



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع

أثر المهارات القيادية على عملية التغيير التنظيمي

(دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت)

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماسر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبة:

مروى عبد الواحد

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

مصطفى كـ م

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

بلحريزي زين ب

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

توزان أحمد م

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع

أثر المهارات القيادية على عملية التغيير التنظيمي

(دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت)

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماسر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبة:

مروى عبد الواحد

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

مصطفى كـ م

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

بلحريزي زين ب

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

توزان أحمد

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2025-2026



سُكْرُ وَفَقِي

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ويتوفيقه لتحقيق الغايات والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم، واقتداء بقوله: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له."

أشكر الله سبحانه وتعالى أن من علي ووفقي لإتمام هذه الأطروحة.

وبعد فإني أتوجه بالشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة: "بلحريزي زينب" والتي لن تفيها الكلمات حقها، فلولا دعمها المستمر وتوجيهاتها القيمة ما تم هذا العمل، أسأل الله تعالى أن يجزيها خير الجزاء ويمنحها الصحة والعافية وبملا حياتها بالخير والرضا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على قبولهم مناقشة هذه الدراسة.

ولا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وشكري الجزيل أيضا للأساتذة الكرام أعضاء لجنة التحكيم، على ما قدموه لنا من جهد ووقت في تحكيم أداة الدراسة.

كما أتقدم بشكري التام إلى كل من ساعدني عن قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم: "وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين".

فالحمد لله الذي ما تم جهد إلا بعونه وما ختم سعي إلا بفضله.

وبكل حب أهدي ثمرة تخرجي ونجاحي:

إلى ضياء قلبي ونوري بصري والذي الحبيين حفظهما الله لي وشفاهما وأطال في عمرهما. إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، وكان سنداً وقوة لي بعد الله أبي العزيز، أهديك ثمرة هذا الجهد الصغير أمام عطائك الكبير، أسأل الله أن يحفظك لنا ويرزقك الصحة والعافية والبركة في كل حين.

إلى دفئ البيت وسعادته، إلى من ربّني بكل حب واهتمام وكانت لي النور الذي يضيء طريقي واليد التي تمسح عني التعب، إلى سر قوتي وسمائي جنّتي أُمّي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها وبارك فيه.

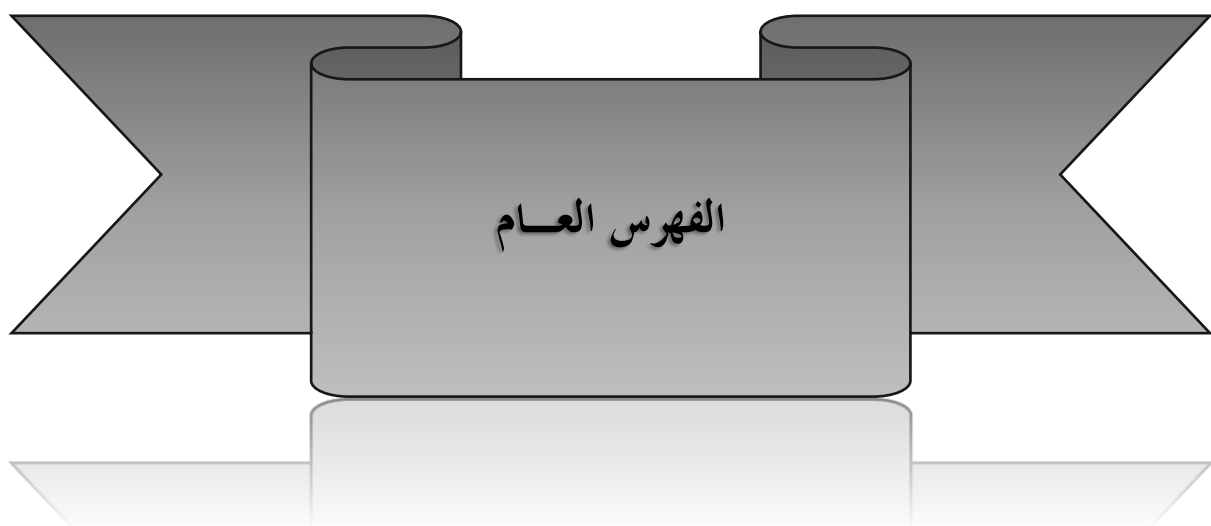
إلى أختي الحبيبة رفيقة قلبي ونبض أيامي، لم تكوني مجرد أخت بل كنت السند المنيح؛ ورفيقة الدرب في أصعب الأيام والأوقات، فشكراً لك على كل كلمة تشجيع وتحفيز منحتني إياها، جعلك الله سعيدة

الدارين قريبة العينين لا تشكين من هم ولا حزن، ولا مرض ووفقك الله.

إلى كل من ترك أثراً طيباً في رحلتي، وساندني بكلمة طيبة أو دعاء؛ لكم مني كل الامتنان والتقدير.

وفي الأخير أسأل الله العلي العظيم أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، نافعا لكل من قرأه.

مروى عبد الواحد



العنوان	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
الفهرس العام	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	IX
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	44-1
تمهيد	2
المبحث الأول: التأصيل النظري للقيادة والمهارات القيادية	3
المطلب الأول: عموميات حول القيادة الإدارية	3
المطلب الثاني: ماهية المهارات القيادية ومصادر قوة القيادة	16
المطلب الثالث: تصنيف المهارات القيادية وأساليب تنميتها	19
المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي	22
المطلب الأول: عموميات حول التغيير التنظيمي	22
المطلب الثاني: أبعاد التغيير التنظيمي ونماذجه	25
المطلب الثالث: دور المهارات القيادية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي	32
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	34
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية	35
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	39
المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	42
خلاصة الفصل	44
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت	89-45
تمهيد	46
المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت	47

الفهرس العام

47	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت
53	المطلب الثالث: مظاهر المهارات القيادية والتغيير التنظيمي بالمؤسسة
54	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
55	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
55	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة
56	المطلب الثالث: دراسة بيانات الاستبيان وثباته
61	المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة
61	المطلب الأول: دراسة وتحليل الاستبيان
77	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الإحصائية
86	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
89	خلاصة الفصل
90	الخاتمة العامة
94	قائمة المراجع
101	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	مقياس ليكرت الحماسي	56
(2-2)	صدق الاتساق الداخلي لمحور المهارات القيادية	57
(3-2)	صدق الاتساق الداخلي لمحور عملية التغيير التنظيمي	59
(4-2)	ثبات الاستبيان	60
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	61
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب السن	62
(7-2)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	63
(8-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	64
(9-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	64
(10-2)	تحليل نسب الموافقة لبعء مهارات القيادة الفنية	66
(11-2)	تحليل نسب الموافقة لبعء مهارات القيادة الإنسانية	67
(12-2)	تحليل نسب الموافقة لبعء مهارات القيادة الفكرية	69
(13-2)	تحليل نسب الموافقة لأبعاد عملية التغيير التنظيمي	71
(14-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء مهارات القيادة الفنية	73
(15-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء مهارات القيادة الإنسانية	74
(16-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء مهارات القيادة الفكرية	75
(17-2)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور عملية التغيير التنظيمي	76
(18-2)	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الأولى	78
(19-2)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمهارات القيادة الإدارية على عملية التغيير التنظيمي	79
(20-2)	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	80
(21-2)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمهارات القيادة الفنية على عملية التغيير التنظيمي	81

قائمة الجداول

82	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	(22-2)
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمهارات القيادة الإنسانية على عملية التغيير التنظيمي	(23-2)
85	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	(24-2)
85	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمهارات القيادة الفكرية على عملية التغيير التنظيمي	(25-2)

قائمة الأشكال

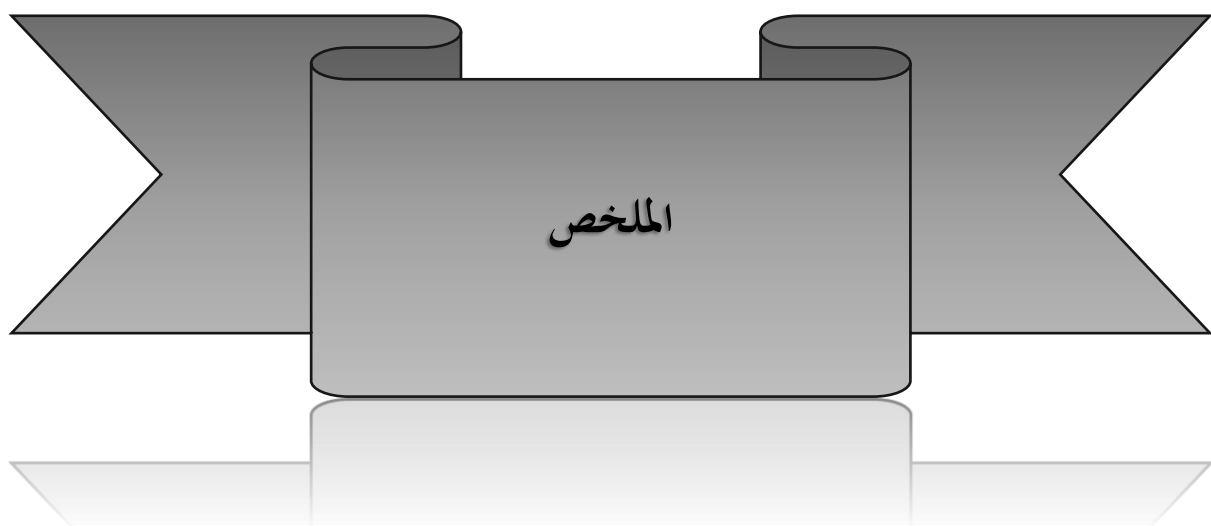
قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج جامعة أوهايو للقيادة	(1-1)
12	شبكة القيادة الإدارية	(2-1)
15	نموذج نظرية هاوس في المسار والهدف	(3-1)
18	أشكال ممارسة القوة	(4-1)
27	نموذج كيرت لوين	(5-1)
30	نموذج كوتر لإدارة التغيير التنظيمي	(6-1)
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت	(1-2)

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
102	استمارة استبيان	(01)
106	قائمة الأساتذة المحكمين	(02)



ملخص:

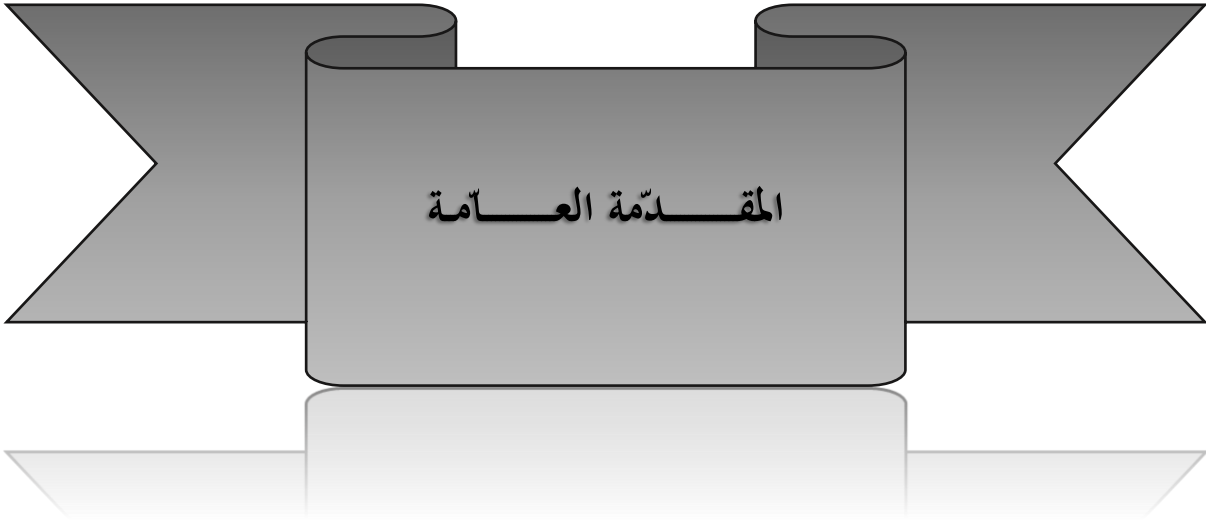
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المهارات القيادية بأبعادها الثلاثة (المهارات الفنية، الإنسانية، والفكرية) على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت. وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، والاعتماد على المقابلة والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على 35 موظفاً داخل المؤسسة؛ كما تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر إيجابي لأبعاد المهارات القيادية (الفنية والإنسانية والفكرية) على عملية التغيير التنظيمي؛ كما تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تستهدف الاستخدام الأمثل لمهارات القيادة الإدارية وركائزها من أجل نجاح عملية التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، عملية التغيير التنظيمي، أبعاد المهارات القيادية.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of leadership skills in their three dimensions (technical, human, and conceptual skills) on the organizational change process at the Electricity and Gas Distribution Company in Ain Temouchent. The study employed a descriptive analytical approach, relying on interviews and questionnaires as tools for data collection, which were distributed to 35 employees within the organization. Furthermore, statistical analysis software was utilized to verify the validity of the proposed hypothesis. The study concluded with a set of results, most notably confirming a positive impact of leadership skill dimensions on the organizational change process. Additionally, a series of recommendations and suggestions were proposed, aiming for the optimal utilization of administrative leadership skills and their pillars to ensure the success of the organizational change process.

Key words: Leadership Skills, Organizational Change Process, Dimensions of Leadership Skills.



تشهد المؤسسات المعاصرة الكثير من التحولات المتسارعة والفجائية التي فرضتها العولمة والتفجر المعرفي والتكنولوجي؛ إضافة إلى اشتداد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي أدى إلى بروز مجموعة من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسات على الاستقرار والتكيف معها. مما أدى بها إلى البحث عن أفضل الطرق والأساليب الحديثة التي تمكنها من إجراء التغيير بفعالية، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة تمتاز بالديناميكية والتغيير السريع.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية عملية التغيير التنظيمي كأحد الدعائم الأساسية التي تلجأ إليها المؤسسات في تطوير مختلف جوانبها، سواء تعلق الأمر برؤيتها أو رسالتها، مهامها، أو هياكلها التنظيمية، أو حتى باتجاهات أفرادها، إضافة إلى الأنظمة والبرامج المستخدمة. وعليه يمكن القول بأن لهذه العملية دوراً مهماً في السماح للمؤسسة بالتكيف مع محيطها الخارجي والاستجابة لمتطلباته المتغيرة.

غير أن نجاح عملية التغيير التنظيمي لا يرتبط فقط بوجود الرغبة في التغيير، بل يتركز بشكل كبير على وجود قيادة إدارية فعالة قادرة على التأثير في المرؤوسين، وإدارة هذه العملية بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال توظيف ما تملكه من مهارات قيادية عديدة، خاصة المهارات الفنية، الإنسانية، بالإضافة إلى المهارات الفكرية. والتي تساعد على التعامل مع مختلف التحديات وتحويلها إلى فرص تخدم أهداف المؤسسة وتضمن استقرارها.

ومن هنا تبرز أهمية البحث في العلاقة بين المهارات القيادية وعملية التغيير التنظيمي، باعتبارها علاقة تعكس مدى تأثير المهارات القيادية في نجاح أو فشل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسات.

● إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق، يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

ما مدى تأثير المهارات القيادية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين قوشنت؟

● الأسئلة الفرعية

وانطلاقاً من هذه الإشكالية، يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر إيجابي للمهارات القيادية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت؟
- ما مدى مساهمة كل بُعد من أبعاد المهارات القيادية في تحقيق التغيير التنظيمي؟
- **فرضيات الدراسة**

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، قمنا بإعداد مجموعة من الفرضيات تتمثل في إجابات محتملة وهي كالتالي:

- يوجد أثر إيجابي للمهارات القيادية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت.
- يساهم كل بُعد من أبعاد المهارات القيادية بشكل إيجابي في تعزيز فعالية عملية التغيير التنظيمي.
- **أهمية وأهداف الدراسة**

تتمثل الأهداف والأهمية لهذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالمهارات القيادية وأبعادها المختلفة، بالإضافة إلى معرفة حقيقة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين، وتحليل درجة تأثير ممارسة هذه المهارات على أداء العاملين أثناء عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج التي من شأنها تحديد طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية ونجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم توصيات للقادة الإداريين داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، حول كيفية قيادة التغيير بالكفاءة والفعالية المناسبة.

• المنهج المتبع

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لسرد ووصف الحقائق المرتبطة بالظاهرة المراد دراستها، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم والأبعاد المرتبطة بالمهارات القيادية وعملية التغيير التنظيمي، بالإضافة

إلى اعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والوصول إلى نتائج، ومن ثم القيام بتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

• أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية، يمكن إظهارها على النحو التالي:

- ارتباط موضوع " أثر المهارات القيادية على عملية التغيير التنظيمي " مع تخصص إدارة الأعمال، والإدراك التام بأن أساس نجاح التغيير داخل المؤسسات هو توفر المهارات القيادية لدى قادتها؛ بالإضافة إلى الميول الشخصية لدراسة المواضيع المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.
- أما بالنسبة للأسباب الموضوعية والعلمية فتكمن في زيادة أهمية موضوع التغيير التنظيمي خاصة في ظل التطورات الحديثة، بالإضافة إلى مدى قابلية دراسة الموضوع على أرض الواقع، والرغبة في معرفة مدى توفر المهارات القيادية وأثرها على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، وتحديد وفهم العلاقة التي تربط بينهما.

• سابعاً: حدود الدراسة

حددت الدراسة بالمجالات التالية:

- البعد المفاهيمي:

تتمحور الدراسة حول تحليل الأثر والعلاقة التي تجمع بين المهارات القيادية وعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، وذلك باعتبار المهارات القيادية متغير مستقل وعملية التغيير التنظيمي متغير تابع.

- البعد الزماني:

تمت دراستنا الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، حيث تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الموسم الجامعي لسنة 2025-2026 وكانت مدتها 15 يوماً.

- الحدود المكانية:

تركزت الدراسة على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، ولقد قمنا باختيار هذه المؤسسة نظرا للتغيرات والتطورات السريعة التي شهدتها، والتي تتناسب مع موضوع الدراسة.

• صعوبات الدراسة:

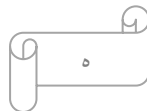
واجهت الدراسة الميدانية العديد من الصعوبات، يمكن إبرازها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الأساسية بشكل دقيق عن طريق المقابلات الشخصية مع القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة.
- صعوبة استرجاع استمارات الاستبيان من موظفين مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت.
- استغراق وقت طويل للحصول على الموافقة من طرف المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية.
- ضيق الوقت المخصص لإجراء الدراسة الميدانية.

• هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة أكثر بالموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين نظري وآخر تطبيقي يمكن توضيحهما على الشكل الآتي:

- الفصل الأول خصص لدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة؛ حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى التأصيل النظري للقيادة والمهارات القيادية، حيث أن المطلب الأول خصص لدراسة عموميات حول القيادة الإدارية، والمطلب الثاني إلى ماهية المهارات القيادية ومصادر قوة القائد، وآخر مطلب كان لتصنيف المهارات القيادية وأساليب تنميتها. أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تم التطرق إلى ماهية التغيير التنظيمي، حيث تم فيه عرض عموميات حول التغيير التنظيمي، أبعاده ونماذجه، بالإضافة إلى توضيح دور المهارات القيادية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي. أما المبحث الثالث فقد تم فيه عرض مختلف الدراسات السابقة التي تتشابه مع الموضوع.
- الفصل الثاني والذي خصص للدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، حيث تم التطرق في بداية المبحث الأول إلى لمحة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت،



ودراسة هيكلها التنظيمي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، مع التركيز على مظاهر المهارات القيادية والتغيير التنظيمي بالمؤسسة. أما بالنسبة للمبحثين الثاني والثالث فقد قمنا بتخصيصه للإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل وعرض نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري
والدراسات السابقة

تمهيد:

تشهد المنظمات في الوقت الحالي عدة تغيرات سريعة ومفاجئة لم تعرفها من قبل، مما أدى بها إلى مواجهة صعوبات في التكيف مع البيئة سواء كانت محلية أو عالمية. ومن أجل التنبؤ بهذه المتغيرات أصبح الأمر يتطلب مجهودات كبيرة؛ لذلك تلعب القيادة الإدارية دوراً فعالاً في التكيف مع هذه التطورات بمختلف مجالاتها: (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية إلخ).

ومن جهة أخرى، يعد التغيير التنظيمي من المواضيع الهامة والأكثر تداولاً في السنوات الأخيرة؛ إذ يتمثل دوره الأساسي في الاستجابة لتهديدات البيئة الخارجية المعقدة والسريعة. كما يستوجب جهوداً مكثفة لإدارته ومواجهة مقاومته.

كما أن للقيادة أثراً إيجابياً في إنجاح أو فشل عملية التغيير؛ وذلك يتوقف على مدى قدرتها على الاستجابة لمستلزمات التغيير التي تحتاجها المنظمة، والاستفادة من الموارد المادية والفكرية والتقنية المتوفرة لديها لإحداث تغيير موجب وفعال فيها.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع، سنتناول في هذا الفصل المشكل من ثلاثة مباحث إلى التأصيل النظري للقيادة والمهارات القيادية في المبحث الأول؛ بينما نخصص المبحث الثاني للحديث عن ماهية التغيير التنظيمي. وأما في الأخير، فسيتناول المبحث الثالث مختلف الدراسات السابقة التي تخص الموضوع.

