا من إجراء مقابلات استطلاعية مع العمال المنفذين لانشغالهم.

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

7. عرض وتحليل الجداول:

جدول 1 توزيع العينة حسب متغير النوع

المتغير	التكرار النسبي	نسبة المئوية
ذكر	21	% 60
أنثى	14	% 14
مجموع	35	%100



شكل 2 دائرة نسبية لمتغير النوع

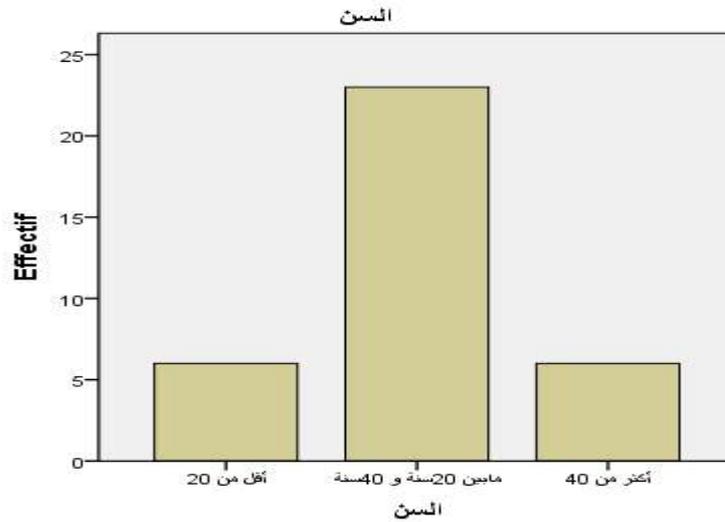
نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة حسب متغير النوع أغلبيتهم ذكور بنسبة 60% المقدر ب

21 ذكر في المقابل بنسبة قليلة لفئة الإناث 40% المقدر ب 4 إناث.

هذا يعني أنّ جل أفراد العينة ذكور وإرجاع ذلك إلى طبيعة داخل المؤسسة بكونها مؤسسة اقتصادية بحيث العمل يتطلب جهد كبير وذلك قد يمكن راجع الى المكان المنطقة، فداخل المؤسسة فئة الإناث نجدها في المناصب العاملات عاديين تتعامل مع الآلات.

جدول 2 توزيع العينة حسب متغير السن

المتغير	التكرار النسبي	نسبة المئوية
أقل من 20	6	17%
ما بين 20 سنة الى 40	23	65%
أكثر من 40 سنة	6	17%
المجموع	35	100%



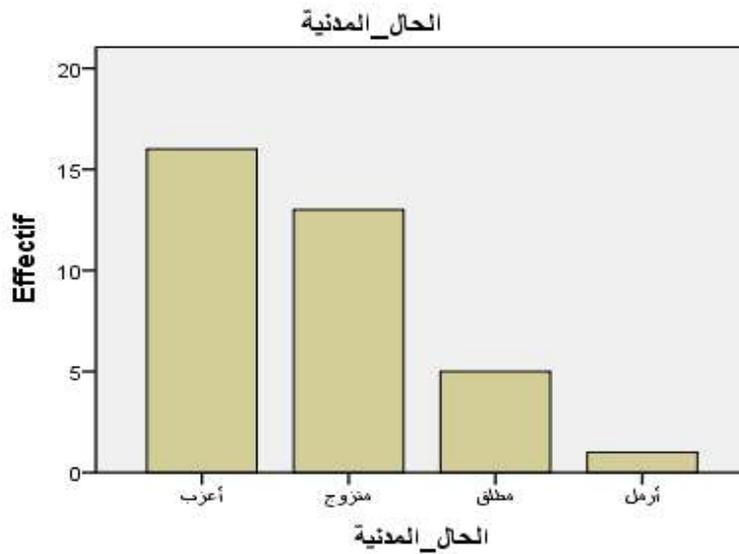
شكل 3 أعمدة بيانية تمثل متغير السن

نجد من خلال جدول متغير السن أن العينة أغلبها تتراوح أعمارها بين 20 و 40 سنة بنسبة 65.7% في حين نجد فئة الذين تتراوح أعمارهم أقل من عشرين وأكثر من 40 سنة متساوية بنسبة 17.1%.

يكن تبرير ذلك بأن المؤسسة تستقطب الشباب خريجي الجامعة كونهم يتمتعون بالرغبة والنشاط في العمل أي تهتم بفئة الشباب في المقابل تعتمد على كبار السن يستفيد منهم بالخبرة والتجربة وفئة صغار السن من العينة المدروسة هم المتربصين.

جدول 3 توزيع العينة حسب متغير الحالة المدنية

متغير	تكرار نسبي	نسبة مئوية
أعزب	16	%45
متزوج	13	%37
مطلق	5	%14
أرمل	1	%3
مجموع	35	%100



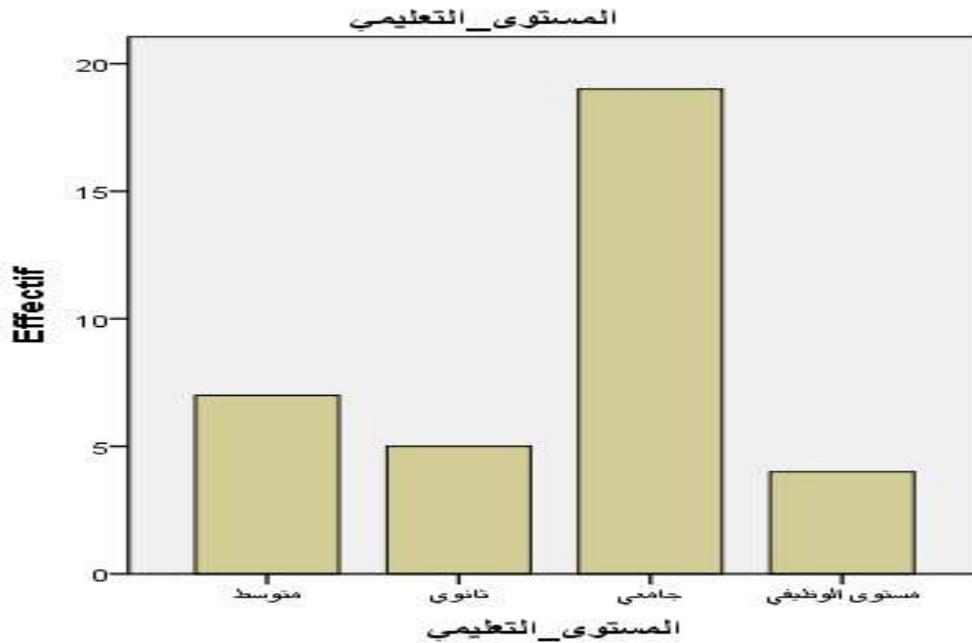
شكل 4 أعمدة بيانية لمتغير الحالة المدنية

يبين الجدول الحالة المدنية للمبحوثين الفئة الغالبة العزاب بنسبة % 45.7 تم فئة المتزوجين بنسبة %37.1 وفئة المطلقين بنسبة %14.3 وفئة ضئيلة جدا بنسبة %2.9.

هذا التفاوت في النسب يمكن إرجاعه الى عامل السن كون العينة معظمها تتراوح بين 20 و 40 سنة فئة الشباب كما ذكرنا من قبل.

جدول 4 توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المتغير	التكرار النسبي	النسبة المئوية
متوسط	7	%20
ثانوي	5	%14
جامعي	14	%54
مستوى آخر	4	%11
مجموع	35	%100



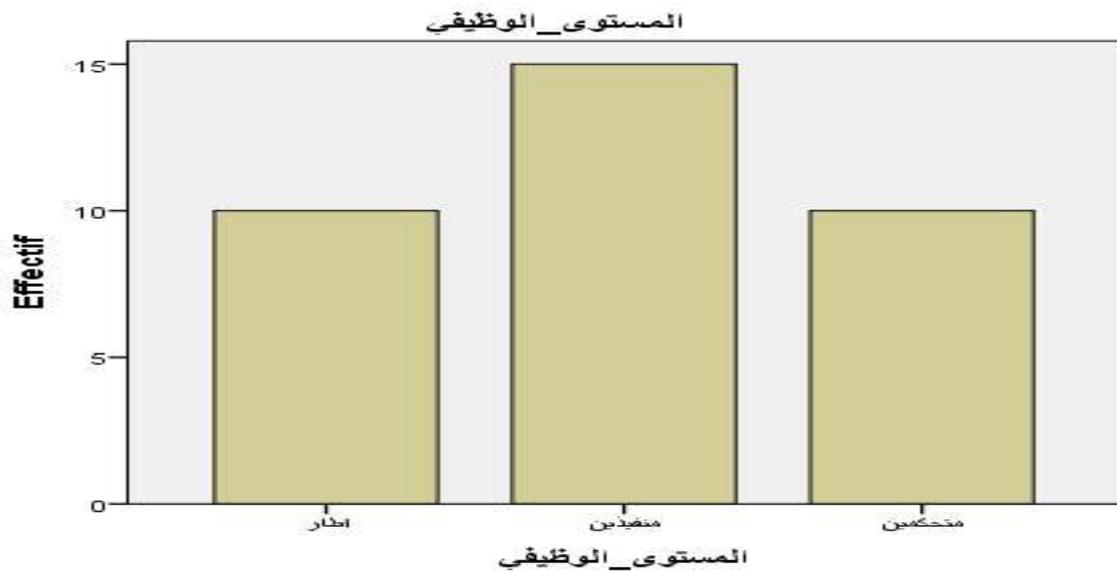
شكل 5 يمثل أعمدة بيانية لمتغير المستوى الدراسي

استنادا على الجدول يتبين أن فئة الجامعيين من العينة هي الفئة الغالبة بنسبة % 52.63، تليها فئة التعليم المتوسط بنسبة % 20 ثم فئة التعليم الثانوي بنسبة % 14.3، أما الفئة الشبه منعدمة فئة المستوى الآخر بنسبة 11.4.

يمكننا التبرير أن المؤسسة تستقطب حاملي الشهادة كونهم أكثر تعلما بحيث تكون عندهم قابلية التكوين في مدة قصيرة ويمكن أيضا إرجاع ذلك إلى أن الشهادات المتحصل عليها في بعض التخصصات تتماشى مع متطلبات المؤسسة.

جدول 5 متغير المستوى الوظيفي

المتغير	التكرار النسبي	النسبة المئوية
إطار	10	%28
منفذين	15	%42
متحكمين	10	%28
مجموع	35	%100



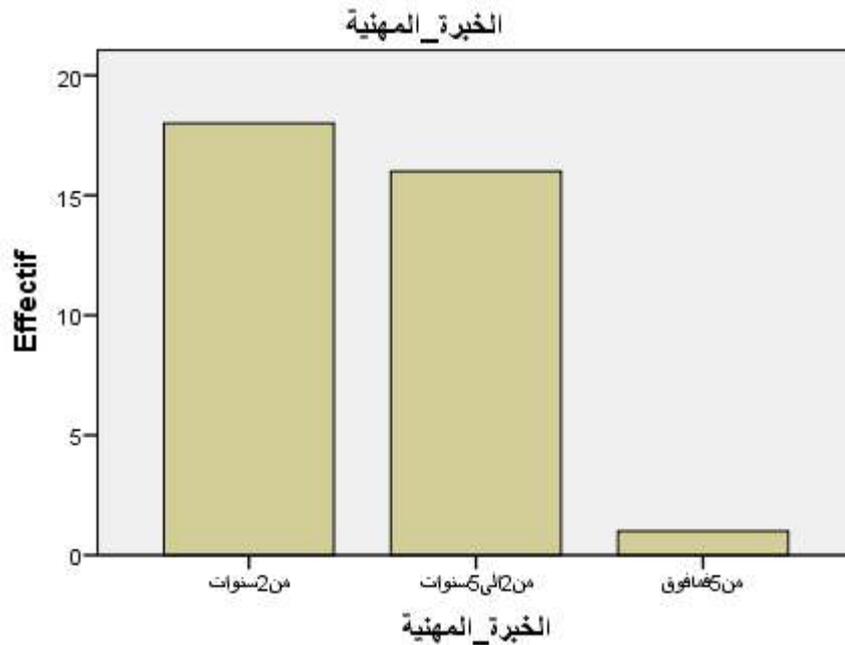
شكل 6 أعمدة بيانية تمثل متغير المستوى الوظيفي

يبين الجدول أن أغلبية العينة هم من تتراوح فئة المنفذين بنسبة % 42.9 تليها فئة اطارات وفئة متحكمين متساوية بنسبة % 28.6.

يمكن تفسير ذلك راجع العينة التي ساعدتنا في إجراء المقابلة معها وكذلك المؤسسة بدأت في نشاطها مع عمال الشباب من CTA.

جدول 6 توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	التكرار النسبي	النسبة المئوية
5سنوات	18	%51
5الى 10 سنوات	16	%45
10 فما فوق	1	%2
مجموع	35	%100



شكل 7 توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين خبرتهم من سنتين والتي تمثل 51.4% ثم تليها الفئة ذات سنوات الخبرة من 2 إلى 5 سنوات بنسبة 45.7% وبعدها تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة أكثر من 5 سنوات بنسبة 2.9.

يمكن التوضيح أن هذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على فئة الجامعيين وأصحاب الشهادات ذوي المكتسبات العلمية الذين أعمارهم ما بين 20 و40 سنة ثم بدأ عملهم وكذلك باعتمادهم على الفئة الشباب أكثر.

### 8. عرض وتحليل أسئلة المقابلة:

#### تحليل المحور الأول: القيادة الإدارية

بتحليل استجابات أفراد العينة للمقابلة التي تمت من طرف عمال بمتخلف رتبهم في المؤسسة، يمكن ملاحظة أن الإجابات كانت متجانسة ومتشابهة في السياق، وهذا يشير إلى وجود توجه مشترك بين هؤلاء العمال. قد يكون هذا التوجه نتيجة لتأثير البيئة العملية والتجارب المشتركة التي يمرون بها في المؤسسة.

هذا النوع من الاجابات قد يعكس انعكاسا لثقافة العمل السائدة في المؤسسة، وقد تكون هذه الثقافة تسهم في تشكيل الرؤى والتصورات لدى العمال بمختلف الرتب. يمكن أن يكون ذلك ناتجاً عن طبيعة العلاقات بين العمال والإدارة، أو من مستوى التواصل داخل المؤسسة.

يمكن أن يؤدي هذا التوجه المشترك في الاجابات إلى تقليل حدة التنوع والابتكار داخل المؤسسة، وبالتالي فقدان الفرص للتطوير والتحسين المستمر. لذلك، يمكن أن تكون هذه النتائج إشارة إلى ضرورة التركيز على تعزيز ثقافة الابتكار والتنوع في العمل، وتشجيع العمال على التفكير بشكل مستقل وإبداعي.

هذا المحور يعكس أهمية القيادة الادارية في بناء بيئة عمل تعتمد على التعاون والتواصل. من خلال تحليل الاجابات المتماثلة التي تلقيتها من العينات المختلفة، يمكن التفكير في العديد من النقاط.

### 1- مفهوم مشاركة الاقتراحات مع المرؤوسين:

مشاركة الاقتراحات مع المرؤوسين تعتبر أمراً إيجابياً ومهماً لتحسين العمل وتطوير العمليات في المؤسسة. يمكن لهذه العملية أن تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بين أفراد الفريق وتساهم في برهنة الأهداف بشكل أفضل. لا بد من تقديم الاقتراحات باحترافية واحترام تجاه المجموعة، ويجب أن تكون مدعومة بمعرفة وفهم عميق لاحتياجات المؤسسة. التحليل والنقاش لاحقاً يمكن أن يساهم في تحديد إمكانية تنفيذ الاقتراحات والفوائد التي يمكن تحقيقها. في النهاية، مشاركة الاقتراحات تعتبر وسيلة هامة لتعزيز الإبداع والابتكار وتحسين الأداء في بيئة العمل.

تعني مشاركة الاقتراحات مع المرؤوسين استخدام اللغة بطريقة فعالة وبناءة لتقديم أفكار واقتراحات إلى رؤساءك أو مديريك أو أي شخص يكون مسؤولاً عنك في العمل. يهدف ذلك إلى تعزيز التواصل الداخلي في المؤسسة وتحسين العمل الجماعي من خلال مساهمة الجميع في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بطريقة تعاونية وبناءة.

وتعني مشاركة الاقتراحات مع المرؤوسين عملية تبادل الأفكار والمقترحات بين الأفراد العاملين في مؤسسة أو منظمة والذين يتولون مسؤولية إدارة وإشراف على الآخرين. يهدف هذا النوع من التواصل إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة من خلال استفادة من الخبرات والأفكار المختلفة التي يمكن أن يقدمها الأفراد. كما يعزز هذا الأسلوب من التواصل علاقة ثقة بين المرؤوسين والمديرين ويساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة.

تركز نظرية التبادل بين القائد والعضو على العلاقات التكاملية الثنائية بين المشرفين والمرؤوسين، وتهدف إلى زيادة النجاح التنظيمي من خلال خلق علاقات إيجابية بينهم. القادة عادةً ما يكون لديهم علاقات خاصة مع الدائرة الداخلية من المساعدين والمستشارين الذين يشعرون بالولاء والالتزام تجاه قائدهم، بينما المرؤوسين في الدائرة الخارجية يكونون أقل الالتزام والمسؤولية. تعزز هذه العلاقات النجاح والإنتاجية لكلا الطرفين، أهم المراحل التي يمر بها الفرد بعد انضمامه إلى فريق ما. تبدأ بتقييم قدرات الفرد وإعطائه الفرصة لإظهار مهاراته، ثم يشارك القائد والعضو في مباحثات لصناعة دور للعضو يشمل الامتيازات والسلطات التي سيحصل عليها. في المرحلة الأخيرة، تتمثل العلاقة بين القائد والعضو في تبادل اجتماعي مستمر يحتاج إلى بناء الثقة والاحترام. من خلال هذه العلاقة، يمكن أن يحقق العضو الذي يشبه القائد نجاحًا أسرع، بينما قد تواجه العلاقات بين الجنسين أو الثقافات الاختلافات. الاتساق والتعاطف والصبر من العوامل المهمة في بناء علاقة جيدة بين القائد والفرد. وتعتمد جودة العلاقة على تحدي العمل وحجم المجموعة والموارد المتاحة. نظرية التبادل بين القائد والعضو أو بمعنى آخر مشاركة الاقتراحات مع المرؤوسين تعتبر مهمة في فهم كيفية بناء علاقات جيدة في الفريق، وتحتاج القيادة إلى اظهار الثقة والاحترام والانفتاح والاستقلال والتقدير تجاه مرؤوسيه لبناء علاقات ناجحة. (deluga, 1998)

الكلمات الرئيسية هنا هي "مشاركة الاقتراحات" و"اللغة الفعالة". اللغة الفعالة تتضمن استخدام المفردات المناسبة، وترتيب الكلمات بشكل صحيح، واستخدام النبرة المناسبة والتواصل بوضوح ودقة لتوجيه النقاشات بشكل بناء وفعال، فمن الضروري أن نتبنى مبادئ مشاركة الاقتراحات في بيئة العمل، حيث يعتبر التعاون والنقاش أساساً لتحقيق الأهداف المشتركة، فالتواصل البناء بين الاطارات والمتحكمين والمنفذين يؤدي إلى بناء علاقات مستدامة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل.