المبحث الأول: التأصيل النظري للقيادة والمهارات القيادية

من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمنظرين نجد موضوع القيادة؛ إذ تعد من المواضيع التي شهدت اهتماماً متزايداً وخاصة في الآونة الأخيرة. ويرجع ذلك إلى أن نجاح المنظمة أو فشلها يعود على مدى جودة وكفاءة القيادة وفعاليتها، وقدرتها على التأقلم مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة، في حين أن للقيادة سمات وأساليب شخصية للقائد تمكنه من حل المشاكل وإدارة المشاريع؛ فهي تعتبر عنصراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية في زمن أصبحت فيه المنافسة أساس البقاء والاستدامة في السوق. وعليه، فإن للقيادة دوراً أساسياً في تسيير وتوجيه المنظمات نحو التكيف الفعال مع كافة التطورات والتحديات التي تواجهها بصفة مستمرة، مما يضمن لها الاستمرارية والتفوق في النجاح. وبناءً على ذلك سيتم التطرق في هذا المبحث للتعرف على كل من: عموميات حول القيادة الإدارية، وماهية المهارات القيادية.

المطلب الأول: عموميات حول القيادة الإدارية

سيتم عرض في هذا المطلب عموميات متعلقة بالقيادة الإدارية

الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية والفرق بينها وبين الإدارة

سنتناول في هذا الفرع مختلف التعاريف المتعلقة بالقيادة الإدارية وما لها من أهمية في نجاح المؤسسات في بلوغ أهدافها، بالإضافة إلى توضيح الفرق بينها وبين الإدارة.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

يعرف **Gribbin James** القيادة بأنها: "عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة؛ لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة (دوح التجاني، 2020، ص 3)".

كما تعرف القيادة بأنها: "العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم، ويؤدي هذا التأثير في المرؤوسين إلى إنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص وتحقيق الهدف المرغوب (لبيض ليندة، 2025، ص 20)".

وتعرف القيادة الإدارية بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين؛ باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بغرض تحقيق هدف معين (زاير نصيرة، 2022، ص 783)".

وحسب كنجر conger القيادة هي التي: "تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, M, 2002, p47)".

كما أن ستوجديل Stogdill يعرف القيادة على أنها: "العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة المنظمة لتحقيق أهدافها (Stogdill, R .M, 1958, p37)".

ويعرف سيد إسماعيل القيادة الإدارية على أنها: "ذلك النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين؛ لتحقيق هدف معين بواسطة التأثير والاستمالة، أو استعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة (توفيق درويش، 2007، ص 27)".

في حين أن سلم القحطاني يعرف القيادة الإدارية على أنها: "الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفراد أو جماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة (زرقط بولرباح، حران العربي، 2017، ص 237)".

أما Ivancevich فيعرف القيادة بأنها: "المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراد والجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة وهذا يعني (ابريعم سامية، 2019، ص 558)":

- وجود شخص قائد.
- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.
- ممارسة مهارات التأثير.
- استخدام هذه المهارات تقضي تحقيق هدف أو أهداف.

وتعرف القيادة الإدارية على أنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة؛ بقصد تحقيق هدف معين. وبذلك فهي تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (بلال خلف السكارنه، 2010-2014، ص 18)".

وهي كذلك: "قدرة القائد على تحويل ما يمتلكه من سلطة في إدارة المجموعة إلى قوة جذب وانتباه لهم، لمساندته في تحفيزهم على إطلاق قدراتهم ومبادراتهم واكتشاف إبداعاتهم ومواهبهم في سبيل تحقيق الأهداف المخطط لها بأسلوب مريح قائم على الموضوعية والوضوح والعدالة؛ سعياً لتحقيق حاجات المؤسسة، وإشباع حاجاتهم الشخصية (حنان فلاح جهيم المطيري، 2020، ص 35)".

كما يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها: "عملية تمارس من خلالها المهارات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد للتأثير في التابعين؛ وتوجيههم وإرشادهم، وإثارتهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممها منظمهم (Nasreddine Ben amara, Mohamed lamin kerouch, 2021, p 62)".

نستنتج في الأخير بأن القيادة الإدارية هي عبارة عن عملية استراتيجية، تتمثل في قدرة القائد على صياغة رؤية واضحة، ومن ثم التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد وتوجيههم باستخدام العلاقات الإنسانية والتفاعلية. كما تتضمن استخدام المهارات المناسبة من أجل الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وخلق البيئة المناسبة التي تدعم الإبداع والابتكار؛ واتخاذ قرارات سليمة تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها واستدامة أدائها، وخلق ميزة تنافسية في بيئة تنظيمية تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر.

ثانياً: الفرق بين القيادة الإدارية والإدارة

➤ من خلال هذا العنصر سنوضح الفرق بين الإدارة والقيادة، وعرضها كآلاتي:

تعتبر الإدارة عملية مستمرة لها أركان معينة تعتمد على مفاهيم وأسس وأدوات علمية لتوظيف الموارد والإمكانات المتاحة والممكنة، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية في ظل بيئة معينة (مصطفى محمود أبو بكر، 2015، ص 43)، في حين أن القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (عاشوري ابتسام، 2019، ص 29)، وعليه فإن الإدارة أشمل من القيادة؛ لأنها تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، بينما القيادة فهي تعد جزء من الإدارة لأنها تركز على تأثير وتوجيه الأفراد لتحقيق الأهداف.

وبناءً على ما سبق، نستنتج أن الإدارة تهتم بأربع وظائف أساسية وهي: "التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة"، بينما تركز القيادة على ثلاث مهام أساسية تتمثل في:

- تحديد الاستراتيجية.
 - توجيه طاقات وجهود الأفراد نحو هذه الاستراتيجية.
 - القيام بتحفيزهم لتحقيق الهدف.
 - القيادة تهتم بالعلاقات الإنسانية، في حين أن الإدارة تهتم بالدليل والبرهان.
- وفي الأخير يمكن القول بأن كلاً من القيادة والإدارة يعملان على تحقيق أهداف المؤسسة، وتوفير بيئة عمل إيجابية للمرؤوسين من أجل تحسين الأداء والحصول على الميزة التنافسية (بشير العلق، 2010، ص 54-55).

الفرع الثاني: أنماط ونظريات القيادة الإدارية

لقد تعددت أنماط القيادة الإدارية وتنوعت نتيجة لاختلاف آراء الباحثين حول موضوعها؛ وبناءً على ذلك، سنحاول إبراز أهم هذه الأنماط والعوامل المؤثرة فيها، مع ذكر أهم النظريات التي ساهمت في ظهور وتطور القيادة الإدارية.

أولاً: أنماط القيادة الإدارية

1- القيادة الديمقراطية:

ترتكز القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية القائمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تندرج ضمن تلبية احتياجات مرؤوسيه ومساعدتهم في حل مشاكلهم. كما تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين لامتلاكهم الخبرات والمهارات اللازمة لمواجهة العقبات (راضية يوسف، أمال يوب، 2021، ص 382)؛ بمعنى أن القائد لا ينفرد بالسلطة لنفسه في عملية اتخاذ القرارات، بل تكون بالنقاش والتشاور مع المرؤوسين وصولاً للحل الأمثل وبأقل التكاليف الممكنة (شخاب عبد القادر، عبد العالي دبله، 2023، ص 337). إلى جانب كونها تطبق التحفيز الإيجابي القائم على إشباع متطلبات وتوقعات مرؤوسيه، ومراعاة مشاعرهم واحتياجاتهم النفسية، ومنحهم الحرية في التفكير وتقديم مقترحات، وإشراكهم في عملية صنع القرارات وخلق جو التعاون والعمل الجماعي بينهم (Jaroslaw Gones, 2013, p159)، فينتج عنها كسب ثقة المرؤوسين اتجاه القائد نتيجة تكوين علاقات طيبة قائمة على التفاهم المتبادل والعمل الجماعي، مع الاعتماد على المناقشة والحوار كأداة رئيسة لحل المشاكل والأخذ بعين الاعتبار الحلول المقترحة من طرف العمال، وبناءً على ذلك، تساهم هذه السلوكيات

في تعزيز القدرة الإنتاجية وزيادة مستوى الولاء التنظيمي داخل المؤسسة (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2012، ص 100-101).

2- القيادة الأوتوقراطية:

تعتبر القيادة الأوتوقراطية عكس القيادة الديمقراطية؛ بحيث تصنف ضمن أقدم أنماط القيادة الإدارية. فهي تقوم على اعتماد القائد على سلطته الرسمية كوسيلة لإلزام المرؤوسين على تأدية المهام (محمد اقبال العجلوني، رشا الطراونة، 2012، ص 82)، كما أنه يقوم بالاعتماد على نفسه أثناء عملية اتخاذ القرارات دون مشاركة مرؤوسيه كونه لا يثق بهم ويستخدم معهم أسلوب الأمر (Faraj S. Gaballa saleh, Mari, 2025, p 1308)، كما أن هذا النمط يركز على فكرة أن الفرد لا يجب العمل ولا تحمل مسؤولية أفعاله، وبالتالي فإن هذا النمط يلزم الأفراد للقيام بالمهام المطلوبة بالقوة والتخويف، والإشراف المباشر وفرض العقوبات المناسبة في الوقت المناسب (كبير عمار، 2021، ص 60-61).

3- القيادة الفوضوية:

وهي القيادة التي يتم من خلالها إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات ووضع الأهداف؛ بحيث أنها تمنح الفرد الاستقلال التام في التصرف. كما أنه يقوم بتفويض مهمة اتخاذ القرارات لمرؤوسيه ويأخذ دور المستشار (بن سليم حسين، زرقط بولرباح، 2021، ص 20-21).

من مزاياها: (زرقط بو لرباح، مرجع سابق، ص 252):

- تشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- امتلاك المؤسسة مرؤوسين ذوي مستوى عالي من الخبرة والكفاءة يجعل كل من النمط القيادي وعملية التفويض ناجحة.
- خلق الجو الملائم للعمل من خلال كسر الروتين وتجربة أفكار جديدة.
- منح المرؤوسين الحرية التامة في التصرف وبالتالي غرس الثقة فيهم على قدرتهم لإنجاز مهامهم وثقة القائد بهم وزيادة حبهم له.

4- القيادة التحويلية:

يتميز هذا النمط القيادي عن غيره من الأنماط الأخرى بالرؤية الواضحة؛ إذ يقوم القائد بصياغة رؤية واضحة ومفهومة عن ضرورة التغيير، والأهداف المرغوب الوصول لها في المستقبل. حيث يتحلى القائد التحويلي بمجموعة من الصفات الملفتة والكاريزماتية التي تمكنه من التأثير الإيجابي على أداء العاملين، كما أنه يعتمد على ربط الحوافز والمكافأة بالأداء المتميز (موزة يوسف حسن عبد الله العبيدي، 2023، ص 17)، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحويل المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية، وذلك من خلال إجراء التغيير ومعالجة المواقف. وبالتالي زيادة معدل الكفاءة والجودة في الأداء، وكذلك تعريف المرؤوسين للأرباح وطرق تحصيلها (بوخلوة باديس، قمو سهيلة، 2015، ص 212).

ثانياً: العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية

لا يمكن القول بأن هناك نمط قيادي ناجح أو أكثر فعالية؛ لأن الكثير من الدراسات والأبحاث أثبتت بأنه يوجد عدة عوامل ومحددات تساعد في اختيار النمط القيادي المناسب. ومن أهم هذه العوامل نجد:

1- عوامل متعلقة بالقائد:

يتغير سلوك القائد نتيجة لتأثره بعدة عوامل من بينها (سعيدة دوباخ، 2018، ص 53):

- شخصية القائد ومستوى إدراكه لسلوك الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية، ومدى ثقته بالآخرين واعتماده عليهم في مواجهة المشاكل والتحديات (جمال الدين لعويسات، 2005، ص 57).
- جدارة القائد في إقناع المرؤوسين.
- فهم القائد للعوامل التي تؤدي إلى زيادة الحماس والدافعية لتشغيل مهاراتهم وكفاءاتهم في العمل.

2- عوامل متعلقة بالمرؤوسين:

امتلاك الأفراد الكفاءة اللازمة لاتخاذ القرارات وجاهزيتهم لتحمل المسؤولية؛ فقد نجد الكثير من العمال ينحازون إلى الاستقلالية نظراً لامتلاكهم المهارات والقدرات، والبعض الآخر من العمال يميلون إلى الاستناد في عملية صنع القرارات بسبب الخوف أو لعدم امتلاكهم المعرفة والخبرات (جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 57).

3- عوامل متعلقة بالموقف:

هناك عدة عوامل بيئية تؤثر على سلوك القادة، ومن أبرزها أن لكل موقف أسلوب قيادي خاص به على حسب المشكلة والوقت؛ فعلى سبيل المثال، مواقف الأزمات تحتاج إلى القيادة الأوتوقراطية كون المرؤوسين لا يمتلكون المهارات الكافية للواقف الغير المعتادة لإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات (جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 58).

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

لقد نال موضوع القيادة الإدارية التفافاً كبيراً من قبل الباحثين، نظراً لتعدد جوانبه ومحاولة تفسير وتحليل المقومات والمميزات الأساسية التي تميز القائد عن سواه، وقد برزت هذه الإسهامات البحثية في نظريات وأنماط تهدف إلى توضيح المميزات والعوامل التي تضمن للقائد القيادة بنجاح وفعالية. كما أدى تطور الفكر القيادي إلى بروز نظريات حديثة للقيادة الإدارية، وسيتم التطرق لهذه النظريات وفق أربع تصنيفات أساسية وهي:

1- النظريات التقليدية في توضيحها للقيادة الإدارية

تعد النظريات التقليدية من أولى النظريات التي شرحت القيادة الإدارية؛ حيث ركزت على أهم السمات والخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد الناجح في التأثير الإيجابي على المرؤوسين. ومن أشهر هذه النظريات نجد نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

➤ نظرية الرجل العظيم:

يعود أصل هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان؛ حيث كانت تنحصر اعتقاداتهم بأن القادة العظام يولدون ولا يصنعون، وأن السمات الشخصية والجسدية والعقلية والنفسية تكون وراثية وهذا ما يميزهم عن بقية الأشخاص. وتحتوي هذه النظرية على مجموعة من النظريات الفرعية نذكر منها ما يلي (عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، 1996، ص 16-17):

- نظرية الأمير.
- نظرية البطل.
- نظرية الرجل المتميز.

ويعتد فرنسيس جالتون من أشهر رواد هذه النظرية، حيث قام بدعم فكرة أن للسمات الوراثية والجسمية تأثيراً على القيادة.

وفي الأخير، نستنتج بأن نظرية الرجل العظيم نالت اهتماماً كبيراً وملحوظاً من قبل الباحثين؛ ويظهر ذلك من خلال الدراسات التي قاموا بها والتي كانت تتمركز حول إبراز السمات والصفات التي تميز القادة العظام. ولكنها فشلت في تحقيق ذلك، مما أدى إلى ظهور نظرية السمات والتي تقوم فكرتها على أن القادة يصنعون ولا يولدون.

➤ نظرية السمات:

جاءت نظرية السمات كردة فعل على نظرية الرجل العظيم التي أثارت جدلاً واسعاً، والتي تركز وتحرص على أهمية توفر التعلم والتجربة والكفاءة في السمات القيادية (بيالة سميرة، 2019، ص 26). ومن أبرز رواد هذه النظرية نجد Tead, Killian, Stogdill؛ حيث قاموا بدراسات وأبحاث من أجل تحديد صفات القيادة القوية والناجحة. ومن أهم السمات التي تم الاتفاق عليها: "الذكاء، الثقة بالنفس، الطاقة البدنية والجسدية، الحماس والتحفيز، الصدق" (عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، مرجع سابق، ص 17). من بين الانتقادات التي تعرضت لها النظرية نجد (سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص 25-26):

- لا يمكن لجميع الأفراد أن يصبحوا قادة لمجرد امتلاكهم بعض السمات.
- عدم تحديد السمات التي يجب توافرها في الفرد لجعله قائداً ناجحاً.
- تجاهل النظرية العوامل البيئية التي يحضر فيها القائد، والتركيز فقط على سمات القائد الناجح.

2- النظريات السلوكية في تفسير القيادة الإدارية

انطلقت هذه النظرية خلال الحرب العالمية الثانية؛ عندما تصاعد الاهتمام بموضوع تنمية القادة العسكريين، وكنتيجة لبروز حركة العلاقات الإنسانية في التسيير. وتفترض هذه النظريات أن نجاح وفاعلية القائد ليس سماته بل سلوكه، وأن السلوك القيادي يجوز تغييره أو تعلمه؛ في حين أن السمات تعتبر فطرية وموروثة.

ومن أهم النظريات التي اهتمت بالجانب السلوكي نجد:

➤ دراسات جامعة أوهايو Ohio:

يطلق عليها اسم نظرية البُعدين؛ ظهرت بعد فشل نظرية السمات في تحديد السمات اللازمة للقيادة في جميع المواقف، وقد قاموا بتحديد بعدين لسلوك القيادة وهما (سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص 28):

- القيادة القائمة على هيكلية المهام

تهدف إلى تخطيط وهيكل العمل؛ بحيث يتولى القائد تحديد مهمته ومهمة مرؤوسيه وطرق العمل، والإشراف عليهم لضمان تحقيق الأهداف.

- القيادة القائمة على العلاقات الإنسانية

تهدف إلى تقدير العمال وبناء الثقة والولاء للمؤسسة؛ من خلال تحسين العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، واحترام مشاعرهم وأفكارهم؛ وذلك من أجل تقوية الاتصال داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق رضا العمال وتكوين بيئة عمل إيجابية. والشكل الآتي يبين الأنماط القيادية لنظرية البعدين:

الشكل رقم (1-1): نموذج جامعة أوهايو للقيادة



المصدر: سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص 28.

❖ انتقادات النظرية

اعتبار أن القائد يعتمد نمطاً سلوكياً واحداً مع كل الأفراد اعتبار خاطئ؛ إذ يمكن للقائد أن يكون ذا اهتمام بالغ بمجموعة من الأفراد الأكفاء، وفي الوقت نفسه ذو اهتمام منخفض مع مجموعة من الأفراد الأقل كفاءة؛ وعليه فإنه يطبق أكثر من أسلوب واحد في القيادة (هبال عبد المالك، 2016، ص40).

➤ دراسة جامعة ميتشجان:

قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشجان في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1947 بإجراء دراسات حول نمط سلوك القائد وأداء الأفراد الجماعي؛ ويضم الفرق مجموعة من الباحثين هم كاتز كان وليكرث؛ حيث شملت الدراسة سلوك القادة والعمال في أقسام ذي إنتاجية مرتفعة وأقسام ذي إنتاجية منخفضة (بيالة سميرة،

مرجع سابق، ص32). ومن خلال الدراسات التي قام بها الباحثون تم التوصل بأنه يوجد نمطان من القيادة وهما (بيالة سميرة، مرجع سابق، ص 32):

- القيادة التي تركز على العمل

يعتمد القائد على التوجيه والرقابة المباشرة على المرؤوسين، بالإضافة إلى التركيز على المكافأة والعقوبة كوسيلة لتحفيز والتأثير في المرؤوسين؛ بمعنى أن القائد يكون اهتمامه في العمل والإنتاج فقط.

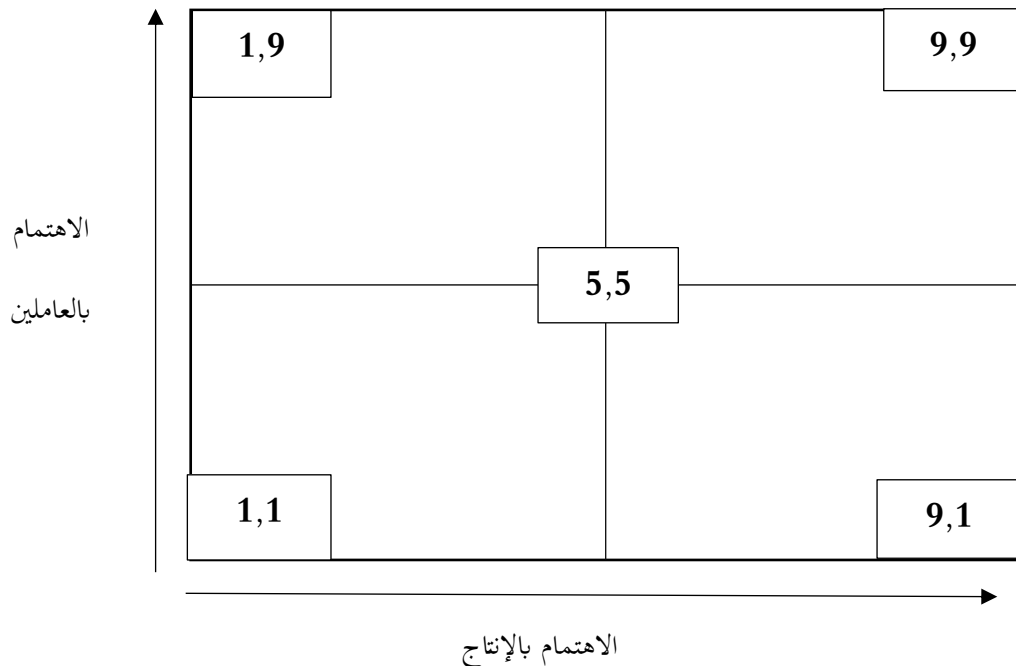
- القيادة التي تركز على العامل

يقوم القائد بتفويض السلطات، كما أنه يسعى إلى تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين كعامل أساسي لتحسين أدائهم وتحقيق التميز.

➤ نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر نظرية الشبكة الإدارية تحديثاً لكل من دراسات جامعات ميتشجان وأوهايو؛ علي يد بلاك وجايمس مينشن عام 1964، من أجل التعرف على الأنماط القيادية بالاستعانة ببعدين: الاهتمام بالعاملين (وقد تم وضعه في الخط العمودي)، والاهتمام بالإنتاج (وتم وضعه في الخط الأفقي) (bass with Ruth, 2008, p 719, Bernard M.), وقد تم تقديم خمسة أساليب جوهرية للقيادة لتعزيز كفاءة القائد يوضحها الشكل الآتي :

الشكل رقم (1-2): شبكة القيادة الإدارية



المصدر: زاهد محمد ديري، 2011، ص 170.

يتضح من الشكل أعلاه الأساليب القيادية التالية (سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص 31):

- قيادة تسلطية (1,9)

يتميز هذا النمط باهتمام عال بالإنتاج، وبالمقابل ينال اهتماماً منخفضاً بالنسبة للعاملين؛ لأنه يركز على تحقيق النتائج والمكاسب وإن كان على حساب موظفيه؛ حيث تكون علاقة القائد بمؤوسيه قائمة على المركزية واستخدام السلطة والرقابة المباشرة في العمل ويهمل العلاقات الإنسانية بينهم (ناريمان يونس لهلوب، ماجدة أحمد الصرايرة، 2012، ص 69).

- القيادة الاجتماعية (9,1)

يهتم القائد بالعلاقات الاجتماعية ورغبات مؤوسيه بشكل كبير، أما اهتمامه بالإنتاج فيكون منخفض؛ مما يؤدي هذا السلوك إلى توفير بيئة عمل هادئة وآمنة للمؤوسين، مما سيزيد إنتاجيتهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

- القيادة الضعيفة (1,1)

يكون اهتمام القائد هنا في أدنى مستوى لكل من الأفراد والإنتاج.

- القيادة الوسطية (5,5)

يسعى القائد إلى الموازنة بين اهتمامه للعاملين والعمل؛ بحيث يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وبناء علاقات جيدة في نفس الوقت.

- القيادة المثالية (9,9)

يعكس هذا النمط اهتماماً كبيراً لكل من بعدين الإنتاج والعاملين؛ لإدراك القائد بأن أساس تحقيق النتائج الإيجابية وبلوغ الأهداف هو العمل الجماعي، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وإشراك المؤوسين في عملية صنع القرارات وتحديد الأهداف وطرق العمل وحل المشكلات (ناريمان يونس لهلوب، ماجدة أحمد الصرايرة، مرجع سابق، ص 70).

3- النظريات الموقفية في تفسير القيادة الإدارية

نتيجة للانتقادات التي وجهت للنظريات التقليدية والسلوكية في عدم قدرتها على تحديد النمط القيادي الناجح؛ ظهر مسار جديد يركز على أن النمط القيادي المناسب يتأثر بطبيعة المتغيرات الموقفية، وأن الموقف هي التي تظهر القيادات وتبرز مهاراتهم في القيادة.

➤ نظرية فيدلر:

ظهرت هذه النظرية كردة فعل على النظرية التي سبقتها كونها أهملت عنصر الموقف الذي يعمل فيه القائد وماله من تأثير على القيادة؛ حيث اعتبر بأنه لكل موقف صفات وسمات قيادية خاصة به تختلف باختلاف الموقف والبيئة المحيطة بالقائد (النخلة، وفيق جابر، 2015، ص 48)، وأن الموقف يخضع لتأثير العناصر التالية (بيالة سميرة، مرجع سابق، ص 38):

- **علاقة القائد بالمرؤوسين:** أي نوعية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ودرجة تقبل الأفراد للقائد ودعمهم واحترامهم له.
- **هيكل العمل:** وتعني مدى شفافية المهام وتنسيق إجراءات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف.
- **قوة مركز القائد:** كلما ازدادت قوة القائد في التأثير على أفراد كلما أصبح أكثر فاعلية على قيادتهم وتوجيههم.

➤ نظرية المسار والهدف:

تعتمد هذه النظرية على فكرة أن القائد الناجح هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه وتحفيزهم للعمل؛ وذلك من خلال توضيح المهام المقدمة لهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، 2021، ص 49). وتعتمد هذه النظرية على بعدين أساسيين هما (بيالة سميرة، مرجع سابق، ص 48-49):

- **أنماط القيادة**
 - **قيادة توجيهية** من خلال تقديم للأفراد توجيهات وإرشادات لاتباعها للقيام بالعمل.
 - **القيادة المساندة** القائد يركز على اهتمامات العاملين ويسعى لتلبية احتياجاتهم؛ من أجل توفير بيئة مناسبة للعمل وتحقيق الأهداف.
 - **القيادة المشاركة** يقوم القائد بتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم مع مراعاة هذه الآراء في عملية صنع القرارات.

- القيادة المهمة بالإنجاز: يتولى القائد تحديد أهداف كبيرة تستدعي جهوداً كثيرة للعمل والأداء؛ وذلك لكسب الثقة بالنفس للتغلب على الصعوبات.

- العوامل الموقفية

تتمثل فيما يلي:

● خصائص المرؤوسين

- ❖ القدرة: إدراك المرؤوسين لقدراتهم على إتمام العمل بصورة فعالة.
 - ❖ مركز التحكم: اعتقاد المرؤوسين بأنه يتحكم فيما يحدث له وأن ما يحدث له نتيجة لتصرفاته.
 - ❖ الحاجات والدوافع: لحاجات ودوافع الأفراد انعكاس مباشر على سلوك القائد.
 - خصائص بيئة العمل
 - ❖ مهام المرؤوسين: تتمثل في نوعية مهام الفرد (واضحة أو غامضة).
 - ❖ جماعة العمل: الجماعة تؤثر بشكل مباشر على مسارات المرؤوسين وبالتالي التأثير في سلوك القائد.
 - ❖ العوامل التنظيمية: ونعني بها السياسات والإجراءات التي تؤثر في سلوك القائد.
- والشكل الآتي يبين نموذج نظرية هاوس في المسار والهدف:

الشكل رقم (1-3): نموذج نظرية هاوس في المسار والهدف

العوامل السببية		العوامل الموقفية		النتائج النهائية
الأسلوب القيادي	←	عوامل متعلقة بالمرؤوسين	←	إنجاز وظيفي
موجه		عوامل متعلقة بالبيئة		رضا وظيفي
مساند				
مشرك				

المصدر: بيالة سميرة، مرجع سابق، ص 50.

4- النظريات الحديثة في تفسير القيادة الإدارية

تنوعت النظريات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية؛ وقد أدى هذا المدخل إلى ظهور نظريات حديثة في القيادة الإدارية يمكن توضيحها كما يلي:

➤ النظرية التبادلية

ترتكز على قاعدة التبادل بين القائد وموظفيه؛ أي قيام القائد بتلبية كافة احتياجات مرؤوسيه وتحفيزهم بمختلف الوسائل المادية والمعنوية مقابل الانتفاع بخبراتهم وكفاءاتهم في العمل (أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، مرجع سابق، ص 50). كما يهتم القائد في هذه النظرية على تكوين علاقات إيجابية مع العمال مبنية على الثقة، ويقوم أيضا بتقسيم المهام والمسؤوليات عليهم مع تحديد برنامج الحوافز المعتمد عليه؛ وبالتالي فإن القيادة الإدارية تعتمد على مدى إمكانية تحقيق رضا العمال كنقطة أساسية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية (بيالة سميرة، مرجع سابق، ص 53-54).

➤ النظرية التحويلية

يقصد بالقيادة التحويلية مهارة القائد في إجراء التغيير المناسب للتأثير في مرؤوسيه؛ وذلك باستخدام مهارة اليقظة من أجل رصد الفرص المتوفرة واستغلالها لتحقيق الأهداف، والقيام بتشجيع وتحفيز مرؤوسيه على العمل الجماعي، والمتابعة المستمرة للبيئة الخارجية للمؤسسة من أجل معرفة تحركات المنافسين وتغييرات الحديثة التي تطرأ في السوق، والعمل على صياغة الاستراتيجية الجديدة يشارك فيها القائد مع فريقه (سهيلة عباس، 2004، ص 29-31).

ومن هنا نستنتج بأن القيادة التحويلية تتمثل في قدرة القائد على توفير بيئة عمل مناسبة مع توفير الدافع والإلهام بين المرؤوسين في إنجاز مهامهم والالتزام بتنفيذ أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: ماهية المهارات القيادية ومصادر قوة القيادة

تعددت مفاهيم المهارات القيادية، سنحاول في هذا الفرع التطرق إلى أهم هذه المفاهيم ومصادر قوتها، وهي كالآتي.

الفرع الأول: مفهوم المهارات القيادية

يعرف فرانك وزملاءه القيادة بأنها: "العملية التي بمقتضاها يتم التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (بعجي نصيرة، حمزاوي سهى، 2022، ص 201)".

حين تعرف المهارات حسب "Cottrell" بأنها: "القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما تريد، وهي أنشطة يتم تطويرها خلال ممارسة نشاط ما، تدعّمه التغذية الراجعة؛ وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي (هري بلال، 2020، ص 228)".

وتعرف "Laetitia Lethielleux" المهارات بأنها: "المعارف النظرية العملية والسلوكية، ويقصد بالمعارف (Savoir) مجموعة من المعارف العامة والخاصة المكتسبة من طرف الفرد بالتكوين والتعلم؛ أما المعارف العملية (Savoir Faire) فهي الخبرات التي يكتسبها الفرد عند قيامه بالعمل؛ ومعارف التحلي (savoir etre) وهي استعدادات الأفراد وسلوكياتهم اثناء العمل (فيروز شين، نوال شين، 2016، ص 169)".

كما عُرفت بأنها: "مجموعة المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وبكفاءة وفعالية، وهي أيضا قدرة القائد على إحداث الموائمة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق؛ بحيث يجعل من هذه للبيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الجماعة (بلال هري، مرجع سابق، ص 51)".

أما الحدراوي ومحمد فعرفا المهارات القيادية بأنها: "مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة، من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة والتركيز على الأفراد وليس على المهام (أريج بنت محمد التويجري، 2022، ص 308)".

وعرفها الصيني والعمور على أنها: "قدرات وإمكانات للتأثير في الأفراد وإلزامهم بتحقيق أهدافهم والمقدرة على التأثير والتحفيز للوصول للأهداف، وهي مجموعة من الصفات الإنسانية والخبرات التي يتمتع بها الأفراد، ويؤثر بها على الآخرين؛ وذلك بغية الوصول للأهداف المنشودة (أريج بنت محمد التويجري، مرجع سابق، ص 313)".

كما تعرّف المهارات القيادية على أنها: "السمات أو المهارات الشخصية التي يمتلكها الفرد والتي تسهم في قدرته على تشجيع الآخرين وتنظيمهم لتحقيق هدف مشترك (Indeed Career Guide, 2026)".

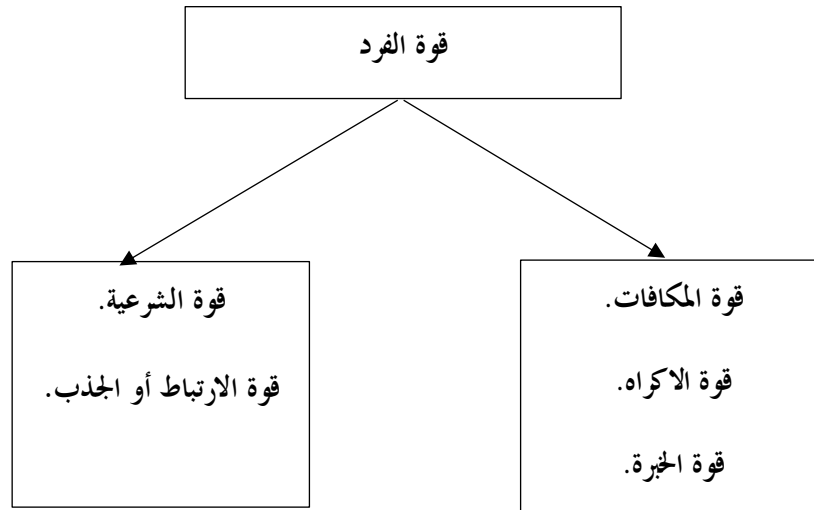
نستنتج في الأخير أن المهارات القيادية هي عبارة عن مجموعة من الصفات والممارسات والمعارف التي يستخدمها القائد من أجل توجيه وتحفيز والتأثير في تابعيه، والتي تشمل "المهارات الفنية، المهارات الفكرية،

المهارات الإنسانية"، إلى جانب مهارات التواصل والبراعة في مواجهة وحل المشكلات، واتخاذ القرارات وإدارة الموارد بشكل فعال؛ للتمكن من تحقيق الأهداف المشتركة بين المؤسسة والأفراد.

الفرع الثاني: مصادر قوة القيادة كأداة لدعم القائد

تسعى كل المؤسسات اليوم إلى تحقيق أهدافها وضمان استمرارية نشاطها على المدى الطويل والتنسيق بين مختلف مواردها؛ إذ يتطلب هذا الأمر ضرورة وجود قيادة فعالة داخل المؤسسة من أجل تحفيز وتوجيه العاملين نحو الأعمال المحددة لهم؛ وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب للقوة والتأثير فيهم. ولقد تم تصنيف الباحثين مصادر قوة القيادة إلى ستة مصادر أساسية والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-4): أشكال ممارسة القوة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نبيل بوركاب، رابح كشاد، 2017، ص 200.

1- قوة المكافآت:

ويقصد بها قدرة القائد على تقديم الحوافز والمكافآت للمرؤوسين من أجل السيطرة على تصرفاتهم وأفعالهم وتشمل هذه المكافآت "حوافز مالية، الاعتراف والتقدير، الترقيات، الجوائز" (مصطفى يوسف كافي، 2014، ص 118).

2- قوة الاكراه:

يرتكز القائد على أسلوب العقاب والاستجواب كوسيلة لتغيير تصرفات مرؤوسيه، وإجبارهم على تنفيذ أوامره والامتثال له؛ وتتمثل هذه العقوبات في الحرمان من الأجر، أو الخصم منه، تحويله إلى قسم آخر، الفصل، التحذير (بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 38).

3- قوة الشرعية:

ويقصد بها القوة التي يستمدّها القائد من منصبه الإداري في الهيكل التنظيمي، والتي تمكنه من التأثير في الأفراد داخل المؤسسة؛ مثل المدير العام أو المدير أو المشرف (إيهاب عيسى عبد الرحمن المصرى، 2023، ص 13).

4- قوة الارتباط أو الجذب:

ونعني بها القوة المستمدة من شخصية القائد وجاذبيته؛ فتؤدي به إلى كسب التقدير والاحترام من طرف المرؤوسين والاستجابة لأوامره؛ ويكون ذلك من شدة إعجابهم ومعزتهم له (نبيل بوركاب، رابح كشاد، 2017، ص 200).

5- قوة الخبرة:

وهي القوة التي تأتي من معارف والتجارب السابقة للقائد، وكذلك المهارات، سواء كانت فكرية، أو تقنية، أو إنسانية، والتي من خلالها يستطيع التأثير على تابعيه نتيجة للأعمال السابقة (نبيل بوركاب، رابح كشاد، مرجع سابق، ص 200).

المطلب الثالث: تصنيف المهارات القيادية وأساليب تنميتها

سيتم عرض في هذا المطلب مختلف التصنيفات المتعلقة بالقيادة والإدارية وأساليب تنميتها

الفرع الأول: تصنيف المهارات القيادية

يجب على كل قائد التحلي بمجموعة من الصفات والمهارات التي تمكنه من توجيه سلوك المرؤوسين، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة؛ ومن بين هذه المهارات نذكر: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية.

1- المهارات الفنية:

يرى كاتز أن المهارات الفنية تتمثل في الدراية والكفاءة في نوع محدد من المهام، بمعنى أن تشتمل على المعرفة التامة بمستلزمات العمل، وقدرة تحليلية على تنفيذ الأدوات والأساليب بطريقة تمكن من تنفيذ المهام المحددة للفرد. وفي الأخير، نستنتج بأن المهارات الفنية تكمن في مدى المعرفة المتخصصة للقائد لمجال معين والتي تساعد في أداء مهامه؛ في حين أن هذه المهارات الفنية يمكن اكتسابها عن طريق التدريب، والدراسة، والخبرة المهنية (بلال هري، مرجع سابق، ص 60).

2- المهارات الإنسانية:

تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع الأفراد والمجموعات والتواصل معهم بشكل فعال؛ فالقائد الإداري الذي يمتلك المهارات الإنسانية يعمل دائماً على توفير الجو والبيئة المناسبة لمؤوسيه، والتي بدورها تمكنهم من تبادل الأفكار والخبرات داخل المؤسسة (راتب سلامة السعود، إبراهيم علي حسنين، 2016، ص 156)، والذي يقدر على بناء علاقات إيجابية مع مؤوسيه وكسب ثقتهم فيه وذلك عن طريق حسن التصرف معهم (عيسى سالم، مهيري دليلة، 2022، ص 966).

3- المهارات الفكرية:

ويقصد بالمهارات الفكرية المعرفة التامة للقائد بكامل الأشياء المتعلقة بالمؤسسة والمشاكل الخاصة بها، وقدرته على بناء رؤية واستراتيجية واضحة وبسيطة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ومواجهة منافسيها (نورث هاوس، 2018، ص 74)؛ حيث تعتبر المهارات الفكرية أداة فعالة يستند عليها القائد عند استخدامه للمهارات الإنسانية، كما أنها تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المؤوسين وتخلق لهم المناخ الإبداعي (بلال هري، مرجع سابق، ص 72).

الفرع الثاني: أساليب تنمية المهارات القيادية

يوجد الكثير من الأساليب التي يستعملها القائد من أجل تزويده بالمعرفة والمهارات اللازمة للقيادة والإدارة، سيتم استعراضها على النحو التالي (بعجي نصيرة، حمزوي سهى، مرجع سابق، ص 202-203):
أولاً: التدريب

يعتبر التدريب من أكثر العمليات الإدارية أهمية؛ نظراً لما يقوم به من تزويد لمعارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية وأساليب العمل الجديدة بما يتلاءم مع متطلبات المؤسسة.

1- التدريب خارج المؤسسة:

ويظهر ذلك من خلال التعليم المستمر للأفراد بهدف رفع مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها؛ ومن خصائص هذا التدريب أنه يوفر للمتدربين إمكانية الالتقاء بأفراد من مؤسسات مختلفة، حيث يتبادلون خبراتهم ومعارفهم؛ مما يجعل عملية التدريب بعد انتهائه من خلال المقارنة بين الأداء السابق والحالي للفرد.

2- التدريب داخل المؤسسة:

يتم هذا التدريب في أماكن العمل؛ حيث يتم التخطيط له من قبل الإدارة والإشراف عليه، كما أنها تقوم بتشغيل كافة القدرات البشرية والمادية؛ من أجل ضمان تحقيق أهداف التدريب بكفاءة وفعالية.

ثانياً: الإشراف

يهدف الإشراف إلى تعزيز كفاءات الأفراد داخل المؤسسة؛ وذلك من خلال تقديم الدعم والتوجيه لهم للتأكد من القيام بالمهام بكفاءة، وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف.

1- نمط الإشراف:

يضم الإشراف ثلاثة أنماط رئيسية تتمثل فيما يلي:

➤ **النمط التسلسلي:** حيث يقوم القائد بتحديد وتوزيع المهام على مرؤوسيه، واتخاذ القرارات بنفسه

دون مشاركتهم، وأمرهم بتنفيذها.

➤ **النمط الديمقراطي:** يعتبر هذا النمط معاكساً للنمط التسلسلي؛ بحيث يقوم القائد بتفويض جزء

من صلاحياته ومشاركة مرؤوسيه في عملية صنع القرار.

➤ **النمط المتسبب:** في هذا النمط، الأفراد يقومون باتخاذ القرارات مباشرة دون استشارة القائد،

والرقابة فيها تكون ذاتية والتواصل مفتوح.

2- نطاق الإشراف:

نعني بها عدد الأفراد التي يكون المشرف مسؤولاً عنهم؛ فكلما كانت إمكانيات القائد وكفاءات العاملين عالية، زادت فعالية نطاق الإشراف، والعكس صحيح؛ كلما كانت الإمكانيات والكفاءات قليلة، انخفضت فعالية نطاق الإشراف.

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم، أصبح للتغيير التنظيمي دور أساسي لبقاء المؤسسة؛ حيث تسعى القيادات إلى التكيف مع هذه التطورات وممارستها من أجل تحسين أدائها وضمان استمراريتها.