ومنه نستنتج أن مشاركة الاقتراحات مع المرؤوسين تعتبر أمراً مهماً في بيئة العمل، حيث تساعد على تعزيز التواصل بين الفريق وتعزيز روح العمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، قد تساعد مشاركة الاقتراحات على تحسين أداء الفريق وزيادة إنتاجيته، حيث يمكن أن يحتوي الاقتراح على أفكار جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين أداء العمل. علاوة على ذلك، يساهم تبادل الاقتراحات بين الموظفين والمرؤوسين في بناء علاقات جيدة وثقة بين الطرفين، مما يجعل العمل أكثر سلاسة وفعالية. بالتالي، يُنصح بتشجيع المشاركة الفعالة والمستمرة للأفكار والاقتراحات من قبل جميع أفراد الفريق، وتقديم الدعم والتقدير لكل من يساهم بفكرة مبتكرة أو مفيدة.

### الجواب على السؤال الأول:

في البداية، يبدو أن المرؤوسين في العينة يتمتعون بثقة بأنفسهم ويرون أهمية التواصل مع موظفيهم. يمكن أن يكون هذا ناتجاً عن قدرتهم على الاستماع وفهم احتياجات المرؤوسين، وبالتالي يكونون على استعداد للتعاون ومشاركة الأفكار.

من خلال تحليل السؤال المطروح والأجوبة المتماثلة التي تم الحصول عليها، يمكننا معرفة أن المرؤوسين يشعرون بالاهتمام والدعم من قبل قادتهم، ويشعرون بأهمية مشاركة الأفكار والاقتراحات في عملية اتخاذ القرارات، فنظريات تايلور الإدارة العلمية والتون مايو علاقات الإنسانية يمكن أن تفسر هذا النوع من السلوك القيادي. فمن جانب تايلور، يظهر تفاعل القادة مع المرؤوسين بشكل مباشر من خلال دعم وتشجيع المشاركة وتحفيز العمل الجماعي، بينما من جانب التون مايو، يبرز تأثير العلاقات الإنسانية في محيط العمل وأثرها على أداء الموظفين ورضاهم.

تتضح من هذه التحليلات أهمية دور القيادة الإدارية في بناء بيئة عمل تعتمد على التعاون والتواصل. يتعين على القادة الإداريين أن يكونوا قادرين على الاستماع لمروسيهم وفهم احتياجاتهم، وبالتالي يكونون على استعداد للتعاون ومشاركة الأفكار. هذا يساعد في بناء ثقافة عمل إيجابية ومشجعة في الشركة، حيث يعمل جميع أفراد الفريق بفعالية نحو تحقيق الأهداف المشتركة. علاوة على ذلك، يمكن أن تشير هذه الاجابات المتماثلة إلى وجود ثقافة عمل إيجابية ومشجعة في الشركة. بمشاركة الأفكار والتواصل بين مختلف المستويات، يمكن أن يتم بناء فريق عمل متكامل يعمل بفعالية نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وأخيراً، يمكن النظر في كيفية استفادة الشركة من هذه الأجوبة المتماثلة. يمكن استخدام النتائج لتحسين سياسات القيادة الادارية وتعزيز التواصل بين جميع أفراد الفريق، وبالتالي تحسين أداء الشركة بشكل عام.

### جواب السؤال الثاني:

أظهرت أجوبة العيّنات وجود تنوع في أساليب التواصل بين أفراد الفريق، حيث يتواصل بعضهم عند الضرورة ولأسباب مهنية بحتة، في حين يعتبر آخرون أنهم عائلة واحدة يتواصلون حتى خارج مكان العمل. هذا يعكس وجود تواصل فعال بين أعضاء الفريق وقد يساهم في تحسين أداء الفريق وزيادة التفاهم بينهم.

في إطار نظرية تايلور الإدارة العلمية، يمكن ربط هذا التواصل الفعال بتحسين أداء الفريق وتحقيق الأهداف المحددة بشكل أفضل، حيث إن تايلور كان يهتم بتحليل العمليات وتحسينها لتحقيق الكفاءة والإنتاجية. العمل الجماعي والتواصل الجيد بين أفراد الفريق يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تحقيق هذه الأهداف، أما في إطار نظرية التون مايو علاقات الانسانية، فإن هذا التواصل الفعال بين أفراد

الفريق يمكن أن يساهم في بناء علاقات إيجابية وصحية بينهم، مما يعزز الروح الجماعية والحب بين الأعضاء. هذا بدوره قد يساهم في رفع مستوى الرضا والرفاهية النفسية لأعضاء الفريق.

بشكل عام، يمكن القول أن التواصل الفعال بين أفراد الفريق يعتبر أمراً إيجابياً وضرورياً لتحقيق الأهداف المحددة وبناء علاقات إيجابية بين أفراد الفريق.

### الجواب على السؤال الثالث:

بدايةً يبدو أن العينات لم تتفق على أن جوهر القيادة يكمن فقط في القدرة على التفويض السلطة من أجل تأثير على الآخرين. حيث تم تكرار إجابات غير متماثلة بين المشاركين، حيث اختلفت بين القدرة الكاريزمية وقوة التفويض السلطة والتحفيز وتوحيد العمال.

من الواضح أن العينات لا تعتبر التفويض السلطة من الأمور الوحيدة التي تشكل جوهر القيادة، بل تعتبرها جزءاً مهماً ولا غنى عنه لتحقيق ارتفاع في الإنتاجية. وهذا يعكس استخدام نظرية تايلور الإدارة العلمية التي تعتبر الإنتاجية وزيادة الإنتاج هدفاً أساسياً للقيادة.

ومن جانبه، يظهر أيضاً أن العينات يرون أن جوهر القيادة يتضمن تحفيز وتوحيد العمال، بالإضافة إلى التفويض السلطة. وهذا يعكس النظرية التي يركز على علاقات الإنسانية ودورها الحيوي في تحقيق الأهداف المنشودة.

بناءً على ذلك يمكن القول أن جوهر القيادة ليس فقط في القدرة على التفويض السلطة، بل يشمل أيضاً العناصر الكاريزمية والتحفيز والتوحيد لتحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي، يتبين أن القيادة الإدارية تتألف من عدة جوانب تعمل معاً لتحقيق الأهداف المنشودة بشكل فعال.

## الجواب على السؤال الرابع:

تحليل الإجابات يظهر بوضوح أن العينات تتبع نهجاً صارماً وعقابياً في تعاملها مع العمال عند الفشل. يبدو أن هناك تركيزاً كبيراً على المسؤولية والعقاب بدلاً من التحفيز والتشجيع على التطوير والنمو. هذا قد ينعكس سلباً على الأداء العام والمشاركة والروح الجماعية في المنظمة.

من وجهة نظر نظرية تايلور للإدارة العلمية، يمكن القول إن هذا النهج ينعكس نمطاً تقليدياً للإدارة حيث يتم التركيز على الإنتاجية والمساءلة بدلاً من تعزيز وتطوير مهارات العمال. بينما من وجهة نظر نظرية التون مايو علاقات الإنسانية، يمكن القول إن هذا النهج قد يؤثر سلباً على علاقة العمال مع الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي.

يوصى بضرورة إعادة النظر في نهج الإدارة والتحرك نحو نهج أكثر تحفيزاً وتطويراً للموظفين. يجب الاعتناء بتحفيز العمال وتشجيعهم على تحسين أدائهم بدلاً من الاعتماد فقط على العقوبات والتسلط. من المهم بناء علاقات إيجابية مع العمال وتطوير برامج تدريب وتطوير لتعزيز مهاراتهم وإنتاجيتهم.

## الجواب على السؤال الخامس:

من الواضح من نتائج المقابلات أن هناك تفاوت في آراء المشاركين بشأن أهمية الجانب الإنساني في تحقيق الأهداف الإدارية، بالنظر إلى نظرية تايلور الإدارية العلمية، يمكن القول بأن المشاركين الذين اختاروا الإجابة "نعم، هذا من الأمور أساسية" يمكن اعتبارهم مؤيدين لفكرة الاهتمام بالجانب الإنساني في تحقيق الأهداف، حيث يعتبرون أن العناية بالعنصر البشري يمكن أن تكون عاملاً مساهماً في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.