المطلب الأول: عموميات حول التغيير التنظيمي

لقد اختلف الباحثون والعلماء في تحديد مفهوم واحد للتغيير التنظيمي، وعليه سنقوم بعرض أهمها فيما يلي.

الفرع الأول: عموميات حول التغيير التنظيمي

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

عرف (A.Guilan) التغيير التنظيمي على أنه: "كل تعديل في هيكل منظمة أو سلوكيات أفرادها؛ وذلك من أجل التكيف مع المحيط، أو هو كل فعل إرادي من طرف مديري المنظمات بهدف ضمان استمرارية وتطور المنظمة في محيطها الخارجي (Véronique Baptiste, 2003, p11)".

وقد عرفه (D.Holt) بأنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة، وينصب على الخطط والسياسات، أو الهيكل التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والأداء، أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها؛ لتحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، للبقاء والاستمرار والتميز (Gress, 1994, p88)".

وحسب علي السلمي فإن التغيير التنظيمي: "هو أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفةً أحد الأمرين، وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها (حماد مختار، 2017، ص 18).

ويعرف التغيير التنظيمي على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف:

ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية أو أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى (علاوي عبد الفتاح، 2013، ص 17).

وعرف **التغيير التنظيمي** على أنه "التحول من نقطة توازن مستهدفة، أي التحول من وضعية إلى أخرى يفترض أن تكون أحسن منها، ويقتضي هذا التحول اتخاذ إجراءات واستخدام موارد يتناسب حجمها وطبيعتها مع التغيير المنشود، فكل تغيير يتضمن ثلاث مكونات: هدف، موارد وإجراءات" (رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، 2014، ص 120).

أما **رغد محمد يحي خروفة** فتعرف التغيير التنظيمي على أنه: "قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد، بما يعكس تعديلاً جوهرياً على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية (يزيد شويل، علي فارس، 2019، ص 176).

كما يعرف **التغيير التنظيمي** أيضاً بأنه: "عملية مخططة ومدروسة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات، أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها؛ وذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، للبقاء والاستمرار والتطور والتميز (الهام يحياوي، نسرین سماعيل، 2020، ص 113).

ويرى **ستيف سميث Steve Smith** أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه (ليندة بن محرز لطاد، وآخرون، 2021، ص 30).

أما **جيرالدز Gerald** فيعرف التغيير التنظيمي على أنه: "أسلوب إداري يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل (مدحت محمد أبو النصر، 2015، ص 27).

في الأخير نستنتج بأن عملية التغيير التنظيمي عبارة عن عملية حتمية وضرورية، مبنية على التخطيط طويل المدى، تقوم بها المؤسسة من أجل الانتقال من حال غير مرغوب إلى حال يساعدها في تحقيق أهدافها والتأقلم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ويكون ذلك من خلال التغيير في ثقافة المؤسسة، أهدافها،

استراتيجياتها، هيكلها التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، السياسات والإجراءات؛ مما يساعدها في حل المشكلات التي تتعرض لها والبقاء والتميز في ظل المنافسة.

ثانياً: أسباب إحداث التغيير التنظيمي

تشهد المؤسسات اليوم تغيرات وضغوطات كثيرة تجبرها على إجراء التغيير التنظيمي؛ وعليه فإن التغيير التنظيمي ما هو إلا نتيجة للكثير من الأسباب، تم تقسيمها إلى صنفين أساسيين وهما: الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية.

1- الأسباب الداخلية:

وهي الأسباب التي تكون من داخل المؤسسة، والتي تؤثر على مناخها وهيكلها التنظيمي؛ وبالتالي فإنها تجبر الإدارة على ضرورة التكيف معها من أجل تحقيق الأهداف، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- **تغيير أهداف المؤسسة:** عندما تقوم المؤسسة بصياغة أهداف جديدة، فإنها تقوم بإجراء تغييرات تنظيمية مناسبة تساعدها على النمو والتقدم (سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص 69).
- **تدني مستوى الأداء:** عندما يتراجع أداء المؤسسة، يستلزم عليها تحليل الأسباب التي أدت لذلك، والقيام بالإجراءات والتغييرات المناسبة التي تساعدها في زيادة مستوى الأداء (سعيدة دوباخ، مرجع سابق، ص 69).

- **وعي وإدراك المديرين للتغيير:** يعد من أكثر الأسباب الداخلية أهمية، والتي تلزم المؤسسة على إجراء التغيير حيث أن لإدراك وفهم المدير لأهمية التأقلم مع المتغيرات الداخلية دوراً في تحسين جودة مخرجاتها وأدائها. ويكون ذلك على سبيل المثال من خلال إدماج أنظمة وبرامج تكنولوجيا حديثة (كتاف الرزقي، 2022، ص 63).

وهنالك أسباب أخرى نذكر منها ما يلي (بيالة سميرة، مرجع سابق، ص 98):

- الاندماج مع مؤسسات أخرى.
- ارتفاع معدل الدوران الوظيفي.
- إدماج معدات وأدوات وتكنولوجيا جديدة.
- انخفاض نسبة العوائد والأرباح.

2- الأسباب الخارجية:

وهي الأسباب المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تمثل دوراً أساسياً في إحداث التغيير التنظيمي، ويمكن عرض هذه الأسباب كالاتي (كتاف الرزقي، مرجع سابق، ص 64-65):

➤ التطور التكنولوجي والثورة الرقمية:

أدى التحول التكنولوجي السريع في أنظمة المعلومات والبرامج التقنية إلى إجراء تغييرات جذرية في طبيعة المهام وكيفية تنفيذها؛ الأمر الذي أدى بالمؤسسات إلى ضرورة التكيف معها، وذلك من خلال حسن استخدامها واستغلالها من أجل رفع مستوى الإنتاج وتحقيق الاستقرار.

➤ تغيير في ظروف السوق:

يعرف المستهلك بالتغيرات المستمرة في أذواقه؛ إذ لا يمكنه البقاء على نوع محدد من السلع والخدمات مدى الحياة؛ الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى دائماً إلى إنتاج سلع وخدمات، تطوير منتجات الحالية تفوق توقعات مستهلكيها، وإحداث التغيير اللازم لتحقيق هذه الاحتياجات كوسيلة لضمان استمرارها وبقائها في السوق.

➤ ازدياد حدة المنافسة:

أصبحت المؤسسات اليوم تشهد تهديدات كبيرة، وهذا راجع إلى ازدياد عدد منافسيها؛ حيث لم تعد تقتصر المنافسة اليوم على الأسعار فقط، بل إلى إدخال تكنولوجيا جديدة وتحسين طرق الإنتاج والتوزيع، الأمر الذي يجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات والتطور باستمرار.

المطلب الثاني: أبعاد التغيير التنظيمي ونماذجه

سنقوم في هذا المطلب بإدراج أبعاد التغيير التنظيمي ونماذجه

الفرع الأول: أبعاد التغيير التنظيمي

لعملية التغيير التنظيمي عدة أبعاد، نذكر منها:

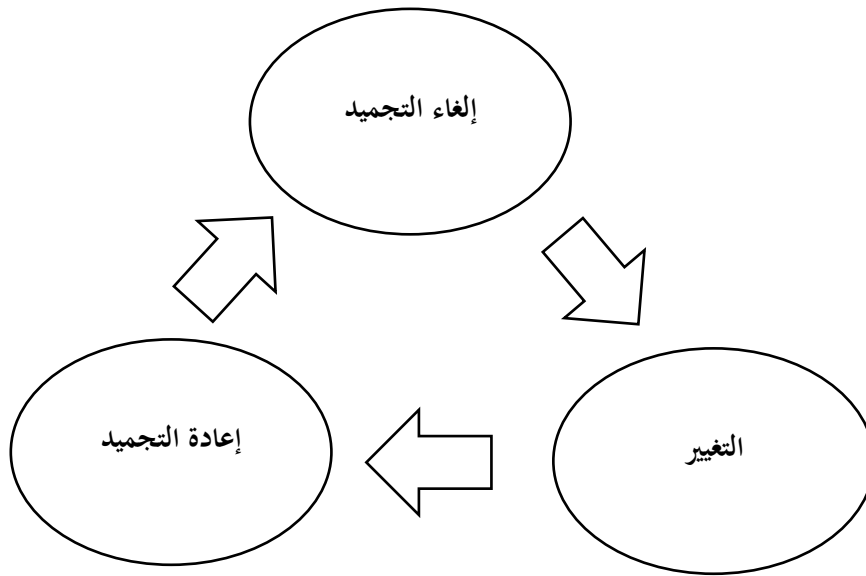
- 1- **بعد التغيير في الهيكل التنظيمي:** لقد قام هنري بتعريف الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم من خلالها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق المطلوب بين النشاطات (Henry Mintzberg, 2005, p 18).
- كما يقصد بالتغيير في الهيكل التنظيمي إجراء تغييرات في هرم السلطة، أو السياسات والاستراتيجيات، أو في العلاقات والمسؤوليات؛ ويكون ذلك من خلال إعادة ترتيب الصلاحيات وتوزيع المهام، إعادة هيكلة أساليب الاتصال، طرق انتقال السلطة، وكذلك إنشاء أقسام تنظيمية جديدة أو إلغاء أخرى (محمد دحية، محمد لمن حساب، 2022، ص 29).
- 2- **بعد التكنولوجيا المستخدمة:** عند قيام المؤسسة بعملية التغيير التنظيمي، فهي تسعى جاهدة لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل؛ في حين يجب على قائد التغيير أن يظل منتبهاً لكامل المستجدات التكنولوجية الحديثة ويواكبها (بيالة سميرة، مرجع سابق، ص 117)، وذلك من خلال إحراز التقدم في طرق وأساليب العمل في المؤسسة، والتي تعتمد عليها من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات (محمد دحية، محمد لمن حساب، مرجع سابق، ص 29).
- 3- **بعد التغيير في الأفراد:** أثناء عملية التغيير، يجب على المؤسسة التركيز على العنصر البشري وكيفية تطويره، وذلك من خلال تدريب الموظفين، وتنمية قدراتهم، وتطبيق الأفكار والمهام بأساليب جديدة تساعد المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية (محمد دحية، محمد لمن حساب، مرجع سابق، ص 29).

الفرع الثاني: نماذج التغيير التنظيمي

1- نموذج كيرت لوين Kurt lewin

لقد قام كيرت لوين بوضع نموذج حدد فيه مجموعة من المراحل لإحداث التغيير بشكل صحيح وفعال؛ حيث صنف عملية التغيير إلى ثلاثة مراحل لكل واحدة منها خصائصها، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-5): نموذج كيرت لوين



المصدر: (SAMER SEIKH HAMDO, 2021, p05).

يوضح لنا الشكل أعلاه بأن عملية التغيير التنظيمي تتكون من ثلاثة مراحل أساسية، تنطلق من إذابة الجليد وصولاً إلى إعادة التجميد، وهذا ما سيتم عرضه الآن:

➤ مرحلة إذابة الجليد:

تتمثل في قيام قادة المؤسسة بالانتقال من السلوكيات الحالية إلى ما هو مرغوب في الوصول إليه؛ وذلك من خلال الاعتراف بالمشكلة، وإدراك عدم فاعلية الإجراءات والسلوكيات الحالية. ويكون ذلك من خلال إزالة القيم والعادات والعمليات والإجراءات الحالية للمرؤوسين، ومن ثم خلق البيئة المناسبة التي تساعد على خلق حوافز جديدة لهم (بلال هري، مرجع سابق، ص 104). أما في حالة ظهور أفراد مقاومين للتغيير، فيستوجب على القادة إقناعهم به من خلال التأثير الإيجابي فيهم (نجم عبود نجم، 2011، ص 283).

➤ مرحلة التغيير:

ويتم في هذه المرحلة تطبيق عملية التغيير في المؤسسة بأسلوب جديد؛ حيث يتم فيها تغيير المهام، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، قيم وثقافة المؤسسة. مما يستدعي الأمر ضرورة تمكين الأفراد بالمعلومات الكاملة حول كيفية العمل بالأساليب الجديدة، كما أن لوين يوصي بعدم التسرع في إحداث التغيير؛ لأن ذلك

سيؤدي إلى ظهور أفراد مقاومين للتغيير، وبالتالي يجب إجراءه بدراسة واتقان وذلك من أجل تشجيع مشاركتهم الإيجابية فيه، والاستفادة من مهاراتهم وسلوكياتهم، وبالتالي بلوغ الأهداف المنشودة (وائل محمد جبريل، 2016، ص 105).

➤ مرحلة إعادة التجميد:

تعتبر آخر مرحلة في التغيير، حيث يتم فيها ترسيخ التغيير والاستمرار في الوضع الحالي وعدم الرجوع للوضع القديم؛ وذلك من خلال تدعيم النتائج المتوصل لها ومقارنتها بالأهداف المرجوة لاستكشاف نقاط قوة وضعف التغيير، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (بلال هري، مرجع سابق، ص 105). كما أن للأفراد دوراً مهماً في تثبيت عملية التغيير التنظيمي، ويكون ذلك عن طريق ضم الممارسات والأساليب الجديدة مع أساليب العمل التقليدية، ومن ثم سعي الإدارة إلى تشجيع وتدعيم التصرفات الإيجابية من أجل الاستمرار في التغيير وعدم مقاومته، والقيام بعملية التقييم المستمر من أجل القيام بالتصحيحات المناسبة لدعم التغيير (وائل محمد جبريل، مرجع سابق، ص 105-106).

2- نموذج التغيير المخطط ل هوس:

لقد قام هوس عام 1980 بعرض نموذج يحتوي على سبعة مراحل تساهم في تطوير المؤسسة، وهي كالاتي (سماتي حاتم، 2018، ص 71):

➤ الاستكشاف:

وتتمثل في وعي المؤسسة للمشاكل التي تواجهها وبضرورة التغيير؛ حيث يقوم قادة المؤسسة بالاعتماد على مستشار إدارة التغيير من أجل دراسة أهمية التغيير، واستخراج البيانات من المؤشرات التي تبرزها المشاكل التي تستلزم متابعة واهتماماً دقيقاً.

➤ الدخول:

وهي المرحلة التي يتوصل فيها القائد والمستشار إلى اتفاق حول العمل مع بعضهما، وتبيان العلاقة التي بناءً عليها سيتم تقديم هذه المساندة.

➤ التشخيص:

ويقصد بها تمكين المستشار بالمعلومات التي تساعد في تشخيص المشكلة، والتأكد من أن المؤسسة في حاجة شديدة للتغيير.

➤ التخطيط:

بعد التحقق من أن المؤسسة تحتاج إلى التغيير، يقوم المستشار التغيير بصياغة استراتيجية التدخل المخطط، يتم فيها تحديد خطوات تفصيلية عن كيفية العمل والبرنامج الزمني للتغيير.

➤ الفعل:

يأشر التدخل الفعلي تبعاً للاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها، وإشراك جميع الأفراد ضمن عملية التغيير للتقليل من المقاومة.

➤ التثبيت والتقييم:

بعد نجاح عملية التغيير، يتم تثبيت السلوكيات الحديثة والهياكل بشكل دائم وتخفيز الأفراد للاستمرار، مع القيام بالتقييم المستمر للتغيير وقياس الأداء لمعرفة الأخطاء والقيام بتصحيحها.

➤ إنهاء العمل:

بعد النجاح في تحقيق الهدف الذي كانت تسعى للوصول اليه، تنتقل إلى مشاكل أخرى جديدة من أجل حلها.

3- نموذج كوتر:

عرض كوتر نموذجاً يحتوي على ثماني خطوات؛ من شأنها إنجاح عملية التغيير التنظيمي في أي مؤسسة مهما كان نوعها، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-6): نموذج كوتر لإدارة التغيير التنظيمي



المصدر: Anara Bekmukhambetova, 2021, p06.

من خلال الشكل أعلاه، يتضح لنا بأن عملية التغيير التنظيمي تمر بثماني خطوات أساسية، وهي كالآتي:

➤ الخطوة الأولى: إنشاء الشعور بالحاجة أو ضرورة التغيير

تتم هذه المرحلة عبر تحسيس الفرد بالمشكلة الواقعة، وإدراكهم بضرورة التغيير وأن الوضع الحالي لم يعد صالحاً، ويكون ذلك من خلال العمل على إزالة كل الإشاعات المزيفة، واقتناء برامج تقييم داخلية توفر للموظفين بيانات دقيقة عن مستوى تقدمهم للأهداف المطلوبة، واكتشاف الأخطاء وتصحيحها ومقارنة أدائهم مع المؤسسات الأخرى (طارق محمد عايش سرور، 2016، ص 54).

➤ الخطوة الثانية: تشكيل تحالف قوي

تتمثل في تكوين تحالفات لغرض التوجيه والتأثير في الآخرين، حيث أن التحالفات تتكون من مجموعة من الخبراء، والمهندسين، ورؤساء الأقسام، الخ، والذين بدورهم يمتلكون المهارات اللازمة لقيادة التغيير، وهي كالتالي (John Kotter, 2008, p 03):

- الإحاطة بكل المعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة.
- تقديم معلومات دقيقة ومؤكدة المتعلقة بالعمليات التشغيلية داخل المؤسسة.
- السلطة الممنوحة من المنصب الإداري وما يرتبط بها من مهارات إدارية مثل التخطيط، التنظيم، والتوجيه.

➤ الخطوة الثالثة: وضع رؤية التغيير

تكمن في بناء رؤية واضحة وبسيطة تسهل على المرؤوسين فهمها وتنفيذها، وبالتالي دعمهم للتغيير بسبب فهمهم لدوافعه، وتشمل ما يلي: "توضيح الاتجاه، التحفيز، المساعدة على التنسيق" (طارق محمد عايش سرور، مرجع سابق، ص 54).

➤ الخطوة الرابعة: توصيل الرؤية

تتمثل في توصيل الرؤية إلى كافة أقسام المؤسسة باستخدام كل الوسائل الممكنة؛ ولتكون عملية إيصال الرؤية ناجحة لا بد أن يكون الاتصال مبنياً على الوضوح، والدقة، والبساطة، والشفافية (طارق محمد عايش سرور، مرجع سابق، ص 55).

➤ الخطوة الخامسة: إزالة العوائق

ويتم فيها البحث عن الحواجز التي يمكن أن تعيق عملية التغيير وفرصة نجاحه والقيام بالتخلص منها، وتغيير الهياكل التنظيمية، السياسات والإجراءات، وكل الأشياء التي يمكن أن تكون حاجزاً لنجاح الرؤية (عثمان الشقيفي، 2026، ص 5).

➤ الخطوة السادسة: تحقيق مكاسب قصيرة المدى

ويقوم في هذه المرحلة قادة المؤسسة بالتخطيط لأهداف قصيرة المدى قابلة للتحقيق، والتي يمكن أن تحقق نتائج ملموسة وعوائد؛ ومن ثم استعمال هذه الأرباح كوسيلة لتحفيز المرؤوسين للاستمرار في التغيير وكسب دعمهم (منال كبور، 2022، ص 605).

➤ الخطوة السابعة: البناء على التغيير

ويقصد بها الاستمرار في عملية التغيير من خلال القيام بتحسين المستمر للنظم، والهياكل والبرامج والأدوات الخ، وتوظيف العاملين القادرين على تطبيق الرؤية على أرض الواقع وتطوير مهاراتهم (عثمان الشقيفي، مرجع سابق، ص 6).

➤ الخطوة الثامنة: ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة

أي جعل كل التغييرات المحققة جزءاً من ثقافة المؤسسة والحفاظ عليها، وتحفيز جميع المرؤوسين على تطبيقها؛ كما يعتبر فشل المؤسسات في تطبيق هذه المرحلة علامة على رجوع المؤسسة إلى وضعها السابق التي كانت عليه قبل إجراء التغيير (طارق محمد عايش سرور، مرجع سابق، ص 56).

المطلب الثالث: دور المهارات القيادية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي

يتولى القائد دوراً مهماً وأساسياً في ضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي؛ فلكل عملية تغيير داخل المؤسسة مجموعة من المقاومين يرون التغيير بنظرة سلبية متشائمة. وهنا، تبرز أهمية دور القائد في التأثير على المرؤوسين وإقناعهم بأسباب إحداث التغيير، والأهداف المراد الوصول لها ودورهم في نجاحه.

الفرع الأول: طبيعة سلوك الأفراد تجاه عملية التغيير

1- نماذج سلوكيات التغيير

يمكن عرض هذه النماذج وفقاً لما يلي: (بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 352-353)

➤ **سلوكيات المحركون:** ويقصد بها سلوكيات المرؤوسين الداعمين لعملية التغيير والراغبون في نجاحه، والذين يمتلكون مهارات التأثير على الأفراد الآخرين.

➤ **التابعون:** ويعتمدونها الأفراد الذين يرغبون في إنجاح التغيير، ولكنهم لا يمتلكون المقدرة التامة لإجراء التغيير؛ وذلك بسبب ضعف المهارات والإمكانات، أو التخوف من صعوبة التكيف مع الإجراءات والأنظمة الجديدة.

➤ **المقاومين:** ويعتمدونها الأفراد الذين يرفضون رفضاً تاماً لعملية التغيير ويعارضونها.

➤ **الانسحابيون:** ونعني بها الموظفين القادرون على العمل، ولكن يتصفون بالكسل والانحزام بسرعة.