من ناحية أخرى، المشاركون الذين اختاروا الإجابة "لا" يمكن اعتبارهم متأثرين بنظرية التون مايو ويؤمنون بأن الاهتمام بالجانب الإنساني قد يكون مضيعة للوقت والجهد وقد لا يسهم في تحقيق الأهداف بشكل فعال، من خلال هذا التحليل، يظهر أن هناك توجهات متنوعة بين المشاركين بشأن أثر الاهتمام بالجانب الإنساني في تحقيق الأهداف، وبالتالي يظهر أهمية دراسة وتحليل هذا المحور بشكل أعمق لضمان فهم أفضل لتأثيره على أداء المنظمات.

### الجواب على السؤال السادس:

بناءً على الإجابات المتماثلة التي تم الحصول عليها، يمكننا أن نستنتج أن العينات تفضل تنفيذ سياسات الصرامة بطريقة فعالة مع العمال من خلال مراقبة مستمرة من قبل القادة، ووضع القوانين وتطبيقها، واحترام النظام الداخلي، واعتماد التوبيخ وتنفيذ العقوبات، والطرده عند الاخفاق وعدم الانضباط. هذه الإجراءات تعتمد على مجموعة من المبادئ والأساليب القائمة على نظريات تايلور والتون مايو، حيث تهدف إلى زيادة كفاءة وإنتاجية العمال من خلال تطبيق القواعد والنظم وتحقيق الانضباط والانضباط في المؤسسة. يجب أن يتم تنفيذ هذه السياسات بشكل متوازن ومنظم لضمان تحقيق الأهداف المنشودة بشكل فعال وبدقة.

### الجواب على السؤال السابع:

تركز نظرية تايلور الإدارة العلمية على تحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين من خلال تحليل عمليات العمل وتحسينها، بينما نظرية التون مايو تركز على عواطف واحتياجات الموظفين، فمن خلال الإجابات المتماثلة للعينات، يبدو أن الدور الرئيسي للقيادة في تعزيز المشاركة وتحفيز الأفراد يكمن في توفير

التحفيز المستمر دون استثناء، واحترام حقوق الإنسان وتلبية احتياجاتهم، وتعزيز ثقافة التعاون بين الموظفين وتشجيعهم على تبادل المعرفة والخبرات، وخلق المنافسة بين الفريق.

هذه الإجابات تشير إلى أهمية تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل مشجعة للمشاركة والابتكار، كما تشير أيضاً إلى أهمية بناء علاقات إيجابية وتشجيع التعاون بين أفراد الفريق. يمكن للقيادة الاعتماد على هذه النتائج لتحسين أداء الموظفين وتعزيز فرص النجاح للمؤسسة.

### المحور الثاني: التغيير التنظيمي

#### التغيير التنظيمي:

استجابات أفراد العينة للمقابلة التي كانت من طرف عمال بمختلف رتبهم في المؤسسة من إطارات ومنفذين ومحكمين وكانت الإجابات عن الأسئلة أغلبها في نفس السياق والغرض السؤال الأول كانت الإجابات كالتالي.

### 2- مفهوم مقاومة التغيير:

يعبر مفهوم مقاومة التغيير عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك (Tonel, 2004). مقاومة التغيير عند المسؤول ناتجة عن فشل استراتيجيات تطوير المؤسسة لهذا يعتبرها مجال حيوي لبناء السياسات الملائمة لإدارة التغيير من أجل اللحاق بالسوق التنافسية وتدويل المنتج الدولي.

مقاومة التغيير هي مواكبة الوقائع الجديدة وادخال التعديلات الصحيحة أي هي عمل مضاد من قبل الأفراد والجماعات يتم اتخاذه عندما يدركون أن التغيير الذي يحدث على أنه تهديد لهم. وكانت أجوبة

اغلب العمال رفضوا فكرة مقاومة التغيير وذلك بسبب الخوف من المجهول وعدم قدرة على التنبؤ المستقبل عادة ما يترافق لديهم مع الشك وعدم اليقين. كما بعض الموظفين لا يفهمون سبب التغيير يعتبرونه شكلا من أشكال التهديد لأنهم الوظيفي. يصرون على الحفاظ على عملهم وعاداتهم بدلا من المخاطرة والقيام بأشياء جديدة. إن المشكلة الحقيقية في برنامج التغيير تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير لذلك يمكننا إدراك أبعاد المقاومة على أنها استجابة سلوكية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي.

الكلمات الرئيسية هنا هي "إدراك" و "تهديد". التهديد ليس من الضروري أن يكون حقيقيا أو كبيرا لحدوث مقاومة. بل يشير في وصف المعتاد للتغيير داخل العديد من منظمات الأعمال، كما نلاحظ وجوده أيضا في أماكن أشكال أخرى. ويمكن للمقاومة أن تتخذ أشكالا كثيرة، إيجابيا أو سلبيا، سرا أو علانية فردا أو المنظمة.

ومنه نستنتج أن مقاومة التغيير هي امتناع الأفراد داخل المنظمة عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. وتعد تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الفعل الراضية للتغيير ويكون والتعبير عن الرفض بمختلف الأشكال كإجراءات مناقضة لعمليات التغيير. أو بروز تيار عكسي داخل المنظمة يرفض هذا التغيير ويعمل على إيقافه مقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي، فالفرد بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن كونه يرجح الاستقرار لما يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته.

**الجواب على السؤال الثاني:**

التغيير الفعال ليس ضروريا للبقاء في المستوى العالي أو الوصول الى النتائج الناجحة بل هو مرتبط بمفتاح وجود القادة الفعالين الذين تتطلب منهم دراسة عميقة حول سبب التغيير وكيفية تأثيره على الموظفين وماذا ستكون النتيجة النهائية. فليس مطلبهم لبناء ميزة تنافسية تبني التغيير فقط، انما يقودون المرؤوسين من خلال التغيير بشكل فعال. ويحتاج القادة الى اتخاذ اجراءات تساعد المؤسسة بأكملها على دعم التغيير على أساس مستمر، لأنه يرسم صورة واقعية واضحة لما ستؤول اليه المنظمة من خلال النتائج المتوقعة.

ومنه هنا نلاحظ دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي أمر حاسما للنجاح أي عملية التغيير فالقادة الذين يتمتعون بالرؤية والرغبة في تحقيق التغيير يمنهم تحفيز الموظفين توجيههم نحو الهدف المشترك ولتحقيق ذلك يجب أن يكون القيادة مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعدهم على تحقيق بشكل فعال. وهذا ما أتت به نظرية التون مايو على الاهتمام بالفرد من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة أتت أن العلاقة الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الانتاجية.

### الجواب على السؤال الثالث:

التغيير هو نواة التطوير والابتعاد عن الروتين ويشير الى تحول أو تعديل الأخطاء انتقال من مرحلة الى مرحلة أخرى. يهد التغيير أمر ضروري لأي مؤسسة للحفاظ على قدرتها التنافسية وتلبية الاحتياجات الديناميكية لعملائها. والتكيف مع التغيير يعزز الابتكار ويحسن للأفراد مواهبهم ويعزز معنويات الموظفين ويؤدي الى أفاق ممتازة للمصنع للنجاح في مهمته المتمثلة في الربحية ورضا العملاء. وهذا ما ومجدناه في أجوبتهم أنهم يستقربون خريجي الجامعة الذين يملكون معرفة علمية تسهم في تطوير مصالح الإنتاج، بتحديد خطة ومعوقات عملية التغيير. كذلك اعتمادهم على الموظفين ذوي الخبرة المهنية

والذين يمتلكون روح المسؤولية في التكيف والتفاعل في المنظمة. يعتمد المصنع على تتبع خطوات للوصول الى التغيير وهي خلق آليات المنافسة والتشجيع المستمر داخل محيط العمل واعتمادهم على التكنولوجيا الحديثة.

### الجواب على السؤال الرابع:

بناء على الاجابات المتماثلة التي تم الحصول عليها يمكننا أن نستنتج أن العينات تمكنت من الوصول الى المنصب عبر الكفاءات والشهادات، وأغلبيتهم عبر التكوين الذي يضعه المصنع للمرؤوسين. وهنا تركز نظرية الإدارة العلمية على مبادئ أساسية تتخلص في العلم والانسجام، التعاون، الأداء العالي، تدريب كل موظف حتى يصل لأكبر قدر من الكفاءة والازدهار، وتتنطبق هذه المبادئ على كافة البشر. فكل فرد يمكن أن ينتج أكثر وهذا يؤثر على زيادة الإنتاجية، كما نلاحظ أنه كلما كانت هناك ترقيات كان هناك تغيير تنظيمي في المؤسسة.