2- عناصر عملية التغيير

قام الباحثين بتحديد ستة عناصر أساسية لعملية التغيير، يمكن عرضها كآلاتي (بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 353):

- **موضوع التغيير:** ويقصد به القضية التي من أجلها أحدث التغيير.
- **المغير:** ويقصد به الشخص الداعي لعملية التغيير، والذي بموجبه تجرى عملية التغيير التنظيمي.
- **المؤيد للتغيير:** وهو الشخص الذي يدعم فكرة التغيير داخل المؤسسة.
- **المحاييد:** ويقصد به الشخص الذي لم يتخذ موقفاً واضحاً بعد (داعماً أو مقاوماً) تجاه التغيير المحدث.
- **المقاوم:** وهو الشخص الذي يتصدى لعملية التغيير ويعارضها، ويطمح إلى تعطيلها والقضاء عليها.
- **مقاومة التغيير:** وهي مجموعة من الأفعال التي يقوم بها القائد والمؤوسين الداعمين لعملية التغيير داخل المؤسسة، والتي تساهم في القضاء على المقاومة عن طريق تحويل الرفض إلى القبول.

الفرع الثاني: الخصائص وعوامل نجاح القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي

أولاً: خصائص ومهارات القيادة الإدارية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي

لضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، لابد من توافر خصائص معينة في القيادة، سيتم عرضها كآلاتي:

- 1- **القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات:** يتولى القادة الإداريون والمؤوسين مسؤولية تحديد الأهداف الاستراتيجية للتغيير، حيث يقومون بإجراء مختلف الدراسات والأبحاث اللازمة لجعل تلك الأهداف قابلة للتحقيق على أرض الواقع، دون هدر للموارد والطاقات والإمكانات (بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 356-357).
- 2- **القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار:** يجب أن يتحلى الأفراد المهتمين بإجراء التغيير بمهارات وكفاءات مميزة، تمكنهم من الإبداع والابتكار واقتراح حلول إبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء العمل.
- 3- **القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة:** ويقصد بها جاهزية الإدارة العليا للتعامل مع المواقف المتغيرة والفجائية، والتمتع باليقظة التامة لمجابهتها والتصدي لها.
- 4- **القدرة على أحداث التغيير:** وتتمثل في رغبة القيادة في إجراء التغيير وتنفيذه.

- 5- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: ويكون ذلك من خلال امتلاك الخبرة اللازمة في صنع القرارات الرشيدة والتي تكون ملائمة لطبيعة الموقف أو الحال.
- 6- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: عند تحديد الإدارة العليا للأهداف، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار القدرات والإمكانيات المتوفرة، أو القدرة على توفيرها، بما يضمن سهولة تحويل هذه الأهداف إلى نتائج ملموسة وإيجابية.
- 7- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: ويقصد بها التزام المؤسسة بتوفير أنظمة وبرامج تساعد في تقييم النتائج؛ بغرض معرفة الأخطاء والانحرافات والعمل على معالجتها وتصحيحها.
- 8- القدرة على الإبداع والتنظيم والتفويض: يتطلب نجاح عملية التغيير التنظيمي وجود أنظمة وقوانين جيدة ومرنة تساعد على التكيف مع المتغيرات، وبالإضافة إلى تفويض السلطات.

ثانيا: عوامل نجاح القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي

تتعدد العوامل التي تساعد الإدارة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، ومن أهم هذه العوامل ما يلي (بيالة سميرة، مرجع سابق، ص 231-231):

- مساندة ودعم الإدارة للتغيير له أثر جوهري في الوصول للنتائج المطلوبة والمواصلة فيه.
- توفير البيئة المناسبة التي تدعم عملية التغيير وتقلل من مقاومته.
- توفر عند قادة التغيير المهارات الفنية والإنسانية والفكرية بضمان القيادة الفعالة لمراحل التغيير.
- تفسير وإيضاح مبررات وأسباب التغيير للمرؤوسين.
- ادخال الأفراد والفرق التي ستتأثر بعملية التغيير في التخطيط والتنفيذ وتحديد الأهداف للتغيير.
- التركيز على المجموعات الغير الرسمية وفعاليتها في التأثير على تصرفات واتجاهات الأفراد.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرضاً لمختلف الدراسات السابقة التي توصل إليها الباحثين في موضوع القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة أسماء منصور، مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة

المؤسسة العسكرية للإسمت - جمورة - بسكرة، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العسكرية للإسمت بولاية بسكرة. حيث اعتمدت الباحثة كل من (الاتصال الداخلي، التدريب، التحفيز) كأبعاد للقيادة. ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل الدراسة بشكل دقيق، مع الاعتماد على أداة "الاستبيان" و "المقابلة" كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات والمعلومات. حيث تم توزيع 122 استبانة على القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة، واسترجع منها 102 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أكدت النتائج مستوى القيادة بالمؤسسة العسكرية للإسمت كانت مرتفعاً، بينما جاء مستوى إدارة التغيير التنظيمي بنسبة متوسطة.
- أظهرت نتائج التحليل الكمي لاختبار الفرضيات بأن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العسكرية للإسمت؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (40,839)، بينما وصل معامل الارتباط R إلى (0,745)، مما يفسر وجود علاقة قوية وطرديّة. وفي حين أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته (55,6%) مما يدل على أن نسبة 55,6% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تفسرها أبعاد القيادة، وبالتالي فإن النموذج يعتبر مقبولاً من الناحية الإحصائية.
- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول القيادة وإدارة التغيير التنظيمي للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- انتهت الدراسة بتقديم التوصيات التالية: بناء هيكل تنظيمي مرن يتصف بالقدرة على استيعاب التعديلات التي تفرضها متغيرات بيئة العمل، تحقيق الاتصال الفعال بين مختلف المستويات الإدارية، تشجيع الإدارة كل المستويات على العمل بروح الفريق الواحد.

2. بعجي نصيرة، حمزاوي سهى، أساليب تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة الجزائرية المتمثلة في (المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة) والذي يسعى إلى تعزيز وتنمية المهارات القيادية لدى العاملين به، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأداة الاستمارة كوسيلة لجمع المعلومات حول الموضوع، وعليه فإن الدراسة قد وصلت إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كالآتي:

- أكدت أن 81,58% من العمال في المؤسسة محل الدراسة أن المؤسسة تقدم دورات تدريبية للعاملين؛ وذلك من أجل تحسين مستواهم في الأداء وتغطية احتياجات المؤسسة.
- تم تأكيد بنسبة 71,18% من العمال الذين شاركوا في الدورات التدريبية التي أشرفت عليها المؤسسة أنها تركز بشكل أساسي على تنمية مهاراتهم القيادية (الفنية، المهنية)، وعلى ضبطهم للعمل بشكل فعال لضمان نجاح عملية التغيير.
- كما صرح 70,73% من العمال بأن العمل في جماعات يساهم في تنمية مهاراتهم وخبراتهم في إنجاز العمل، والتعاون على حل المشكلات، كما أن مؤسسة المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة يعتمد على نمط الإشراف الديمقراطي، كما تم التوصل إلى أنه يساهم في رفع مهارات وخبرات العامل وبالتالي تطوير مستوى الأداء له.

3. أريج بنت محمد التويجري، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين، والكشف عن متطلبات تفعيل هذا الدور في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة، حيث قامت باستهداف 79 قائد وقائدة في الجامعة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها:

- أن هناك دوراً جوهرياً لإدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، بمتوسط حسابي بلغ (3,47).
- وأن لإدارة الموارد البشرية دوراً مهماً وبارز في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في الجامعة، سواء كانوا أعضاء تدريس أو موظفين.
- التأكيد على أهمية الاستفادة من أصحاب الخبرات المتميزة في مجال تطوير إدارة الموارد البشرية لرفع الكفاءة القيادية.

4. دراسة بلال هري، أثر المسارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمجمع السباعي سيدال وحدة قسنطينة، 2020.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر للمهارات القيادية (الفنية الإنسانية، الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر في مجمع سيدال - وحدة قسنطينة. حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي، من أجل معرفة أثر هذه المهارات على عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، واعتمدت على أداة الاستبيان مكون من 65 فقرة، تم توزيعه على عينة مكونة من 173 موظفاً. واستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد ليتم التوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة (المهارات الفنية والإنسانية والفكرية) في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، أي (إثبات صحة الفرضية الرئيسة) والتي تعني صحة وصدق نموذج الدراسة.
- كما قامت الباحثة بتقديم مجموعة من الاقتراحات، من بينها ضرورة إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع من خلال زيادة الاهتمام بتطوير المهارات القيادية (الفنية والإنسانية والفكرية)، مع ضرورة إنشاء خلية أو وحدة متخصصة في قيادة عملية التغيير التنظيمي (فريق قيادة التغيير) بالمؤسسة محل الدراسة.

5. دراسة يباله سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية دراسة حالة مؤسسة أويتيموم اتصالات الجزائر جازي، 2019 - 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة ومدى تأثير القيادة الإدارية في إدارة التغيير، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان؛ حيث تم توزيعها على القيادات الإدارية في مؤسسة "أويتيموم اتصالات الجزائر جازي"، وتم

استخدام المنهج الوصفي والتحليلي من أجل مراجعة وتحليل البيانات المتعلقة بالقيادة الإدارية من طرف التغيير التنظيمي والتقليل من مقاومة التغيير.

النتائج المستخلصة:

- بعد القيام بتحليل البيانات تم التوصل إلى أنه يوجد علاقة جد قوية وطردية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.953)؛ أي أنه كلما زاد تمتع القيادات الإدارية بالخصائص والمهارات القيادية، ساهم ذلك في التقليل من مقاومة التغيير ومن ثم قبولهم لفكرة التغيير.
- ولاق محور " الخصائص والمهارات القيادة الإدارية " درجة عالية من الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي (3.61) وانحراف معياري قدره (0.428)؛ حيث اتفق جميع الأفراد بالمؤسسة على ضرورة توفر الخصائص والمهارات في القيادة الإدارية لإدارة التغيير بمؤسسة جازي.
- وأما النتائج المتعلقة بأساليب واستراتيجيات إجراء التغيير:
- فبلغ المتوسط الحسابي لها نسبه (3.63) وانحراف معياري قدره (0.508)؛ أي أنها لاقت درجة عالية من الأهمية.

وأما النتائج المتعلقة بالمتغير التابع:

- فبلغ المتوسط الحسابي له ب (3.59) وانحراف معياري قدره (0.453).

وخلصت الدراسة بوضع مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- ضرورة توفر اتصال فعال بين القائد وموظفيه، والقيام بتحفيزهم وتدريبهم فضلا عن اشراكهم في إعداد وتنفيذ التغيير المستمر بالمؤسسة ونجاحه.

6. نبيل بوركاب، مصادر القوة ونمط القيادة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تصنيع اللواحق

الصناعية والصحية لعين لكبيرة - سطيف، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر القوة المتمثلة في القوة الرسمية والقوة غير رسمية، ونمط القيادة لسلوك القائد للاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين في المؤسسة الجزائرية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مصادر القوة ونمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة، وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان وتوزيعها على 55 قائد في مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين لكبيرة - سطيف.

تم الوصول إلى عدة نتائج من بينها:

- أن مصدر قوة القادة الإداريين في المؤسسة هي الرسمية التي يعطيها المنصب لهم والمتمثلة في قوة الشرعية وقوة الاكراه بشكل كبير.
- كما تبين بأن العلاقة بين مصدر قوة الغير رسمية ونمط القيادة المهتم بالإنتاج والنمط المهتم بالعاملين كانت إيجابية؛ حيث كان الارتباط يساوي 0.847 ما يعادل نسبة 5%؛ وهذا أن دل على شيء فيدل على أن مصدر القوة في المؤسسة تتمثل في قوة الخبرة والكاريزما وقوة الارتباط والجذب، وبالتالي فإنه يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مصدر القوة الغير رسمية للقادة وبين نمط القيادة المهتم بالإنتاج والنمط المهتم بالعاملين.
- من بين التوصيات المقدمة:
- زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في المؤسسة من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة، بما ينسجم ويتوافق مع المسؤوليات المكلف بها القائد، والتي تمكنهم من القيام بمهمة الإشراف والتوجيه.
- نشر ثقافة العمل التشاركي لدى قيادات المؤسسة وبيان دوره في نجاح عملية اتخاذ القرار.
- وأوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي من أجل إدارة الموارد البشرية بالجامعة، والعمل على تحسين جودة التدريبات المقدمة من أجل تنمية المهارات القيادية لهم.
- صياغة خطة تدريبية من أجل التنبؤ بالاحتياجات التدريبية لتجهيز المرشحين للعمل القيادي من أجل تحقيق التنمية المهنية المستمرة.
- نشر ثقافة استقطاب واستثمار الرأس المال البشري وميزة تنافسية تتميز بهم عن باقي الجامعات.
- عمل مقارنات مرجعية مع الجامعات المحلية والعالمية المتميزة للاستفادة من خبراتهم في نطاق تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين.

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

1. Oscar Ybarra, The skills that help employees adapt : Empirical validation of a four – category framework, Christian Stamov RoBnagel, 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى تنظيم المهارات التي تساعد القادة على التكيف مع الظروف المختلفة، وتحديد هياكلها ووضعها في الأدبيات التنظيمية والنفسية ذات الصلة، واختبار إطار عمل مقترح من أربع فئات بشكل تجريبي، ثم إجراء جميع اختبارات t للعينات المقترنة على 5000 عينة.

من بين النتائج التي توصلت اليها ما يلي:

- أشارت التحليلات إلى أن المهارات المعرفية، تم الحكم عليها بأنها تتناسب مع فئة الإدراك بشكل أفضل من مهارات التحفيز حيث بلغت $t(110) = 9,00$.
- أما في فحص فئة التحفيز؛ فقد كشفت التحليلات أن مهارات التحفيز تم الحكم عليها بأنها تناسب فئة التحفيز بشكل أفضل من المهارات المعرفية $t(118) = 8,46$.
- وفيما يخص مهارات الاتصال، فقد كشفت التحليلات بأنها تتناسب بشكل أفضل مع مهارات الادراك $t(113) = 13,22$.
- وتوصل في الأخير بأن المهارات لها أهمية كبيرة في جعل الفرد يتكيف مع مختلف البيئات التنظيمية، ودور كبير في ازدهار المؤسسة وتطورها.

2. Joris van der Voet, Change leadership and public sector organizational change : Examining the interactions of transformational leadership style and red tape, The American Review of Public Administration, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة في عمليات التغيير في المنظمات العامة، ودراسة العلاقة بين قيادة التغيير لدى المشرفين المباشرين، والبحث في مدى تأثير هذه العلاقة بالمظاهر البيروقراطية التي غالبا ما تميز المنظمات العامة.

من بين النتائج التي تم التوصل لها:

- مساهمة القيادة في التزام المتلقين للتغيير؛ وذلك من خلال توفير اتصالات عالية الجودة، وتحفيز مشاركة الموظفين في تنفيذ التغيير.
- الاهتمام المنخفض بالقيادة التحويلية يعيق من إمكانية قيادة التغيير ومشاركة الموظفين في هذه العملية.
- يعد إشراك المشرفين المباشرين من الأسباب التي تؤدي إلى التزام ودعم الموظفين للتغيير؛ وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على الاستمرار فيه.

3. Moo Jun hao & Rashad yazdanifard, How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation, Global Journal of Management and Business Research, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز القيادة الإدارية ومدى فعاليتها في تحقيق التغيير الإيجابي للمؤسسات، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، كما أجرت الدراسة على مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث أنه من بين النتائج التي توصلت إليها أنه:

- من بين أهم العوامل والأسباب التي تجعل المؤسسات تبقى في البيئة الحديثة هو إحداث التغيير التنظيمي، وذلك من أجل مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة.
- وأن القادة الذين يمتلكون المهارات القيادية اللازمة والفعالة يكسبون ثقة مرؤوسيههم؛ وذلك يزيد من مستوى الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

من بين الاقتراحات التي قدمتها الدراسة:

- ضرورة تحلي قادة المؤسسات بالمهارات القيادية وتطويرها باستعمال البرامج التدريبية المناسبة.
 - تعزيز التحسين المستمر والابتكار مع القيام بإشراك الموظفين في عملية صنع القرارات.
 - استعمال هياكل تنظيمية مرنة؛ وذلك من الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية.
4. M. Birasnav, M. Albufalsa, Y. Bader, The role of transformational leadership and knowledge management process on predicting product and process innovation : an empirical study developed in kingdom of bahrain, Tekhne – Review of Applied management studies, 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في دور القيادة التحويلية وعملية إدارة المعرفة في التنبؤ بابتكار المنتج والعملية، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات؛ حيث تم استخدام البيانات التي تم جمعها من 119 شركة خدمات تقع في البحرين لاختبار نموذج مفاهيمي، يشمل الروابط بين القيادة التحويلية وعملية إدارة المعرفة، وابتكار المنتجات، وابتكار العمليات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- أن سلوكيات القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي باكتساب المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط $r=0,30-0,50$ ، وترتبط أيضاً بشكل إيجابي بابتكار المنتجات والعمليات $r=0,053-0,34$.
- كم ارتبطت ارتباطاً ملحوظاً باكتساب المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة.
- كما أثبتت بأن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بابتكار المنتجات، بالإضافة إلى ابتكار العمليات.
- إدراك القادة التحويليين أن الشركات التقليدية لا يمكن أن تتحول إلى شركات مبتكرة؛ إلا عندما يتم إنشاء رأس المال البشري داخل الشركات.

- يساعد التكامل مع العملية الداخلية للشركة على تقليل وقت الدورة وتحسين جودة المنتج.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة على أهمية الدور الذي تلعبه المهارات القيادية في إنجاح عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسات مهما كان نوعها واختصاصها، حيث استعملت مناهج وأدوات تحليلية متنوعة لذلك، ومجالات مكانية وزمانية مختلفة، إلا أنه يمكن استخلاص أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية وفق الآتي:

أولاً: أوجه التشابه

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أن امتلاك القائد للمهارات القيادية له دور مهم في إنجاح عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسات وذلك من خلال:
- أن امتلاك القائد للمهارات القيادية في المؤسسة أمر ضروري لضمان التغيير وبالتالي تعزيز الأداء.
- ضرورة تمكين القائد بمختلف المعارف والمهارات اللازمة لإدارة التغيير والتحكم فيه حسب الاستراتيجية المخطط لها.

➤ تشترك الدراسات على أن نجاح عملية التغيير التنظيمي هو أساس ضمان قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها الخارجية، وتحقيق الميزة التنافسية؛ وبالتالي تحقيق النجاح والاستدامة والتطور، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي، واعتماد أداة "الاستبيان" كأداة رئيسية مقسمة على أبعاد المهارات القيادية وعملية التغيير التنظيمي، تم استعمالها كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها باستخدام نموذج SPSS.

ثانياً: أوجه الاختلاف

تمكن الفروقات الجوهرية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:

- إن الاختلاف الرئيسي بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يكمن في البعد الزمني والمكاني الذي تمت فيه الدراسة؛ حيث شملت الدراسات السابقة بيئات متنوعة كالجوامع، المؤسسات العامة والخاصة. أما الدراسة الحالية، فقد ركزت بصفة خاصة على إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، حيث تعتبر هذه المؤسسة وطنية ذو طابع خدمي وصناعي. وهناك اختلاف منهجي متعلق بموضوع البحث فقد وجدت دراسات تحتوي على أحد المتغيرين (المتغير المستقل

/ المتغير التابع) أثر التغيير التنظيمي على متغيرات مختلفة مثل أداء الموارد البشرية، أثر المهارات القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين، بينما تركز دراستنا على المهارات القيادية وأثرها على عملية التغيير التنظيمي.

➤ كما أنه من بين الاختلافات التي تميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة، أنها طبقت على موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع عين تموشنت؛ وذلك من أجل معرفة العلاقة التي تجمع بين المهارات القيادية وعملية التغيير التنظيمي فيها.

خلاصة الفصل:

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن عنصر المهارات القيادية لاقى اهتماماً كبيراً، خصوصاً في الآونة الأخيرة؛ لما له من أهمية بالغة في التأثير على سلوك المرؤوسين وتوجيههم وتطوير مهاراتهم، ويكون ذلك بهدف الحفاظ على مكانة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال اعتماد القائد لمختلف الأنماط القيادية والنظريات وأساليب القوة للتأثير في المرؤوسين، من بينها قوة المكافأة، وقوة الخبرة، وقوة الشرعية.

كما تم التناول في هذا الفصل إلى كيفية تطبيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال الاعتماد على خطة واضحة ودقيقة تضمن للمؤسسة التكيف مع مختلف التطورات المحدثّة وتحقيق أهدافها، وبالتالي نقل المؤسسة من حال إلى حال أكثر رغبةً فيه، وتعزيز الولاء التنظيمي للعمال عن طريق استعمال مختلف الوسائل التحفيزية لهم لتحقيق التغيير المطلوب.

وفي الختام، يمكن القول إن القائد الناجح هو الذي يستطيع توظيف مختلف مهاراته لإدارة التغيير التنظيمي بشكل فعال يتلاءم مع أهداف المؤسسة وبيئتها الخارجية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية
للمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
عين تموشنت

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة، سنقوم في هذا الفصل بالانتقال إلى الجانب التطبيقي، والذي سيتم فيه دراسة تأثير المهارات القيادية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت، بحيث سنعمل على اختبار صحة الفرضيات وعرض النتائج الخاصة بمؤسسة الدراسة.

ولقد قُسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

- المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت

سنتناول في هذا المبحث تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، والتعرف على هيكلها التنظيمي ومهامها والتزاماتها، ومختلف الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت

بعد الحرب العالمية الثانية، بدأ الاهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر يتزايد؛ وذلك نتيجة التفكير في إقامة صناعات مثل إنشاء الأفران العالية بعنابة، منجم الحديد بالونزة، ومجالات أخرى مثل البلاط والزجاج ومطاحن الزيتون إلخ، وتبين في ذلك الوقت أن الطاقة الكهربائية والغازية أصبحت لها أهمية كبيرة وضرورية، حيث كان مرسوم 5 جوان 1947 دور كبير في إنشاء المؤسسة العمومية الوطنية للكهرباء والغاز بالجزائر ورمزها المختصر EGA.

الفرع الأول: تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت

تصنف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت من بين المؤسسات التي تنتمي إلى شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب، حيث أنها تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية، كما أنها تتمتع بذمة مالية ومعنوية تغطي احتياجات ثمانية دوائر بشبكة الكهرباء والغاز عين تموشنت الغرب (بني صاف، حمام بوحجر، عين الكيحل، عين تموشنت) الشمال (عين الأربعاء، العامرية، ولهاصة) حيث توظف 300 عون من جميع الفئات المهنية، كما أنها تشغل ما يعادل 2700 كلم من شبكة الكهرباء و 679 من شبكة الغاز، كما تضم حوالي 38749 زبون في الغاز و 92109 في الكهرباء.

الفرع الثاني: مهام والتزامات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت

أولا: مهام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت:

- 1- صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- 2- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
- 3- تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.

- 4- استغلال الكهرباء والغاز لكافة الدوائر التي تغطيها.
- 5- مواكبة التكنولوجيا الجديدة.
- 6- توفير العتاد والتجهيزات المساعدة على استغلال الكهرباء والغاز.

ثانياً: التزامات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت:

وتبرز أهم التزامات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت فيما يلي:

1- إنتاج الكهرباء:

يعتبر إنتاج الكهرباء من أهم الأعمال التي تقوم بها المؤسسة باعتبارها الشركة الوحيدة المخولة لها قانونياً بإنتاج الكهرباء عن طريق محطات توليد الكهرباء، وبعد عملية إنتاج الكهرباء تقوم المؤسسة بتزويد زبائنها بالكهرباء عن طريق الموزع.

2- تزويد الزبائن بالكهرباء:

يلتزم الموزع بتوفير الطاقة الكهربائية باستمرار ما عدا الانقطاعات الناتجة أثر الحوادث أو حالات القيام بأشغال الصيانة أو الأسباب الأمنية أو حالات القوة القاهرة، حيث يسهر الموزع على التقليل من الانقطاعات إلى أقصى حد ممكن، وتوفير الطاقة الكهربائية لكل شخص يطلب ذلك وبمقتضيات دفتر الشروط.

3- تزويد الزبائن بالغاز:

يتم نقل الغاز وتوزيعه للزبائن عن طريق شبكات الغاز وتتكون شبكات الموزع مما يلي:

- قنوات الضغط العالي والمنشآت المرتبطة.
- منشآت المعالجة والمراقبة والأمن والصيانة.
- محطات التخزين وإعادة تحويل الغاز إلى غاز طبيعي مميع وغاز بروبان مميع.
- قنوات معدة لتوزيع المحروقات الغازية ذات الشفط المتوسط والمنخفض.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت وأهدافها

سيتم في هذا المطلب عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت بالإضافة إلى عرض أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت

يحتوي الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز على ما يلي:

1- مدير التوزيع:

هو المسؤول الأول عن كل الشركة على المستوى الداخلي والخارجي.

2- أمانة المديرية:

تتمثل مسؤولية أمانة المديرية فيما يلي:

- استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله وترتيبه.
- إنجاز محاضر تنصيب لجميع موظفي الشركة.
- استقبال الزبائن وتوجيههم.
- الرد على المكالمات الهاتفية سواء كانت من داخل أو خارج المؤسسة.

3- الملحق القانوني:

يختص بالنظر في المنازعات القانونية التي تكون مديرية التوزيع للكهرباء والغاز طرفا فيها.

4- المكلفة بالاتصال:

ويتمثل دورها فيما يلي:

- تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي في مجالي الصحافة والإذاعة، وذلك من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور الحصص الإذاعية الخاصة بالمؤسسة.

➤ تمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي (الوطني) وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة.

➤ المشاريع والإنجازات.

5- مهندس الأمن:

➤ زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة.

➤ متابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين.

➤ التأكد من تنفيذ خطط العمل السنوية.

6- مساعد الأمن الداخلي:

➤ التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية بوسائل الأمن الداخلي.

➤ مراقبة أعوان الأمن الداخلي المنتشرين في البنى التحتية المحروسة.

➤ مساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي.

7- قسم الدراسات والأشغال:

يقوم المكلف بهذا القسم بتنفيذ الدراسات والأشغال المتعلقة:

➤ طلبات مصلحة التوصيات الجديدة RCN.

➤ تنفيذ الأعمال في إطار برامج الدولة.

➤ أعمال الصيانة الكبرى.

8- قسم المحاسبة والمالية:

يضم رئيس مصلحة المحاسبة والمالية: وهو الشخص المسؤول عن مصلحة المالية، مصلحة الاستغلال والمحاسبة، مصلحة التسيير والمراقبة، وهو أيضا مسؤول عن:

➤ الميزانية الخاصة بالمؤسسة وكذلك حساب جدول النتائج.

➤ مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية.

9- قسم تقنيات الكهرباء:

وتتمثل مهام هذا القسم فيما يلي:

- مصلحة التحكم عن بعد والتي يتمثل دورها في تسيير الشبكات الكهربائية عن بعد.
- مصلحة الصيانة الكهربائية والتي تسعى إلى حماية الشبكة الكهربائية.
- مصلحة مراقبة الشبكات الإدارية والتي تقوم بتسيير محولات الكهربائية.
- معاينة الفاتورة.

10- قسم تقنيات الغاز:

يسعى هذا القسم إلى الحفاظ على جودة شبكة الغاز؛ وذلك من خلال القيام بالصيانة المستمرة والحرص على استمرارية جودة الخدمة، من خلال التدخل في جميع قنوات الشبكة والمتمثلة في:

- القنوات الرئيسية.
- التوصيلات.
- التوصيلات العمودية بالنسبة للعمارات.

ويضم هذا القسم:

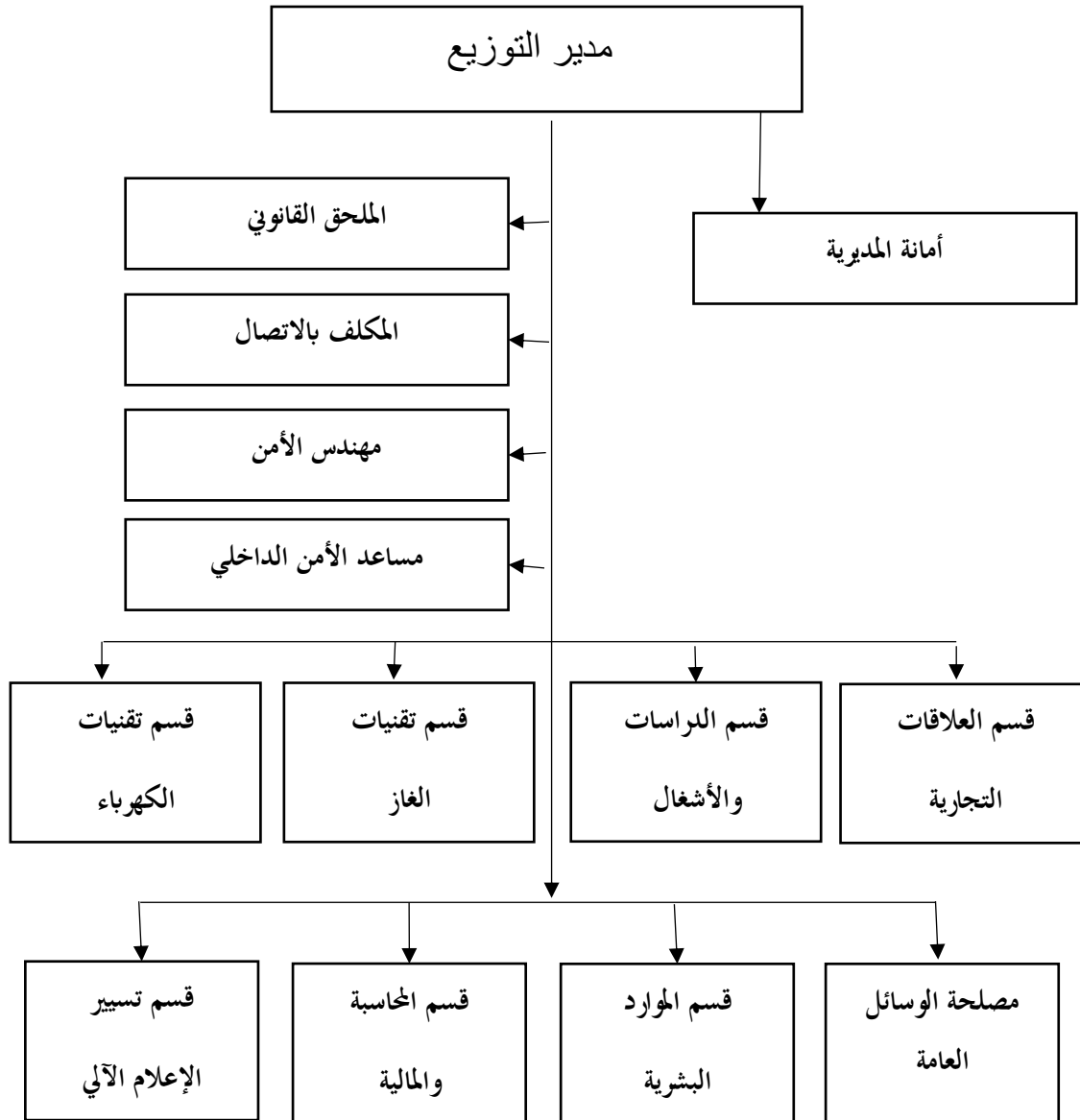
- مصالح الاستغلال للغاز: عين تموشنت، بني صاف، حمام بوحجر، العامرية، بحيث يتمثل هدفها في ضمان استمرارية وديمومة الغاز على مستوى القنوات وبالتالي تحقيق رغبات المواطنين، بالإضافة إلى قياس التوترات للقنوات الفولاذية وصيانة صمامات الغاز.
- مصلحة الاستغلال ومراقبة وتطوير شبكات الغاز: تمثل دورها في القيام بإحصاء ومتابعة الشبكات القديمة والجديدة على مستوى الخرائط والحاسوب.
- مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بصيانة الشبكات والمعدات الغازية في أفضل الظروف والإعلام على كل التسربات الغازية التي تقع على مستوى أنابيب الغاز.

11- قسم الموارد البشرية:

- مصلحة إدارة الموارد البشرية: وتعمل على السهر على مراقبة تطبيق قوانين التسيير للمستخدمين، والتطبيق الجيد للتنظيم ومراقبة فعاليته.

- مصلحة الاستغلال: تقوم بتحليل الحساب وبرهنة الحسابات، محاسبة وإدخال كل العمليات، مراقبة الاستثمارات وحساب الاستهلاكات، مراقبة الحسابات الشهرية للموردين والزبائن، مراقبة وتحليل الصندوق بالإضافة إلى مراقبة أجور العمال.
- مصلحة التسيير والمراقبة: وتختص بمراقبة الإنفاق على الاستثمار، مراجعة الميزانية في شهر جوان، تحضير الميزانية للسنة المقبلة، ملخص الأعمال المنجزة لكل ثلاثة أشهر وملخص أعمال نهاية السنة كاملة. والشكل الموالي يبين مختلف المصالح السابقة:

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت



المصدر: وثائق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت

لمؤسسة سونلغاز مجموعة من الأهداف يمكن عرضها فيما يلي:

- 1- إنتاج الكهرباء سواءً في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- 2- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
- 3- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواءً في الجزائر أو في الخارج وتوزيعه.
- 4- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- 5- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية، وكل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز.
- 6- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
- 7- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي.
- 8- استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.

المطلب الثالث: مظاهر المهارات القيادية والتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض مظاهر المهارات القيادية والتغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: مظاهر المهارات القيادية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت

تعتمد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت نظاماً شفافاً قائماً على المساواة بين جميع المرؤوسين. يعتمد القادة في المؤسسة على الإشراف المباشر والمستمر وذلك من أجل التأكد من إنجاز المهام بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى تقديم توجيهات ونصائح لتفادي الأخطاء التي تعيق من جودة الخدمة المقدمة. أما بخصوص عملية إشراك المرؤوسين في صنع القرارات في المؤسسة محل الدراسة، فقد تبين بأن القرارات يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا دون مشاركة المرؤوسين.

كما أن المؤسسة تعتمد على الدورات التدريبية كوسيلة أساسية لتطوير مهارات قادتها ومرؤوسيه، حيث نجد بأن القسم المختص بهذه العملية هو قسم الخدمات حيث يقوم بتزويدهم بمختلف البرامج التدريبية التي من شأنها أن تنمي مهاراتهم التقنية والتسييرية، أما في حالة تعيين موظف جديد فقبل البدء في مزاولة عمله تقوم بتدريبه وفق برنامج مخطط له لضمان مناسبته لهذا المنصب، وبالتالي العمل على ضمان رفع وزيادة من مستوى جودة الخدمة العمومية، بالإضافة إلى أنها تسعى إلى تحويل المهارات والمعارف التي يمتلكها الفرد إلى تطبيق فعلي للاستفادة منها.

تلتزم الإدارة العليا في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت بتنمية مهارات العاملين عن طريق استعمال نظام الحوافز والمكافآت. كما يستعمل قادة المؤسسة محل الدراسة المهارات الفكرية في بناء الخطط ورسم الاستراتيجيات التي تسمح لها بالتكيف مع المتغيرات الاقتصادية.

الفرع الثاني: مظاهر التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت

تواجه مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت العديد من التغيرات، ولعل أبرز هذه التغيرات يكمن في الطاقات المتجددة، حيث تعتمد المؤسسة على الأساليب الرقمية المتطورة ومختلف البرامج والأنظمة التكنولوجية الحديثة للتكيف مع هذه التغيرات وتحسين كفاءة خدماتها.

كما تبين من خلال الدراسة أنه لا يوجد عمال مقاومين للتغيير لاعتماد المؤسسة على البرامج التدريبية والتكوينات كخطوة أولى قبل الشروع في أي عملية تغيير داخل المؤسسة، إذ تقوم بإعادة هيكلة المهام وتوزيع المسؤوليات ونقل الموظفين من فرع إلى فرع حسب قدراته لضمان نجاح التغيير والتعامل مع مختلف التحديات، وبالتالي فإن الموظف لا يمتلك الحق في معارضة هذا التغيير.

وتوصلنا من خلال الدراسة أن كل عملية تغيير داخل المؤسسة تكون مبنية على خطة دقيقة من قبل الإدارة العليا والمختصين من أجل تقليل التكاليف الناتجة عن التغيير، والأمر الأهم هو السرعة في إنجاز المهام وتحقيق رضا الزبون.

في الأخير نستنتج بأن الإدارة تعتمد على تعلم وتدريب الموظفين أداة أساسية للتقليل من مقاومة التغيير وضمان الانتقال إلى الوضع الجديد بنجاح.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى إنجاز الجانب النظري من الدراسة، حيث سيتم فيه تحديد مجتمع الدراسة والعينة، منهج الدراسة، والأدوات المستخدمة والتي من خلالها ستتم عملية الحصول على المعلومات والبيانات، بالإضافة إلى التحقق من مدى صحة وثبات هذه الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداتين أساسيتين لجمع المعلومات وهما: "الاستبيان والمقابلة".

الفرع الأول: الاستبيان

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على المعلومات، ومن ثم القيام بتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وصولاً إلى النتائج، حيث تم التركيز في هذه الدراسة على الرتب الإدارية التالية: ملحق إداري، متصرف، إطار.

الفرع الثاني: المقابلة

اعتمدنا في الدراسة على أداة المقابلة مع العمال في المؤسسة محل الدراسة؛ باعتبارها وسيلة لجمع معلومات أكثر دقة ومصادقية، حيث تم تصميم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع الدراسة ليتم تحليلها لاحقاً واستخلاص النتائج منها.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة

سيتم في هذا المطلب التعرف على مجتمع الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، بالإضافة إلى تحديد العينة المستهدفة من الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، والمقدر عددهم الإجمالي 460 موظف.

الفرع الثاني: العينة المستهدفة

من أجل تحقيق أغراض الدراسة الميدانية، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 عاملاً في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت؛ ليتم استرجاع منها 35 استمارة صالحة للدراسة والتحليل، أي بنسبة بلغت 90%؛ الأمر الذي يدل على أن عينة الدراسة كانت مثالية.

المطلب الثالث: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

الفرع الأول: دراسة بيانات الاستبيان

أولاً: بيانات الاستبيان

حتى يتمكن من جمع المعلومات خلال الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد استبيان (أنظر الملحق رقم 01) والذي يتكون من قسمين أساسيين وهما كالآتي:

➤ **القسم الأول:** ويضم المعلومات الشخصية والمتمثلة في: "الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي".

➤ **القسم الثاني:** ويضم 34 سؤالاً مقسماً على محورين أساسيين هما:

- **المحور الأول:** يتمثل في المهارات القيادية (المتغير المستقل).
- **المحور الثاني:** يتمثل في عملية التغيير التنظيمي (المتغير التابع).

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان؛ حيث يتضمن هذا المقياس خمس درجات للإجابة على الأسئلة المطروحة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). وقد تم الإعطاء لكل عبارة درجة من أجل تسهيل عملية التحليل، يمكن تمثيلها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-1): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
----------------	-----------	-------	-------	------------

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: صدق الاستبيان

1- الصدق الظاهري:

ويقصد بالصدق الظاهري عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وذلك من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم من حيث مدى ملائمة عبارات الاستبيان مع المحاور، وتعديل وحذف ما يلزم من عبارات الاستبيان؛ وذلك نتيجة لعدم وضوحها، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار النصائح والتوجيهات المقدمة. وهذا بعد مناقشة الأستاذة المشرفة والأخذ بموافقتها، ليتم في الأخير إعداد استمارة استبيان نهائية (انظر الملحق رقم 02).

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

ونعني به درجة انسجام كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه، ويكون ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط سيبرمان لكل عبارة عند مستوى دلالة 0,05%.

أ. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "المهارات القيادية".

الجدول رقم (2-2): صدق الاتساق الداخلي لمحور المهارات القيادية

العبارة	معامل الارتباط Sperman	القيمة الاحتمالية Sig
1	**0,738	0,000
2	**0,890	0,000
3	**0,874	0,000
4	**0,902	0,000

0,000	**0,824	5
0,000	**0,835	6
0,000	**0,783	7
0,000	**0,602	8
0,000	**0,851	9
0,000	**0,707	10
0,000	**0,710	11
0,000	**0,923	12
0,000	**0,814	13
0,000	**0,818	14
0,000	**0,774	15
0,000	**0,845	16
0,000	**0,792	17
0,000	**0,774	18
0,000	**0,774	19
0,000	**0,683	20
0,000	**0,762	21
0,000	**0,717	22

0,000	**0,907	23
0,000	**0,883	24

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لمحور "المهارات القيادية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05% و 0,01%، وأن القيم الاحتمالية Sig كلها أقل من مستوى المعنوية 0,05؛ مما يعد مؤشراً قوياً على صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مهارات القيادة، وبذلك يعتبر الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه.

ب. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " عملية التغيير التنظيمي ".

الجدول رقم (2-3): صدق الاتساق الداخلي لمحور عملية التغيير التنظيمي

الرقم	معامل الارتباط Sperman	القيمة الاحتمالية Sig
25	**0,725	0,000
26	**0,797	0,000
27	**0,753	0,000
28	**0,745	0,000
29	**0,793	0,000
30	**0,525	0,000
31	**0,605	0,000
32	**0,636	0,000
33	**0,773	0,000
34	**0,747	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لمحور "عملية التغيير التنظيمي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05% و 0,01%، وأن القيم الاحتمالية Sig كلها أقل من مستوى المعنوية 0,05؛ مما يعد مؤشراً قوياً على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني، وهذا ما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

لدراسة صحة ثبات الاستبيان قمنا باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ ALPHA CRONBACH، وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-4): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha de cronbach
المحور الأول: المهارات القيادية	24	0,980
المحور الثاني: عملية التغيير التنظيمي	10	0,920
جميع محاور الاستبيان	34	0,978

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لكل من محور "المهارات القيادية" ومحور "عملية التغيير التنظيمي" بلغ 97,8%؛ وهي نسبة عالية تفوق 60%. وعليه، فإن قيمة المعامل تقترب من الواحد، وهو ما يدل على وجود ثبات في قيمة المعامل، الأمر الذي يؤكد على أن أداة الاستبيان تتمتع بمعدل ثبات مرتفع جداً؛ وبالتالي فهي تستوفي أغراض الدراسة الميدانية. وفي الأخير نستنتج أن نتائج اختبارات الصدق والثبات كانت صادقة وثابتة بدرجة عالية، مما يجعلها أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة.