### الجواب على السؤال الخامس:

يظهر تحليل الإجابات بوضوح أن العينات تتقبل التغيرات التكنولوجية وهي من أهم العوامل لنجاح المؤسسة وتؤدي الى تغيرات جذرية. فمن خلالها يمكننا الوصول الى معلومات أكثر سرعة وفعالية وتبادل البيانات بين المستهلك بسهولة وتطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين عمليات الانتاج والتسويق والتوزيع. لم يتطرق العالم تايلور بشكل مباشر للتكنولوجيا ولكنه ترك أثر في فهم كيفية تطبيق التكنولوجيا في العمل، فقد قام بتطوير ما يعرف بالإدارة العلمية التي تركز على تحليل العمليات وتطبيق المبادئ العلمية لتحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية. فبواسطة أسس هذه النظرية ساهم العالم تايلور في تطوير أساليب الإنتاج والتصنيع التي أدت في نهاية المطاف إلى استخدام التكنولوجيا بشكل أكثر فعالية وكفاءة

في العمليات الصناعية. في الأخير نقول أنّ التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير على سوق العمل وتؤدي الى فقدان بعض الوظائف التقليدية نتيجة للتطوير التكنولوجي ومن خلال الابتكار التكنولوجي يمكن أن يحدث أيضا التغيير الإيجابي للصناعات.

### الجواب على السؤال السادس:

لا تتم عملية التخطيط الاستراتيجي لمرة واحدة فقط وبعدها يتم تطبيقها لفترة طويلة وينتهي الأمر، فعلى العكس يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ومتواصلة يتم التعديل بها بشكل دوري من قبل المسؤولين لمواكبة كل تغيير يحدث أو ظروف تطرأ. فبهدف الوصول الى الأهداف بفاعلية يقوم التخطيط الاستراتيجي بالموازنة بين الموارد المتاحة والأهداف المراد تحقيقها ومعرفة كيف سيتم استخدام هذه الموارد بأمثل صورة في ضوء القوانين والسياسيات المفروضة.

ويعتبر التفكير الابداعي بأنه القدرة على التواصل لإيجاد حلول جديدة وسبل جديدة لتحقيق الأهداف، وتحويل الفكرة المستحيلة إلى حقيقة تحقيق التفوق التنافسي والنجاح السريع في سوق الأعمال. ومن الواضح من أجوبة المقابلات أنّ هناك تباين في آراء المشاركين بشأن أهمية استراتيجيات التنفيذ في ظل برهان عملية الابداع في تحقيق أهداف العمليات الإدارية. فكانت اجاباتهم ايجابية حول ذلك.

### الجواب على السؤال السابع:

توافقت العينة حول إجابة واحدة وهي 'نعم' بأنّ البيئة الخارجية تعد عاملا رئيسيا في التغيير، فالبيئة الناجحة في أغلب البلدان راجعة للبيئة الخارجية كعنصر مهم في نجاح الأعمال. وفهم استجابة المؤسسة أو الفريق لتغيرات البيئة الخارجية يعد عنصر أساسيا للنجاح والبقاء.

لم تركز نظرية إلتون مايو بشكل مباشر على تلبية حاجات البيئة الخارجية، إلا أنها تشير أنّ التغييرات الخارجية يمكن أن تؤثر على البيئة الداخلية تأثير متبادل يمكن أن يؤدي الى تغييرات في سلوك وأداء العمال. كذلك لم يتناول تايلور البيئة الخارجية إلا أنّ فهمه لعمليات المنظمة يمكن أن تنبه الى أن التغييرات في البيئة الخارجية قد تستدعي تغييرات داخلية في عمليات المنظمة لتكييفها مع التحولات الخارجية.

في الاخير نقول ان نجاح المؤسسة يعتمد في مواجهة التحديات التي يسببها التغيير على مهاراتها في مراقبة البيئة الخارجية، وتوقع التغييرات المستقبلية راجع الى ظروف السوق والابتكارات في التكنولوجيا والوقائع الاقتصادية والسياسة الجديدة والعولمة وزيادة الوعي البيئي من أجل الاستدامة هذا يعد من العوامل المؤثرة على تطوير التنظيم الداخلي وعلى الابتكار في التغيير التنظيمي.

## 9. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

### الفرضية الرئيسية للدراسة:

تتجسد القيادة الإدارية الرشيدة من خلال دعم وتطوير وإشراك العاملين وتقويض القائد الديمقراطي.

### الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يعزز الأسلوب الديمقراطي في القيادة روح التعاون في فريق العمل من خلال مهارات التقويض والاتصال والمرونة والشراكة في اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الثانية: يعتبر الدمج بين الإدارة العلمية في التسيير والعامل الإنساني من أهم مهارات القائد الديمقراطي.

## مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات الفرعية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

يعزز الأسلوب الديمقراطي في القيادة روح التعاون في فريق العمل من خلال مهارات التفويض والاتصال والمرونة والشراكة في اتخاذ القرار.

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة وعلى أسئلة محور القيادة الادارية بالاعتماد على النتائج التي تم الحصول عليها من المقابلة، يمكن أن نقول أنّ الأسلوب الديمقراطي للقيادة يعزز التعاون وروح العمل في المؤسسة. حيث يظهر من خلال الإجابات أن القادة يشجعون على التواصل والمشاركة بين الفريق، ويحثون على بناء علاقات طيبة وتحفيز العمل الجماعي.

وفي سياق الفرضية الأولى التي تقول أنّ " الأسلوب الديمقراطي في القيادة يعزز روح التعاون في فريق العمل"، يمكن أن نستنتج أن هذه الفرضية تتجسد وتتأكد من خلال ردود الفعل الإيجابية التي تم الحصول عليها من المقابلة. كذلك يعزز الأسلوب الديمقراطي التواصل الفعال والمشاركة بين أفراد الفريق، مما يساعد في تعزيز التعاون وبناء العلاقات الإيجابية.

وبالتالي، يمكن القول بأنّ الأسلوب الديمقراطي للقيادة يلعب دوراً هاماً في تعزيز التعاون وروح العمل في المؤسسة، ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل. لكن من المهم أن يستمر القادة في تبني هذا النهج وتطبيقه بشكل شامل في جميع جوانب العمل لضمان تحقيق النجاح والازدهار.

فمن خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة وبالأخص أسئلة محور القيادة الادارية التي تقيس الفرضية الأولى نستطيع القول أنّ الفرضية الأولى تحققت.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

يعتبر الدمج بين الإدارة العلمية في التسيير والعامل الإنساني من أهم مهارات القائد الديمقراطي.

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة وعلى أسئلة محور القيادة الادارية، يمكن التوصل إلى أن القيادة الثنائية قد تكون مناسبة وصحيحة في هذا السياق. فالمشاركين أظهروا استعدادهم للتعاون

والمشاركة، وأبدوا اهتماما بالعلاقات الإنسانية وتحفيز الموظفين. بما أن القيادة الثنائية تشجع التفاعل والتعاون، فقد يكون هذا النوع من القيادة مناسباً في هذا السياق. علاوة على ذلك، يمكن القول إن القيادة الثنائية تقوم على توزيع المسؤوليات واتخاذ قرارات تشجع التعاون وتحسين الأداء، وهذا بالتأكيد ما يتفق مع احتياجات المشاركين والبيئة العامة التي تم الإشارة إليها في المقابلة. بناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة الثنائية قد تكون الأسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف وتعزيز الأداء في هذا السياق.

فمن خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة وبالأخص أسئلة محور القيادة الادارية التي تقيس الفرضية الأولى نستطيع القول أن الفرضية الثانية تحققت.

### مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية: تتجسد القيادة الإدارية الرشيدة من خلال دعم وتطوير وإشراك العاملين وتفويض القائد الديمقراطي.

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة وعلى أسئلة محور القيادة الادارية، يظهر بوضوح أن القادة الديمقراطيين يلعبون دوراً حاسماً في تعزيز التحسين والتطور في الشركة. يجب على القادة أن يكونوا قادرين على تحفيز وتوجيه الموظفين نحو تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. يمكن للقيادة الاستفادة من النتائج المتماثلة لتحسين سياساتها وبرامجها وضمان إنشاء بيئة عمل إيجابية وداعمة لجميع أفراد الفريق.

بموجب ذلك، فإن القادة الديمقراطيين يعتبرون المحرك الرئيسي والقوة الدافعة وراء التحسين المستمر والتطور في الشركة. يجب على القادة أن يكونوا ملهمين ومشجعين ويعملوا بكفاءة مع فرق العمل لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بنجاح، من خلال تبني أساليب قيادية فعالة وتوفير دعم وتحفيز للموظفين. ويمكن للقادة أن يساهموا بشكل كبير في رفع مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمة.

وكذلك يمكن القول أنّ القائد الديمقراطي يلعب دوراً فعالاً في تحسين وتطوير نظام عمل المنظمة. فالقادة الذين يعتمدون على التواصل الجيد مع موظفيهم، ويشجعون على المشاركة والتعاون، يمكن أن يسهموا في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة. بالتالي، يمكن للقادة الديمقراطيين أن يكونوا عاملاً رئيسياً في تحقيق الأهداف المنشودة وتعزيز أداء المنظمة بشكل عام.

فمن خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة وبالأخص أسئلة محور القيادة الادارية التي تقيس الفرضية الأولى نستطيع القول أنّ الفرضية الرئيسية تحققت.

وبناءً على تحليل الإجابات التي تم الحصول عليها في المقابلة، يمكن القول إن المشتركين يظهرون تفاوت في مهاراتهم التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وملهمة. بعضهم يبدو أن لديهم مهارات جيدة في التواصل والتعاطف مع الموظفين، مما يعزز التعاون والثقة بين الأعضاء في الفريق. بينما يظهر بعض الآخرين أنهم يفضلون الصرامة والقوة في التعامل مع الموظفين، مما يمكن أن يؤثر سلباً على الروح المعنوية والمشاركة في العمل.

وفي ضوء الفرضية الرئيسية، يمكن القول إن القدرة على التواصل بفعالية، وفهم احتياجات العاملين، وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة هي مهارات أساسية يجب توفرها في قادة الشركات. هذه المهارات تساعد على بناء بيئة عمل إيجابية وملهمة، وتعزيز الروح الجماعية والمشاركة وبالتالي تحقيق النجاح في محيط العمل.

في النهاية، يمكن القول إن النتائج التي تم الوصول إليها من خلال المناقشة تدعم الفرضية الرئيسية التي صيغت في بداية المناقشة. فعلى ضوء النتائج، يظهر أن السوق التنافسية بحاجة إلى تغيير تنظيمي وتطوير وإشراك العاملين من خلال مهارات القيادة الديمقراطية. يجب على القادة الإداريين أن يكونوا قادرين على الاستماع وفهم احتياجات موظفيهم، وتشجيع التواصل والتعاون داخل الفريق. كما يجب

عليهم أن يعتمدوا على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على التطوير والنمو، بدلاً من الاعتماد فقط على العقوبات والتسلط. وبناءً على ذلك، يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية والتنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف المنشودة وتطوير السوق التنافسية بشكل أفضل.

فمن خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة وبالأخص أسئلة المحور القيادة الادارية التي تقيس الفرضية الأولى نستطيع القول أن الفرضية الرئيسية تحققت.

### الإجابة عن السؤال الرئيسي:

كيف تتجسد القيادة الإدارية الديمقراطية في ظل نظام العمل الصارم (نظام العمل بالفرق 8/3) والسوق التنافسي؟

من خلال تحليل إجابات المشاركين في المقابلة، يمكننا القول بأن مهارات القائد الديمقراطي تتجسد في قدرته على التواصل مع موظفيه والاستماع إلى احتياجاتهم. يبدو أن المرؤوسين القادة في العينة يتمتعون بقدرة على تحفيز وتوحيد فريق العمل من خلال تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون. كما يظهر أيضاً أن القادة يستخدمون الاجراءات الصارمة عند الضرورة لضمان الانضباط وتحقيق الأهداف المحددة.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن مهارات القائد تتضمن القدرة على التواصل بشكل فعال، وفهم احتياجات الموظفين، وتوحيد الفريق وتحفيزه لتحقيق الأهداف المشتركة. كما تشير الإجابات إلى أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على استخدام تنوع في أساليب القيادة والتواصل من أجل تحقيق أفضل النتائج وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

بشكل عام، يتجلى دور القائد الديمقراطي في محيط العمل من خلال قدرته على تحفيز الفريق، وبناء علاقات إيجابية، وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المحددة للشركة. تظهر الاجابات المتماثلة أهمية أن تكون مهارات القيادة شاملة وتستند إلى مزيج من النظريات الإدارية المختلفة لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة العمل.

على قادة الشركة أن يستفيدوا من هذه الإجابات من خلال تعزيز ثقافة العمل الإيجابية والتشجيع على التعاون بين الموظفين، وتوفير بيئة عمل محفزة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل. يمكن أيضًا النظر في تطبيق استراتيجيات تحفيزية وتقديم المزيد من الدعم والصرامة عند الضرورة والتقدير للموظفين لتعزيز الأداء وتحقيق النجاح في العمل.

نستنتج من خلال الدراسة الميدانية التي تمثلت في المقابلة أن مهارات القائد الديمقراطي تتمثل في التواصل الفعال وتحفيز الفريق وبناء علاقات إيجابية والصرامة عند الضرورة مع الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة في المؤسسة.

## 10. النتائج العامة للدراسة:

- 1- تثبت الدراسة الميدانية بأن المصنع يركز على الشكل التنظيمي حيث تعتمد القيادة الإدارية على نظام الاتصال والتحفيز.
- 2- يعتبر روح الفريق عامل مهم في تقديم الأداء المهم في انجاز المهام.
- 3- قدرة المؤسسة على تكوين وتأهيل العاملين وفق الهياكل التنظيمية مما يؤدي الى تطوير الأفكار الجديدة بالمؤسسة.
- 4- تلعب القيادة الإدارية دورا فعالا في نشر ثقافة تغيير التنظيمي.
- 5- يعتمد المصنع على الاستراتيجيات والتخطيط لمواكبة السوق التنافسية وإحداث التغييرات.
- 6- يتبع المصنع نهجا قياديا ثنائيا بالجمع بين الجوانب الواقعية المتمثلة في اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات والجانب الانساني المتمثل في بناء العلاقات الانسانية.

خاتمة

## الخاتمة

---

إنّ الحديث عن المؤسسات وتطورها لا يكتمل معناه إلا إذا تحدثنا عن القادة الإداريين الناجحين في مواكبة التطورات والابتكارات في المؤسسة، عن طريق امتلاك القدرة على تحقيق التوازن بين التخطيط والتنفيذ، والتأثير على العاملين وتوجيههم نحو انجاز مهامهم. من هذا المنطلق يبرز دور القائد الذي يتمتع بالسمات المميزة. فمن الشخصية الكاريزمية إلى الامكانية على الاتصال والتحفيز وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على التسيير الرشيد للمؤسسة، كذلك من أجل الوصول إلى الأهداف من خلال كفاءات ومهارات من شأنها أن تعطي إضافة للمرؤوسين وإدارة العلاقات فيما بينهم.

يتضح من خلال دراستنا أن القيادة الإدارية لها تأثير ايجابي كبير على التنسيق التنظيمي، وتشكل دافع نحو الانجاز وتطوير المؤسسة، وبناء نسيج اجتماعي يعزز ثقافة التغيير. لذلك نستنتج أنّ القيادة الادارية الناجحة تعتبر مقياس نجاح المؤسسة، وجوهرها ذلك القائد الكاريزمي ذي السمات والمهارات الفطرية والمكتسبة؛ وفي بعض الدول المتقدمة اقتصاديا تواكب الحاجة لهذه النوعية من القيادة وجود تخصصات كإدارة الأعمال والمنجّمات بأهم الجامعات وتعمل على جذب نوعية من الطلبة من المستوى المتقدم.

### الاقتراحات والتوصيات:

- 1- ضرورة تعزيز البحوث والدراسات حول أهمية القيادة الإدارية ودور القائد الفعال وتأثيره على إحداث التغيير داخل المؤسسة.
- 2- توصي الدراسة بضرورة تبني الأسلوب الديمقراطي الذي بواسطته يستطيع القائد أن يتكيف مع شتى الأوضاع والنزعات وحلها بسهولة وفي أقل وقت ممكن.
- 3- عدم استخدام الأسلوب التقليدي والروتيني المليء بالقوانين والأوامر باعتباره عائق للتطور.
- 4- زيادة عمليات التحفيز المادية والمعنوية للعمال لتقديم نتائج أحسن.
- 5- استقطاب المدرسين ذو الخبرة العالية من بلدان أخرى لتعزيز ثقافة التطوير وزيادة الكفاءة من أجل إحداث التغيير.

# المصادر والمراجع

## ❖ القرآن الكريم:

سورة البقرة، آية 251.

سورة النحل، آية 120.

## المراجع والمصادر باللغة العربية:

### ❖ الكتب:

- (1) اسامة خيري. (2013). الإدارة العامة. الاردن: دار الراية، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb227759-206003&search=books> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/01/15، على الساعة 11:00 .
- (2) ابراهيم الفقي. (1992). أسرار القادة المتميز. القاهرة: مركز الخبرات المهنية لإدارة طبعة الأولى، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://booknoor.com/books> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/01/15، على الساعة 16:30.
- (3) العدلوني محمد أكرم. (2000). القائد الفعال. الرياض: الفرضية الإنتاج الفني، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://foulabook.com/ar/book> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/01/20، على الساعة 18:10.
- (4) العساف أحمد بن عبد الله. (بدون السنة). مهارات القيادة وصفات القائد. مفكرة الدعاوية بدون طبعة، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://drive.google.com/file> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/01/22، على الساعة 10:10.
- (5) العلاق بشير. (2008). مبادئ الإدارة. دار اليازوري للنشر والتوزيع، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://books.google.nl/books/about> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/01/25، على الساعة 12:00.
- (6) بطرس حلاق. (2002). القيادة الإدارية. جامعة الإفتراضية السورية، متوفر على الموقع الإلكتروني: [https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2859/mod\\_resource/content](https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2859/mod_resource/content) ، تمت زيارة بتاريخ 2024/01/25، على الساعة 14:10.
- (7) بلال خلف السكارنه. (2013). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع طبعة 2، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.amazon.sa/> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/01/26، على الساعة 15:30.

8) بدر فاطمة. (2018). اساسيات الإدارة. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://fr.scribd.com/document> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/01/25، على الساعة 14:10.