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين أساسيين هما: المتغير المستقل ويتمثل في "المهارات القيادية"، والمتغير التابع ويتمثل في "عملية التغيير التنظيمي". وعليه، يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$Y=f(X)$$

حيث إن:

Y : يمثل المتغير التابع "عملية التغيير التنظيمي".

X : يمثل المتغير المستقل "المهارات القيادية".

المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث دراسة وتحليل خصائص أفراد العينة محل الدراسة، كما سيتم تحليل إجاباتهم في استمارة الاستبيان، ومن ثم عرض نتائج هذه الدراسة بأسلوب علمي ومنهجي، لينتهي المبحث بتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة كفاءة وفعالية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت.

المطلب الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

الفرع الأول: دراسة وتحليل المعلومات الشخصية

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	60%
أنثى	14	40%

المجموع	35	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

من خلال الجدول رقم (2-5)، يتضح لنا بأن عدد الذكور بلغ 21 فرداً، ما يمثل نسبة 60%، في حين بلغ عدد الإناث 14 فرداً ما يمثل نسبة 40% من إجمالي عينة الدراسة. وبهذا نستنتج أن عدد الذكور في العينة يفوق عدد الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري والتقني في المؤسسة، والذي يستدعي في كثير من الأحيان الخروج والتنقل من المؤسسة من أجل إتمام الأعمال الخاصة بها.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	0	%0
من 25 الى 35 سنة	0	%0
من 36 الى 45 سنة	13	%37,1
أكثر من 45 سنة	22	%62,9
المجموع	35	%100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

تبين لنا من خلال الجدول رقم (2-6) أن الفئة العمرية "الأكثر من 45 سنة" تأخذ النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 62,9%، تليها الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين "36 سنة إلى 45 سنة" بنسبة 37,1%. مما يدل على أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت تركز على هاتين الفئتين بنسبة كبيرة

لتسيير مهامها وشؤونها؛ نظراً لما يمتلكونه من مؤهلات عملية تساهم في تحسين ورفع أداء المؤسسة. وأما الفئات التي تتراوح أعمارها ما بين "35 سنة أو أقل" فإنها تغطي بنسبة منعدمة وذلك راجع إلى قلة المناصب الجديدة في المؤسسة.

3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
2,9%	1	أقل من 05 سنوات
2,9%	1	من 06 الى 10 سنوات
17,1%	6	من 11 الى 15 سنة
77,1%	27	أكثر من 15 سنة
100,0%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-7) أن نسبة الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات والتي تنحصر خبراتهم ما بين 06 إلى 10 سنوات قد بلغت نسبتهم 2.9% وهي نسبة ضئيلة. يليها الموظفون الذين تنحصر سنوات خبرتهم ما بين 11 و 15 سنة بنسبة 17,1%، وأخيراً الموظفون الذين يملكون خبرة أكثر من 15 سنة فما فوق، فقد مثلت نسبتهم 77,1%، وذلك نظراً لامتلاكهم الخبرة المهنية الكافية في المؤسسة.

4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
0%	0	ثانوي أو أقل
17,1%	6	تقني سامي
40,0%	14	ليسانس
25,7%	19	ماستر
17,1%	6	دراسات عليا
100,0%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-8) أن مستوى غالبية العاملين في الدراسة هم من حاملي شهادة ليسانس بنسبة بلغت 40,0 %، تليها فئة حاملي شهادة ماستر بنسبة 25,7 %، بينما تساوت نسب تخصص كل من "دراسات عليا" و "تقني سامي" بنسبة بلغت 17,1 % لكل فئة. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على خريجي الجامعات، وذلك نظراً لامتلاكهم المهارات والمؤهلات المطلوبة والتي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء بالمؤسسة، في حين أن فئة الحاصلين على شهادة ثانوي أو أقل تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة منعدمة، لعدم امتلاك أصحابها المهارات المناسبة التي تتطلبها المؤسسة.

5- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
--------	---------	-----------------

ملحق اداري	0	0%
متصرف	9	25,7%
إطار	26	74,3%
المجموع	35	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-9) أن أعلى نسبة للموظفين كانت في رتبة "إطار"، حيث بلغت نسبة هذه الفئة 74,3%، وجاءت بعدها رتبة "متصرف" بنسبة 25,7%. وهذا ما يدل على أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت تعتمد في اختيارها أثناء عملية التوظيف على المهارات والخبرات العالية؛ وذلك من أجل تعزيز أدائها وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

الفرع الثاني: دراسة وتحليل نتائج محاور الدراسة

يوضح لنا الجدول الأسفل التوزيع التكراري، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لمحوري الدراسة والمتمثلين في "المهارات القيادية" و"عملية التغيير التنظيمي". وقد تم ذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي SPSS ليفسر لنا درجة استجابة الأفراد؛ وذلك عن طريق حساب المدى بين أعلى وأدنى قيمة في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تتراوح درجاته ما بين 1 و5، فقيمة المدى هي (5-1=4)، والتي يتم قسمتها على عدد الخلايا المقياس (4/5=0,8)، حيث تضاف هذه القيمة المستنتجة إلى كل خيار. وهذا كله يهدف إلى معرفة الحدود الدنيا والعليا لكل خلية، ويكون ذلك من خلال تحديد 5 فئات تفسيرية لدرجة الاستجابة وهي كالآتي:

- إذا كان المتوسط الحسابي بين 1 و1,80، فإنه يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة جدا.
- إذا كان المتوسط الحسابي بين 1,80 و2,60، فإنه يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة.
- إذا كان المتوسط الحسابي بين 2,60 و3,40، فإنه يصنف في الخلية بدرجة استجابة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي بين 3,40 و4,20، فإنه يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة.

➤ إذا كان المتوسط الحسابي بين 4,20 و5، فإنه يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

أولا: تحليل نسب الموافقة لبعء مهارات القيادة الفنية

1- تحليل نسب الموافقة لبعء مهارات القيادة الفنية:

جدول رقم (2-10): تحليل نسب الموافقة لبعء مهارات القيادة الفنية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
	%	%	%	%	%
1	3	6	8	11	7
	8,6	17,1	22,9	31,4	20,0
2	2	7	5	20	1
	5,7	20,0	14,3	57,1	2,9
3	2	7	6	16	4
	5,7	20,0	17,1	45,7	11,4
4	2	7	5	19	2
	5,7	20,0	14,3	54,3	5,7
5	2	6	4	19	4
	5,7	17,1	11,4	54,3	11,4
	2	3	10	18	2

5,7	51,4	28,6	8,6	5,7	6
5	15	9	5	1	7
14,3	42,9	25,7	14,3	2,9	
3	20	5	6	1	8
8,6	57,1	14,3	17,1	2,9	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسب الموافقة للعبارة رقم 1 تبلغ (31,4%)، حيث يتمتع القائد داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت بالمعرفة الفنية العالية. أما بالنسبة للعبارة رقم 2، فقد بلغت نسب الموافقة (57,1%)، بمعنى أن قادة المؤسسة يقومون بإنجاز أعمالهم بدقة. وبالنسبة للعبارة رقم 3 فقد بلغت نسب الموافقة (45,7%)، مما يدل على أن القائد يتمتع برؤية مستقبلية في مجالات العمل. فيما يخص نسب الموافقة للعبارة رقم 4 والعبارة رقم 5، فتبلغ (54,3%)، وهذا يعني أن القائد يمتلك القدرة على توظيف خبراته ومعارفه في العمل، بالإضافة إلى السعي لتحقيق أهداف القسم أو الوحدة. وبالنسبة للعبارة رقم 6، فقد بلغت نسب الموافقة (51,4%)، مما يدل على أن القائد لديه القدرة على ترجمة الأهداف المتعلقة بالمنظمة إلى برامج عمل تنفيذية. فيما يخص العبارة رقم 7، فقد بلغت نسب الموافقة (42,9%)، وهذا يعني أن القائد حريص على معرفة المستجدات الفنية في مجال العمل. وأخيراً، العبارة رقم 8 بلغت نسب الموافقة عليها (57,1%)، مما يدل على أن القائد يمتلك المعرفة التامة بكل القوانين واللوائح والتنظيمات المتعلقة بتنظيم العمل.

2- تحليل نسب الموافقة لبعد مهارات القيادة الإنسانية:

جدول رقم (2-11): تحليل نسب الموافقة لبعد مهارات القيادة الإنسانية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار

%	%	%	%	%	
4	19	5	2	5	9
11,4	54,3	14,3	5,7	14,3	
5	19	7	2	2	10
14,3	54,3	20,0	5,7	5,7	
1	22	10	1	1	11
2,9	62,9	28,6	2,9	2,9	
5	15	8	3	4	12
14,3	42,9	22,9	8,6	11,4	
2	20	7	3	3	13
5,7	57,1	20,0	8,6	8,6	
1	21	8	2	3	14
2,9	60,0	22,9	5,7	8,6	
1	20	6	4	4	15
2,9	57,1	17,1	11,4	11,4	
2	16	8	6	3	16
5,7	45,7	22,9	17,1	8,6	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسب الموافقة للعبارتين رقم 9 و 10 بلغت (54,3%)، وهذا يعني أن القائد داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت يعمل على إشراك أعضائه في تنظيم عمل الفريق وتحليل وظائفه، بالإضافة إلى القيام بتحديد مهمة ومسؤولية كل عضو في فريق العمل بدقة وشفافية. أما بالنسبة للعبارة رقم 11، فقد بلغت نسب الموافقة (62,9%)، مما يعني أن فريق عمل المؤسسة يتمتع بالكفاءة المطلوبة والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال. بالنسبة للعبارة رقم 12، فقد بلغت نسب الموافقة (42,9%)، مما يدل على أن القائد لديه القدرة على التعاون المرن مع مرؤوسيه. وفيما يخص نسب الموافقة للعبارة رقم 13، فتبلغ (57,1%)، وهذا يعني أن القائد يستمع لمرؤوسيه وينصت إليهم باهتمام. أما للعبارة رقم 14، فقد بلغت الموافقة (60,0%)، مما يدل على أن القائد ماهر في اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات إلى المرؤوسين. فيما يخص العبارة رقم 15، فقد بلغت نسب الموافقة (57,1%)، وهذا يعني أن القائد يولي الاهتمام والتقدير للمرؤوسين، مما يدفعهم لبذل جهد أكبر وأخيراً، العبارة رقم 16، بلغت نسب الموافقة عليها (45,7%)، مما يدل على أن القائد يعمل على توفير الظروف المريحة والمحفزة للعمل.

3- تحليل نسب الموافقة لبعدها مهارات القيادة الفكرية:

جدول رقم (2-12): تحليل نسب الموافقة لبعدها مهارات القيادة الفكرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رقم العبارة
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
%	%	%	%	%	
2	9	9	12	3	17
5,7	25,7	25,7	34,3	8,6	
2	10	9	9	5	18
5,7	28,6	25,7	25,7	14,3	
2	4	8	19	2	

5,7	54,3	22,9	11,4	5,7	19
2	22	5	5	1	20
5,7	62,9	14,3	14,3	2,9	
3	19	7	3	3	21
8,6	54,3	20,0	8,6	8,6	
3	19	6	5	2	22
8,6	54,3	17,1	14,3	5,7	
1	16	9	5	4	23
2,9	45,7	25,7	14,3	11,4	
2	15	9	5	4	24
5,7	42,9	25,7	14,3	11,4	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسب الموافقة للعبارة رقم 17 بلغت (34,3%)، وهذا يعني أن القائد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت يحرص على تخصيص وقت معين لدراسة الطرق الجديدة في العمل. أما بالنسبة للعبارة رقم 18، فقد بلغت نسبة الغير موافق (28,6%)، مما يدل على أن القائد يخصص حلقات للبحث عن الإبداع والتجديد. أما بالنسبة للعبارة رقم 19، فقد بلغت نسب الموافقة (54,3%)، مما يدل على أن القائد لديه القدرة على التعامل مع المواقف الغير الاعتيادية ومعالجتها. فيما يخص نسب الموافقة للعبارة رقم 20 فتبلغ (62,9%)، وهذا يعني أن القائد يمتلك الاستعداد الدائم للتفاوض أوقات الأزمات. وبالنسبة للعبارة رقم 21 و 22 فقد بلغت نسب الموافقة (54,3%)، مما يدل على أن القائد يقوم بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة لكل مرؤوس بوضوح، بالإضافة إلى مناقشة هذه المهام قبل التفويض. أما العبارة رقم 23، فقد بلغت نسب الموافقة لديها (45,7%)، وهذا يعني أن القائد يعمل على توفير كامل البيانات والمعلومات

حول المشكلة للمشاركين من أجل وضع بدائل لحلها. وأخيراً، العبارة رقم 24 بلغت نسب الموافقة عليها (42,9%)، يدل على أن القائد يتبادل الآراء بموضوعية للتوصل إلى أفضل الحلول للمشكلة المطروحة.

4- تحليل نسب الموافقة لأبعاد عملية التغيير التنظيمي:

جدول رقم (2-13): تحليل نسب الموافقة لأبعاد عملية التغيير التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رقم العبارة
التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
%	%	%	%	%	
2	7	10	16	0	25
5,7	20,0	28,6	45,7	0	
1	5	11	17	1	26
2,9	14,3	31,4	48,6	2,9	
2	2	9	20	2	27
5,7	5,7	25,7	57,1	5,7	
1	1	10	20	3	28
2,9	2,9	28,6	57,1	8,6	
2	5	15	12	1	29
5,7	14,3	42,9	34,3	2,9	
1	0	5	26	3	30
2,9	0	14,3	74,3	8,6	

0	16	15	3	1	31
0	45,7	42,9	8,6	2,9	
1	18	12	3	1	32
2,9	51,4	34,3	8,6	2,9	
3	11	13	7	1	33
8,6	31,4	37,1	20,0	2,9	
4	14	10	5	2	34
11,4	40,0	28,6	14,3	5,7	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسب الموافقة للعبارة رقم 25 بلغت (45,1%)، وهذا يدل على أن القائد يقوم بتشخيص مشاكل المؤسسة وتبلغ موظفيها بذلك. أما بالنسبة للعبارة رقم 26 فقد بلغت نسب الموافقة (48,6%)، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة تمتلك رؤية واضحة ونتائج عملية التغيير. وبالنسبة للعبارة رقم 27 و28 فقد بلغت نسب الموافقة (57,1%)، مما يدل على أن المؤسسة توفر كافة المتطلبات الأساسية لعملية التغيير التنظيمي، مع القيام بعقد اجتماعات دورية للتأكد من تنفيذ العملية. فيما يخص نسب المحايدين للعبارة رقم 29 فبلغت (42,9%)، وهذا يعني أن تستمع لمقترحات موظفيها حول عملية تنفيذ التغيير التنظيمي. وبالنسبة للعبارة رقم 30 فقد بلغت نسب الموافقة (74,3%)، وهذا يدل على أن المؤسسة تنظم دورات تكوينية للموظفين عند القيام بعملية التغيير. أما العبارة رقم 31 فقد بلغت نسب الموافقة لديها (45,7%)، وهذا يشير على أن الإدارة تتعامل بشكل موضوعي مع مقاومة الموظفين للتغيير المطبق. أما بالنسبة للعبارة رقم 32 فقد بلغت نسب الموافقة لديها (51,4%)، لاعتماد المؤسسة على الاجتماعات كوسيلة لمناقشة الأمور المتعلقة بتنفيذ التغيير من مشاكل وحلول. بالنسبة للعبارة رقم 33 فقد بلغت نسب المحايدين لديها (37,1%)، وأخيراً، العبارة رقم 34 بلغت نسب الموافقة عليها (40,0%) مما يدل على أن المؤسسة تقارن أدائها الفعلي مع الأداء المطلوب من الموظفين لمعرفة الفجوات.

ثانيا: تحليل نتائج استجابات أفراد العينة

1- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "مهارات القيادة الفنية" لخور "المهارات القيادية".

الجدول رقم (2-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارات القيادة الفنية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستجابة
1	3,371	1,238	6	متوسطة
2	3,314	1,022	8	متوسطة
3	3,371	1,113	5	متوسطة
4	3,342	1,055	7	متوسطة
5	3,485	1,094	3	مرتفعة
6	3,428	0,948	4	مرتفعة
7	3,514	1,010	2	مرتفعة
8	3,514	0,981	1	مرتفعة
المجموع	3,417	0,949		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد "مهارات القيادة الفنية" بلغ 3,417، وبانحراف معياري عام قدره 0,949. مما يبين لنا أن درجة الاستجابة لهذا البعد كانت مرتفعة. أما بالنسبة لعبارات البعد فقد قمنا بعرض أعلى درجة الاستجابة وأدنى درجة الاستجابة ويمكن إظهارها على النحو التالي:

➤ معرفة القائد بالقوانين واللوائح والتنظيمات المتعلقة بتنظيم العمل، بمتوسط حسابي (3,514) وانحراف معياري (0,981).

- أرى أن قائدي ينجز أعماله باحترافية واتقان، بمتوسط حسابي (3,314) وانحراف معياري (1,022).
- 2- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "مهارات القيادة الإنسانية" لخور "المهارات القيادية".

الجدول رقم (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارات القيادة الإنسانية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
9	3,428	1,219	5	مرتفعة
10	3,657	0,998	1	مرتفعة
11	3,600	0,735	2	مرتفعة
12	3,400	1,193	6	مرتفعة
13	3,428	1,037	4	مرتفعة
14	3,428	0,978	3	مرتفعة
15	3,285	1,100	7	متوسطة
16	3,228	1,086	8	متوسطة
المجموع	3,432	0,921		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يتضح لنا من تحليل الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من الموظفين أظهرت موافقتها على عبارات المتعلقة بضرورة وجود مهارات القيادة الإنسانية لدى القائد؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد "مهارات القيادة الإنسانية" (3,432)، بانحراف معياري عام قدره (0,921). مما يبين لنا أن درجة الاستجابة لهذا البعد كانت مرتفعة. أما بالنسبة لعبارات البعد، فقد قمنا بعرض أعلى درجة الاستجابة وأدنى درجة الاستجابة، ويمكن إظهارها على النحو التالي:

➤ يحدد القائد مهام ومسؤوليات كل عضو في فريق العمل بدقة، بمتوسط حسابي (3,657) وانحراف معياري (0,998).

➤ يحرص القائد على توفير الظروف المريحة والمحفزة للعمل، بمتوسط حسابي (3,228) وانحراف معياري (1,086).

3- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "مهارات القيادة الفكرية" لخور "المهارات القيادية".

الجدول رقم (2-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارات القيادة الفكرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
17	3,142	1,088	6	متوسطة
18	3,142	1,166	8	متوسطة
19	3,428	0,978	4	مرتفعة
20	3,542	0,918	1	مرتفعة
21	3,457	1,066	3	مرتفعة
22	3,457	1,038	2	مرتفعة
23	3,142	1,088	6	متوسطة
24	3,171	1,124	5	متوسطة
المجموع	3,310	0,875		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يتبين لنا من تحليل الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد "مهارات القيادة الفكرية" قد بلغ (3,310)، بانحراف معياري عام قدره (0,875). مما يبين لنا أن درجة الاستجابة لهذا البعد كانت متوسطة.

أما بالنسبة لعبارات البعد، فقد قمنا بعرض أعلى درجة الاستجابة وأدنى درجة الاستجابة ويمكن إظهارها على النحو التالي:

➤ يمتاز القائد بالاستجابة والاستعداد الدائمين للتفاوض أوقات الأزمات، بمتوسط حسابي (3,542) وانحراف معياري (0,918).

➤ ينظم القائد بين الحين والآخر حلقات بحث عن الإبداع والتجديد، بمتوسط حسابي (3,142) وانحراف معياري (1,166).

4- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لمحور "عملية التغيير التنظيمي".

الجدول رقم (2-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور عملية التغيير التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
25	3,142	0,943	9	متوسطة
26	3,342	0,872	6	متوسطة
27	3,514	0,914	3	مرتفعة
28	3,657	0,802	2	مرتفعة
29	3,142	0,912	10	متوسطة
30	3,857	0,692	1	مرتفعة
31	3,314	0,758	7	متوسطة
32	3,428	0,814	4	مرتفعة
33	3,228	0,972	8	متوسطة
34	3,371	1,059	5	متوسطة
المجموع	3,400	0,671		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمحور "عملية التغيير التنظيمي" قد بلغ (3,400)، وانحراف معياري عام قدره (0,671). مما يبين لنا أن درجة الاستجابة لهذا البعد كانت مرتفعة. أما بالنسبة لعبارات البعد فقد قمنا بعرض أعلى درجة الاستجابة وأدنى درجة الاستجابة ويمكن إظهارها على النحو التالي:

➤ تنظم المؤسسة دورات تكوينية للموظفين نتيجة أي تغييرات في العمل، بمتوسط حسابي (3,857) وانحراف معياري (0,692).