9) بكه. (2024). مبادئ التغيير: منهجية التغيير الإداري في المنظمات . خدمات بكه للإنشاءات، متوفر على الرابط: <https://www.bakkah.com/ar/knowledge-center/> ، تمت زيارته بتاريخ: 2024/06/29 على الساعة: 16:00.

10) جون كوتر. (1996). التغيير التنظيمي، متوفر على الرابط: <https://www.annajah.net> ، تمت زيارته بتاريخ: 2024/06/29 على الساعة: 18:00

11) خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم محمود. (2005). نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة طبعة 2، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://archive.org/details/abuariaikurdy> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/03/30، على الساعة 09:30.

12) دودين أحمد يوسف. (2014). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة 2، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://books.google.nl/books> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/04/04، على الساعة 00:00

13) ديل كارنيجي. (2020). فن الادارة والقيادة. مصر: دار بني مزغنة للنشر وتوزيع، متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://www.mezghana.net> ، ( تمت شراء الكتاب بتاريخ: 2023/10/05 )

14) زكرياء الدوري. (2019). مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الاعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، متوفر على الموقع الإلكتروني:

[https://books.google.nl/books?id=jTemDwAAQBAJ&pg=PA57&hl=fr&source=gbp\\_selected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.nl/books?id=jTemDwAAQBAJ&pg=PA57&hl=fr&source=gbp_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false) ، تمت زيارة بتاريخ

2024/03/05، على الساعة 16:00

15) عاكف لطفي خصاونة. (2010). إدارة الإبداع والابتكار في مظمات الأعمال. الأردن: دار الحامد طبعة 1، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.academia.edu/41166702> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/04/08، على الساعة 22:00.

16) علي محمد عبد الوهاب وسعيد يس عامر. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. الاردن ، تمت زيارة بتاريخ 2024/03/08 ، [/https://www.raffy.me/books/view\\_book/226995](https://www.raffy.me/books/view_book/226995) ، على الساعة 15:30.

17) عبد الرؤوف طارق. (2015). القائد المتميز وأسرع الابداع القيادي. القاهرة: دار الكتب المصرية البارودي طبعة 1، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://archive.org/details/library-elhamma-3382022/page/7/mode/2up> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/02/12، على الساعة 11:00.

18) علي سلمى. (1999). الإدارة بالأهداف طريق الدير المتفوق، متوفر على الموقع الإلكتروني: [https://archive.org/details/edara\\_belahdaf](https://archive.org/details/edara_belahdaf) ، تمت زيارة بتاريخ 2024/02/28، على الساعة 18:00.

19) قويدر بورقبة، و آخرون. (2019). التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال. مجلة القبس للدراسات النفسية و الإجتماعية، العدد 04، متوفر على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/14927> ، تمت زيارته بتاريخ: 2024/06/29 على الساعة: 17:00

20) كيت برييت. (2012). مقدمة قصيرة جدا القيادة. القاهرة: ناشر المؤسسة المهداوي لتعلم والثقافة ترجمة حسين التلاوي مراجعة هاني فتحي سليمان، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.hindawi.org/books/74757291> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/02/28، على الساعة 18:00.

21) مارك أندرسن. (2002). مدخل الى الفن القيادة. القاهرة: مركز القومي ترجمة عايده الباخوري طبعة 1، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.ebooksar.com> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/02/15، على الساعة 14:00.

(22) محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي. الأكاديميون للنشر والتوزيع طبعة 1، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://books.google.nl/books/about> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/03/18، على الساعة 10:00.

(23) ناصر جرادات واخرون. (2013). إدارة التغيير والتطوير. دار إثراء، متوفر على الموقع الإلكتروني:

[https://www.researchgate.net/publication/332255235\\_adart\\_altghyyr\\_walt](https://www.researchgate.net/publication/332255235_adart_altghyyr_walt)

[twyr](https://www.researchgate.net/publication/332255235_adart_altghyyr_walt) ، تمت زيارة بتاريخ 2024/04/2418، على الساعة 20:00.

## ❖ المجالات:

(24) ابرعيم سامية. (2019). ماهية القيادة الإدارية. الجزائر: مجلة العلوم القانونية والاجتماعية المجلد الرابع العدد الثاني، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/92186> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/04/25، على الساعة: 00:25.

(25) بوترة بلال. (2018). مجلة البحوث والدراسات الانسانية، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/56029> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/05/05، على الساعة: 09:45.

(26) درامشية لمياء. (2021). القيادة الديمقراطية ودورها في المؤسسة. مجلة الأبحاث المجلد 6 العدد 2، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/174356> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/04/15، على الساعة: 23:00.

27) فضويل، اختيارات العينة في البحوث الكيفية ، مجلة بحوث و دراسات في الميديا الجديدة، المجلد 3، العدد 2022، 3، ص 10، متوفر على الموقع الإلكتروني:  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/201551>، تمت زيارة بتاريخ 2024/5/30، على الساعة: 18:30.

28) ماهر طاهر محمد صلاح. (2023). النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي. مجلة العربية للنشر العلمي اصدار الخامس العدد واحد وخمسون، متوفر على الموقع الإلكتروني:  
<https://www.semanticscholar.org/author> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/04/16، على الساعة: 00:30.

29) وردة حميدي وآخرون. (2019). دور التغيير التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الجزائرية. مجلة القيس لدراسات النفسية والاجتماعية العدد 4، متوفر على الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149273> ، تمت زيارة بتاريخ 2024/5/25، على الساعة: 10:25.

30) يزيد شويعل. (بدون سنة). قراءة المفهوم التغيير التنظيمي. مجلة القيس بدراسات النفسية والاجتماعية العدد الرابع، متوفر على الموقع الإلكتروني:  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/149285>، تمت زيارة بتاريخ 2024/04/17، على الساعة: 16:15.

## ❖ الرسائل والاطروحات:

1) بوحا فص بوعامر. (2019). القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية. غرداية: مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة الماجستير الأكاديمي في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

2) تهاني محمد محسن بدر الحميدي. (2012). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي. رسالة ماجستير كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط.

(3) حواشي أمال. (2016). أثير التسيير على نسق العلاقات السوسيو مهنية بالتنظيم الصناعي.  
الأغواط: كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا رسالة مكملة لنيل شهادة  
الماجستير في علم الاجتماع.

(4) دره عمر محمد. (2009). مدخل الى الإدارة. ماجستير إدارة الاعمال كلية التجارية جامعة عينة  
شمس.

(5) درويش عبد الكريم وليلى ت كلا. (1997). مذكرة القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية.  
القاهرة: مكتبة انجلو المصرية.

(6) زواتيني عبد العزيز. (2015). استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية.  
معسكر: أطروحة نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم والعمل.

(7) عبد الغاني معطا الله، محمد العيد حمزاوي. (2021). الإدارة الالكترونية لدى مؤسسة العمومية  
الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي. أدرار: كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية مذكرة الماستر في  
العلوم الاجتماعية.

(8) هدى محمد، محمد أبو شنب. (2012). أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء  
منظمات الأعمال التعليمية الخاصة. جامعة الشرق الأوسط.

### المراجع وباللغة الأجنبية:

- 1) deluge .(1998) .endmember exchange quality and effectiveness ratings .  
the role of subordinate supervisor conscientiousness milanty.
- 2) Jean marie doucereux Maurice marchand Tonel .(2004) .Les clés du  
succès concurrentiel. Paris organisation

الملاحق

## دليل المقابلة

### ا. البيانات الشخصية:

- النوع: ذكر  أنثى
- السن:
- الحالة المدنية:
- المستوى الدراسي:
- الشهادة:
- التخصص:
- الخبرة المهنية:

### ا. محاوِر دليل المقابلة:

#### المحور الأول: القيادة الادارية

- 1- هل تشارك اقتراحاتك مع المرؤوسين والزملاء؟
- 2- هل هناك تواصل جيد بين أعضاء فريق العمل؟
- 3- هل يتم تفويض السلطة للموظفين والعمال عند الضرورة؟
- 4- كيف تتعامل مع تراجع مستوى العمال مقارنة مع الأهداف الإنتاجية المسطرة؟
- 5- هل يساهم الاهتمام بالجانب الانساني بشكل ايجابي في تحقيق الأهداف؟
- 6- كيف تؤثر الصرامة وتطبيق القوانين بطريقة في سيرورة العمل والانتاج؟
- 7- كيف تؤثر القيادة الادارية في تعزيز المشاركة وتحفيز العمال على المشاركة في صنع القرار؟

#### المحور الثاني: التغيير التنظيمي

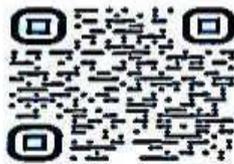
- 1- كيف يواجه العمال التغيير والتجديد في نظام العمل؟
- 2- كيف يُعلم القائد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير؟
- 3- كيف تتعامل الإدارة مع التغيرات المختلفة الخارجية والداخلية؟
- 4- كيف ترقبت إلى المنصب الحالي؟
- 5- هل يعتبر التطور التكنولوجي من أسباب التغيير وكيف تتعاملون معه؟
- 6- هل تتقبلون الأفكار الإبداعية بخصوص استراتيجيات العمل الجديدة؟
- 7- كيف تحفزون العمال والموظفين على التطور المهني؟
- 8- هل تؤثر البيئة الخارجية بشكل أساسي في التغيير التنظيمي؟



## SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES

### Présentation de l'entreprise

01



 Géographique



 Siteweb



 Réseau Social

SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES est un établissement spécialisé dans la conception, la fabrication et la commercialisation des dispositifs médicaux.

Depuis son entrée en exploitation en 2016, Sarl Top Gloves Latex Industries conçoit, produit et commercialise les gants à usage médical et chirurgical.

#### Notre gamme de produit comprend



Gant Surgi  
En Latex P /PF



Gant Exam  
En Nitrile P /PF



Gant Exam  
En Latex P /PF

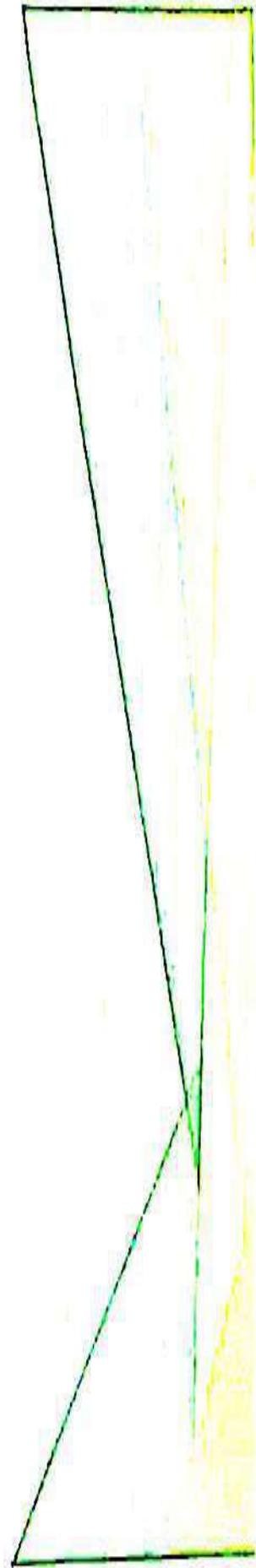


Un seul produit  
GANT



# Table des matières

Introduction.....	4
1- Présentation de l'entreprise.....	5
1.1 Vision .....	7
1.2 Objectifs stratégiques .....	8
1.3 Engagements .....	9
1.4 Clientèle .....	10
1.5 Organigramme .....	11
2- Problématique et Contraintes .....	12
2.1 KPI de mobilité .....	13
2.2 Description de problème , causes.....	14
2.3 Solutions (Procédure pour maîtrise de la compétence).....	15
2.3.1 Détermination de la compétence.....	16
2.3.2 Sélection des Candidats.....	19
2.3.3 Recrutement et Sensibilisation .....	21
2.3.4 Planification et suivi de formation..	23
2.3.5 Suivi évaluation de formation .....	25
2.3.6 Suivi évaluation de l'employé.....	26
3- Conclusion	





**FICHE SYNOPTIQUE DE STAGE**

L'étudiant :

Nom	... <i>HOUDRAGH</i> .....	Prénom	<i>NOUR EL HENDI</i>
Filière	<i>العلوم الاقتصادية والاجتماعية</i>	Spécialité	<i>Sociologie</i>
Stage	Nature	Durée: <i>2.5.2014 à 2.5.2015</i>	
	Période allant du ..... à .....		
Accueil	Dénomination de structure:..... <i>SARL TOP GLOVES</i> .....		
	Adresse:..... <i>288 Zone Industrielle AIN TEMOUCHENT</i> .....		
	Tel: <i>07 81</i> ..... Fax: .....		
Plan de travail effectué par le stagiaire	..... ..... ..... .....		

Tableau d'appréciation

	Excellent	Bon	Moyen	Faible	Très Faible
Perseverance	X				
Prise initiative	X				
Capacité théorique	X				
Capacité pratique	X				
discipline	X				

Appreciations generals

Signature et cachet de l'organisme d'accueil  
*AB/S20*  
**INDUSTRIELLES**  
**DES RESSOURCES HUMAINES - F1**  
**Director of Development**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines  
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في 28/03/2024

28 مارس 2024

رقم: A.9... / ك.ا.ل.ع / ج.ب.ب.ع.ع / 2024

## رخصة تربص

نرجو منكم التفضل بقبول داخل مؤسستكم/هيئتكم:

المؤسسة/الهيئة: ..... مصنع القنارات هورقة للبيئة الأدم

الطالب (ة): ..... ابراهيم بن العبدو

تاريخ الميلاد: ..... 2002/01/26

المسجل في: السنة: الثانية ماستر في الإعلام تخصص: ..... الإعلام كهل و تقيف

وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مصالحكم الخاصة والتي تهدف إلى افتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيراً لمذكرة التخرج السنة الجامعية 2024/2023.

تاريخ فترة التدريب: ..... 27 مارس 2024 لـ ..... 7 أبريل

خلال هذا التدريب، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

تعمد على تعاونكم، ونرجو أن تتقبلوا، سيدي، سيدي، خالص شكرنا وتحياتنا.

المسؤول البيداغوجي



المؤسسة المستقبلة



KADA' BERNALED ABDELKADER  
Directeur De développement  
Des Ressources Humaines - PI

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب / طريق سيدي بلعازل، ص.ب. 284 عين تموشنت - الجزائر  
UNIVERSITY AIN TEMOUCHENT BELHADJ BOUCHAIB  
BP 284 Route de SIDI BELABBES - AIN TEMOUCHENT-46000 - ALGERIE



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

ATTESTATION DE STAGE

Je, soussigné (Le responsable de stage) Monsieur : **KADA BEKHALED Abdelkader** Directeur des Ressources Humaines  
Que l'étudiant(e) : Mr **MERABET Mohammed Amine** Né(e) le **28/03/1998** à **Timimoune**  
Inscrit(e) à L'université d'Ain Temouchent **BELHADJ Bouchaïb**  
Spécialité : **Sociologie**  
Filière : **Sociologie**  
A effectué un stage de fin de formation durant la période : **du 27/03/2024 au 05/04/2024**  
A l'établissement d'accueil : **SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES AIN TEMOUCHENT**

Fait à : Ain Temouchent le : **22/05/2024**

Le Directeur des Ressources Humaines

Le doyen

**KADA BEKHALED ABDELKADER**  
Directeur De développement  
Des Ressources humaines - P1



Observation : Cette attestation est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit.



### FICHE SYNOPTIQUE DE STAGE

L'étudiant :

Non	MERABET.....	Prénom	MOHAMMED AMINE		
Filière		Spécialité	S.G. Contrôle et Qualité Travail		
Stage	Nature	Durée:.....			
	Période allant du : 27/03/24 à 05/04/24				
Accueil	Dénomination de structure: SAAR TOP GLOVES				
	Adresse: 298 Zone Industrielle Ain Témouchent				
	Tél ; ..... Fax: .....				
Plan de travail effectué par le stagiaire	..... ..... ..... .....				
Tableau d'appréciation					
	Excellent	Bon	Moyen	Faible	Très Faible
Perseverance	X				
Prise initiative	X				
Capacité théorique		X			
Capacité pratique		X			
discipline	X				
Appreciations generals	Note		17/20		
Signature et cachet de l'organisme d'accueil					
Directeur De développement Des Ressources Humaines					



# ملخص الدراسة:

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي في مصنع القفازات بعين تموشنت. اعتمدنا المنهج الوصفي واستخدمنا تقنية المقابلة كأداة للدراسة، حيث أجرينا مقابلات مع عينة تتكون من 35 مبحوث منهم 15 عامل منفذ، 10 إطارات، 10 متحكمين. توصلنا في نتائج دراستنا أنه توجد علاقة تكاملية بين القيادة الإدارية الديمقراطية والتغيير التنظيمي، وتتجسد بالخصوص من خلال مهارات القائد للوصول إلى النتائج التنظيمية المرغوب فيها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، القائد الديمقراطي، التغيير التنظيمي.

### **Abstract:**

This study aims to know the role of administrative leadership in organizational change in the glove factory in Ain Temouchent to reach the results we relied on the descriptive and analytical method. We used the interview technique as a tool for the study, where we interviewed 35 workers, 15 executives, 10 framework, 10 controllers of the workers of the institution and the study found

through the analysis that there is an integrative relationship between administrative leadership and organizational change through the skills of the leader and his focus on a successful method to reach desirable results.

**Keywords:** administrative leadership, leader, organizational change.

**Résumé :**

Cette étude vise à connaître le rôle du leadership administratif dans le changement organisationnel dans l'usine de Gants à Ain Temouchent ; pour atteindre les résultats nous sommes appuyés sur la méthode descriptive et analytique. Nous avons utilisé la technique de l'interview comme outil pour l'étude, où nous avons interviewé 35 travailleurs, 15 cadres, 10 cadres, 10 contrôleurs des travailleurs de l'institution et l'étude a trouvé à travers l'analyse qu'il y a une relation complémentaire entre le leadership administratif et le changement organisationnel à travers les

compétences du leader et sa concentration sur une méthode réussie pour atteindre les résultats souhaités.

**Mots-clés** : leadership administratif, leader démocratique, changement organisationnel.