➤ تصغي الإدارة لمقترحات الموظفين حول عملية تنفيذ التغيير التنظيمي، بمتوسط حسابي (3,142) وانحراف معياري (0,912).

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الإحصائية

بما أن حجم العينة في هذه الدراسة بلغ 35 ($n=35$)، وهي قيمة أكبر من 30، فإنه يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي. وعليه، سنعمل في هذا المطلب على اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية ويمكن إظهار ذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تقوم الفرضية الرئيسية على وجود أثر لمهارات القيادة الإدارية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت. ومن أجل اختبار هذه الفرضية، قمنا بصياغة الفرضيتين المساعدةتين على الشكل الآتي:

H₀: لا يوجد أثر لمهارات القيادة الإدارية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

H₁: يوجد أثر لمهارات القيادة الإدارية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

ومن أجل التحقق من مدى صحة هذه الفرضيات، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس التأثير يمكن تمثيله كالاتي:

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \mu$$

Y: المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي).

X₁: المتغير المستقل (المهارات القيادية).

α₀: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

α₁: الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

μ: الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (2-18): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الأولى

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
0,694	0,481	بين المجموعات	7,368	7,368	1	30,58	0,000
		داخل المجموعات	7,952	0,241	33		
		المجموع	15,320		34		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "عملية التغيير التنظيمي" والمتغير المستقل "المهارات القيادية"، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي 69,4%،

وهي درجة ارتباط معتبرة. كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل "المهارات القيادية" يفسر 48,1% من التباين الحاصل في المتغير التابع "عملية التغيير التنظيمي".

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة المعنوية عند درجة الحرية المبينة في الجدول؛ بحيث أن مستوى الدلالة Sig 0,000 أقل من مستوى المعنوية 0,05. وعليه، يمكن القول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمهارات القيادة الإدارية على عملية التغيير التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
عملية التغيير	الجزء الثابت	1,559		4,759	0,000
التنظيمي	المهارات القيادية	0,532	0,694	5,530	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يبين لنا الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة، والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين متغير المهارات القيادية ومتغير عملية التغيير التنظيمي؛ حيث بلغ معامل انحدار المهارات القيادية 0,532، والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (المهارات القيادية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,532 في المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي). وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 5,530، وهي أكبر من قيمة t المجدولة 1,96، وكما أن القيمة الاحتمالية بلغت Sig 0,000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05؛ مما يدل على أن المهارات القيادية هي متغير مفسر لعملية التغيير التنظيمي. وعليه، يمكن القول بأنه يوجد أثر إيجابي للمهارات القيادية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد أثر إيجابي للمهارات القيادية على عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير المهارات القيادية ومتغير عملية التغيير التنظيمي:

$$Y=1,559+0,532X$$

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من أجل معرفة أثر مهارات القيادة الفنية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، تم صياغة الفرضيتين المساعدتين على الشكل الآتي:

H₀: لا يوجد أثر لمهارات القيادة الفنية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

H₁: يوجد أثر لمهارات القيادة الفنية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

الجدول رقم (2-20): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
0,634	0,402	بين المجموعات	6,151	6,151	1	22,140	0,000
		داخل المجموعات	9,169	0,278	33		

		34		15,320	المجموع		
--	--	----	--	--------	---------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "عملية التغيير التنظيمي" والمتغير المستقل "مهارات القيادة الفنية"، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي 63,4%، وهي درجة ارتباط معتبرة. كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل "مهارات القيادة الفنية" يفسر 40,2% من التباين الحاصل في المتغير التابع "عملية التغيير التنظيمي".

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة المعنوية عند درجة الحرية المبينة في الجدول؛ بحيث أن مستوى الدلالة 0,000Sig أقل من مستوى المعنوية 0,05. وعليه، يمكن القول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمهارات القيادة الفنية على عملية التغيير التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
عملية التغيير التنظيمي	الجزء الثابت	1,868		5,535	0,000
	مهارات القيادة الفنية	0,448	0,634	4,705	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يبين لنا الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة؛ مما يعني وجود علاقة إيجابية بين متغير مهارات القيادة الفنية ومتغير عملية التغيير التنظيمي. حيث بلغ معامل انحدار لمهارات القيادة الفنية 0,448، والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (مهارات القيادة الفنية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,448 في المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي). وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 4,705،

وهي أكبر من قيمة t المجدولة 1,96، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت 0,000Sig، وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05؛ مما يدل على أن مهارات القيادة الفنية هي متغير مفسر لعملية التغيير التنظيمي. وعليه، يمكن القول بأنه يوجد أثر إيجابي لمهارات القيادة الفنية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد أثر إيجابي لمهارات القيادة الفنية على عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير مهارات القيادة الفنية ومتغير عملية التغيير التنظيمي:

$$Y=1,868+0,448X$$

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من أجل معرفة أثر مهارات القيادة الإنسانية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، تم صياغة الفرضيتين المساعدةتين على الشكل الآتي:

H₀: لا يوجد أثر لمهارات القيادة الإنسانية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

H₁: يوجد أثر لمهارات القيادة الإنسانية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

الجدول رقم (2-22): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الفرعية الثانية

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
-----------------------	------------------------------------	--------------	-------------------	-------------------	----------------	--------	-------------------------

0,000	19,340	1	5,661	5,661	بين المجموعات	0,370	0,608
		33	0,293	9,659	داخل المجموعات		
		34		15,320	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "عملية التغيير التنظيمي" والمتغير المستقل "مهارات القيادة الإنسانية"، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي 60,8%، وهي درجة ارتباط معتبرة. كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل "مهارات القيادة الإنسانية" يفسر 37% من التباين الحاصل في المتغير التابع "عملية التغيير التنظيمي".

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة المعنوية عند درجة الحرية المبينة في الجدول؛ بحيث أن مستوى الدلالة 0,000Sig أقل من مستوى المعنوية 0,05. وعليه، يمكن القول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمهارات القيادة الإنسانية على عملية التغيير

التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
عملية التغيير التنظيمي	الجزء الثابت	1,881		5,262	0,000
	مهارات القيادة الإنسانية	0,443	0,608	4,398	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يبين لنا الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة؛ والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين متغير مهارات القيادة الإنسانية ومتغير عملية التغيير التنظيمي. حيث بلغ معامل الانحدار لمهارات القيادة الإنسانية 0,443، والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (مهارات القيادة الإنسانية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,443 في المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي). وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 4,398، وهي أكبر من قيمة t الجدولة 1,96، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت 0,000Sig، وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05؛ مما يدل على أن المهارات القيادة الإنسانية هي متغير مفسر لعملية التغيير التنظيمي. وعليه، يمكن القول بأنه يوجد أثر إيجابي لمهارات القيادة الإنسانية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد أثر إيجابي لمهارات القيادة الإنسانية على عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير مهارات القيادة الإنسانية ومتغير عملية التغيير التنظيمي:

$$Y=1,881+0,443X$$

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

من أجل معرفة أثر مهارات القيادة الفكرية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، تم صياغة الفرضيتين المساعدةتين على الشكل الآتي:

H₀: لا يوجد أثر لمهارات القيادة الفكرية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

H₁: يوجد أثر لمهارات القيادة الفكرية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

الجدول رقم (2-24): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الفرعية الثالثة

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
0,754	0,568	بين المجموعات	8,701	8,701	1	43,384	0,000
		داخل المجموعات	6,619	0,201	33		
		المجموع	15,320		34		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع "عملية التغيير التنظيمي" والمتغير المستقل "مهارات القيادة الفكرية"، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي 75,4%، وهي درجة ارتباط قوية. كما أن قيمة معامل التحديد R² تشير إلى أن المتغير المستقل "مهارات القيادة الفكرية" يفسر 56,8% من التباين الحاصل في المتغير التابع "عملية التغيير التنظيمي".

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة المعنوية عند درجة الحرية المبينة في الجدول. بحيث أن مستوى الدلالة Sig 0,000 أقل من مستوى المعنوية 0,05. وعليه، يمكن القول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمهارات القيادة الفكرية على عملية التغيير

التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
----------------	---------	------------------	------------	-----------------	-------------------

0,000	4,957		1,487	الجزء الثابت	عملية التغيير
0,000	6,587	0,754	0,578	مهارات القيادة الفكرية	التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS v26.

يبين لنا الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة؛ والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين متغير مهارات القيادة الفكرية ومتغير عملية التغيير التنظيمي. حيث بلغ معامل انحدار لمهارات القيادة الفكرية 0,578، والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (مهارات القيادة الفكرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,578 في المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي). وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 6,587، وهي أكبر من قيمة t الجدولة 1,96، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت 0,000Sig، وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05؛ مما يدل على أن مهارات القيادة الفكرية هي متغير مفسر لعملية التغيير التنظيمي. وعليه، يمكن القول بأنه يوجد أثر إيجابي لمهارات القيادة الفكرية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد أثر إيجابي لمهارات القيادة الفكرية على عملية التغيير التنظيمي على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير المهارات القيادية ومتغير عملية التغيير التنظيمي:

$$Y=1,487+0,578X$$

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها بالتفصيل في هذا المطلب وهي كالتالي:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لمهارات القيادة الإدارية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ ؛ حيث بلغت نسبة هذا التأثير 53,2% وهي نسبة متوسطة. وتشير هذه النتيجة بأن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت

تسعى بنسبة متوسطة على تكوين قادتها من أجل القيام بعملية قيادة التغيير وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، لأنه في طبيعة الحال أي تغيير يحدث يحتاج إلى توجيه وتأثير في المرؤوسين لكسب دعمهم والاستمرار فيه وإقناعهم بأهميته والأرباح المحققة ناحيته، مع الاعتماد على عنصر التحفيز والمكاسب صغيرة الأجل كأداة رئيسية لكسب رضا المرؤوسين، كما أنها تسعى لتحقيق التميز في الأداء وذلك عن طريق تقديم الخدمة بأعلى مستوى من الجودة، وبأسرع وقت ممكن إلى الزبون النهائي لسد حاجياته وكسب ولائه ورضاه عن الخدمة المقدمة، وعن المؤسسة وبالتالي تحسين صورة وسمعة المؤسسة.

➤ وعليه نستطيع القول بأن للمهارات القيادية علاقة مباشرة بعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت وبالتالي فإن للمهارات القيادية أهمية كبيرة في كسب دعم الموظفين ورضاهم عليه.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لبعد المهارات القيادة الفنية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ ؛ حيث بلغت نسبة هذا التأثير 44,8%، وهي نسبة متوسطة. وهذا يعني أن وجود المهارات الفنية في المؤسسة متوفر بنسبة متوسطة، الأمر الذي يؤدي إلى إحساس المرؤوسين بكمية لا بأس بها من الثقة في القائد؛ وذلك نتيجة المعرفة التي يمتلكها القائد للأوضاع والتقنيات الجديدة، ومدى قدرته على دمج خبراته ومهاراته في العمل لأنه في حالة مواجهة أي مشكلة في العمل أو عرقلة في تأدية المهام سيقومون باللجوء إلى قائدهم من أجل الأخذ بالنصيحة والتوجيهات اللازمة لأنه أدرى، ويمتلك المعارف والخبرات اللازمة التي تجعله يتخذ قرارات صحيحة ودقيقة لتوجيه مرؤوسيه، كما أنه يعمل على تحويل أهداف المؤسسة إلى برامج عمل تتلاءم مع التغييرات المحدثة.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لبعد مهارات القيادة الإنسانية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى المعنوية $\alpha = 0,05$ ؛ حيث بلغت نسبة هذا التأثير 44,3%، حيث تبين بأن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت تعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه في العمل عن طريق القيام باجتماعات معهم والاستماع إلى مشاكلهم واحتياجاتهم والاعتماد على وسائل الاتصال المفتوحة لتحفيزهم، كما أنها تسعى جاهدة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف مرؤوسيهما وتلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية. كما تعمل على توفير بيئة عمل إيجابية تشجع العاملين على توظيف قدراتهم وامكانياتهم بشكل فعال؛ وعليه، يمكن القول بأن القائد الناجح

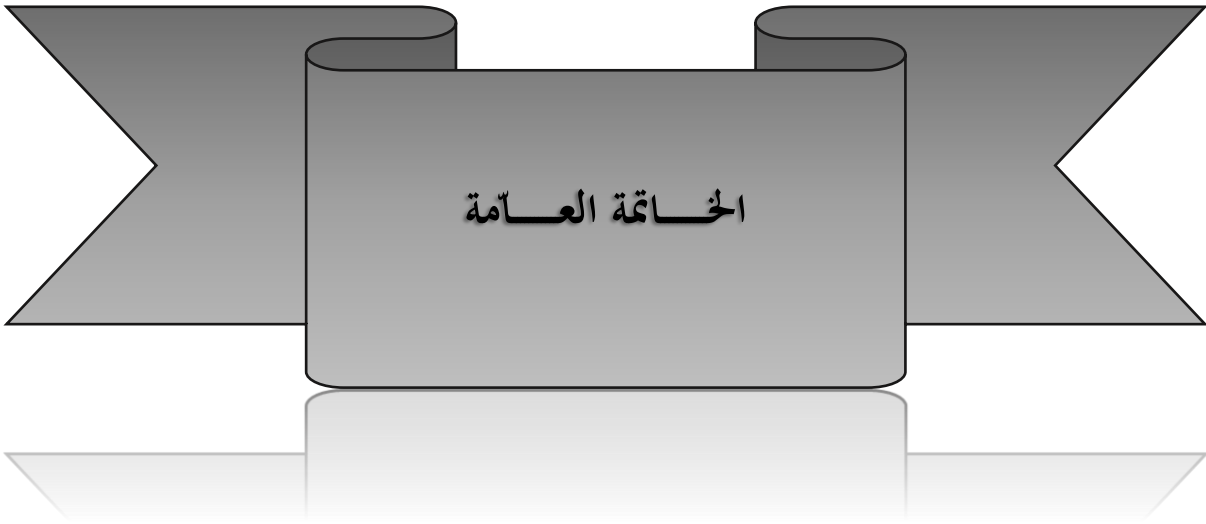
هو الذي يستطيع توظيف مهاراته الإنسانية بشكل فعال مع مرؤوسيه مما يضمن له نجاح التغيير وبالتالي نجاح العمل داخل المؤسسة.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها مهارات القيادة الفكرية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$ ؛ حيث بلغت نسبة هذا التأثير 57,8%. وعليه، يمكن القول بأن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت تعطي أهمية لضرورة توفير المهارات القيادية الفكرية لدى قادتها في المؤسسة، إذ تركز على ضرورة فهمهم وإدراكهم التام بمهام العمل والتقنيات وإمكانياتهم على التفكير الجيد والتخطيط والتشخيص، والذي يساهم بدوره في مساعدة المؤسسة على التصدي ومواجهة المشكلات مع إيجاد الحلول المناسبة لها وفي الوقت المناسب. كما يعتمد على توفير كامل الأجهزة والمعدات التي تعمل على زيادة جودة وكفاءة أداء المؤسسة، كما توفر المؤسسة للقيادة الإداريين مختلف اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل، بالإضافة إلى إطلاعهم على كل المستجدات من الأنظمة والإجراءات؛ وذلك من أجل الإلمام بكل المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة والتي تساهم بدورها في تحقيق الأهداف. كما أنها تقوم بعملية التخطيط للموارد البشرية، وذلك من حيث احتياجاتها للكفاءات والمهارات اللازمة للنجاح.

➤ وعليه، يمكن القول بأن قادة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت تتوفر فيهم مهارات القيادة الفكرية؛ ويتم استخدامها في حل المشكلات والعقبات التي تواجه المؤسسة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي، بداية من نشوء هذه المشكلة وصولاً إلى ظهورها.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى دراسة أثر المهارات القيادية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت باعتبارها محل الدراسة؛ كما قمنا بالتركيز على مدى توفر المهارات القيادية وتأثيرها بأبعادها الثلاثة "الفنية، الإنسانية، الفكرية" على عملية التغيير التنظيمي. ومن أجل إبراز هذا التأثير، قمنا بإجراء مقابلة مع الموظفين وإعداد استمارة استبيان وزعت على موظفي المؤسسة؛ باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 26، حيث تمثل عينة الدراسة في 35 موظف يشمل الإطارات والمتصرفين. لتتوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج والتي تؤكد وجود علاقة إيجابية وقوية بين المهارات القيادية وعملية التغيير التنظيمي؛ ورغم ذلك، فلا بد على المؤسسة من أن تعمل على تعزيز وتطوير المهارات القيادية من أجل تطوير وتحسين أدائها بشكل فعال، وضمان استمراريتها وتقديم الخدمات بأحسن جودة.



بناءً على ما تم تقديمه وتحليله، تبين أن للمهارات القيادية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت أثراً ودوراً كبيراً في نجاح أو فشل عملية التغيير التنظيمي؛ ويظهر ذلك من خلال اعتماد القائد على أهم أبعاد المهارات القيادية مثل: (المهارات الفنية، الإنسانية، الفكرية)؛ والتي تساهم بدورها في تعزيز السلوك الإيجابي للأفراد، بالإضافة إلى تشجيع روح التعاون والعمل الجماعي بين المرؤوسين، والقيام بإشراكهم في عملية التغيير وحل المشكلات عن طريق الأخذ باقتراحاتهم والاعتراف بمجهوداتهم؛ بغية التقليل من مخاوفهم ومقاومتهم للتغيير المحدث، مما يمنحهم الشعور بأهميتهم في المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف.

أما بالنسبة للتغيير التنظيمي، فيكمن هدفه في تحسين الأداء وتطويره؛ وذلك باستخدام المهارات القيادية مثل: المهارات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، وإنجاز الأعمال، وزيادة الفعالية؛ وضمان نجاح عملية التغيير. وعليه من خلال ما تم التوصل إليه من عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية، تبين وجود أثر إيجابي لمهارات القيادة الإدارية بأبعادها الأساسية على عملية التغيير التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الموضوعة. وبناءً على البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، قمنا بالتوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها كالاتي:

- إثبات الدراسة أن نجاح مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت يعتمد على قدرة قادتها على توظيف مهاراتهم القيادية أثناء عملية التغيير التنظيمي حيث بينت النتائج وجود أثر إيجابي لهذه العلاقة بنسبة بلغت 53,2%. وهذا ما يؤكد أن قادة المؤسسة يمتلكون مختلف المهارات القيادية اللازمة (الفنية، الإنسانية، الفكرية) للقيام بعملية التأثير والتوجيه والتحفيز للعاملين أثناء إجراء عملية التغيير، بالإضافة إلى حل المشكلات التي تعترض تحقيق أهداف المؤسسة. وكل هذا يهدف إلى تحقيق التميز في الأداء وتقديم مجموعة من الخدمات بأعلى مستوى من الجودة وبأسرع وقت ممكن.
- يركز نجاح مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت وبقائها في السوق على مدى قدرتها على التكيف مع بيئتها واستجابتها للتغيرات الحاصلة؛ وعليه فإن المؤسسات التي تسعى للبقاء والمنافسة وجب عليها القيام بعملية التغيير التنظيمي المستمر، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر رغبة.

- كل مؤسسة تمر على مجموعة من التحديات والصعوبات تدفعها لإجراء التغيير التنظيمي؛ وبالتالي يمكن القول بأن عملية التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، وذلك نتيجة للتغيرات السريعة والمفاجئة التي تشهدها في البيئة، والتي لها تأثير مباشر على المؤسسة.
- إن عملية تأثير القائد على مرؤوسيه بشكل جيد وفعال يركز على مدى استخدامه لمهاراته القيادية؛ وبالتالي كلما زاد تأثير القائد على سلوك مرؤوسيه ومشاعرهم ارتفعت مستويات أدائهم ونتاجيتهم، مما يؤدي إلى زيادة فرص نجاح هذا التغيير.
- القائد الناجح هو الذي يستطيع التأثير في مرؤوسيه، وذلك من خلال استعماله للمهارات القيادية واستغلاله لكافة الموارد البشرية والمادية في عملية القيادة.
- اعتماد المؤسسة على التدريب كوسيلة لتنمية وزيادة كفاءات وممارسات مرؤوسيهها، مع التركيز على تغيير تصرفاتهم أثناء عملية التدريب لضمان تحقيق الأهداف التعليمية.
- وانطلاقاً من النتائج السابقة الذكر للدراسة الميدانية، سنقوم بعرض مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت بهدف النظر إليها والاستفادة منها، ومن أهم هذه الاقتراحات والتوصيات ما يلي:
- العمل على تطوير مهارات القادة الإداريين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت وذلك من خلال تغيير أساليب العمل التقليدية، وبالتالي رفع مستوى الأداء.
- إشباع حاجات الأفراد العاملين بالمؤسسة، وذلك عن طريق تقديم مجموعة من المكافآت والتحفيزات التي تساهم في زيادة الرضا ومستوى الأداء.
- تجهيز الأفراد لعملية التغيير التنظيمي وذلك من خلال قيام المؤسسة بإشراك العاملين في عملية المناقشة والبحث للتغيير وصنع القرارات؛ بغية إزالة مخاوفهم، لأنه من أهم عوامل نجاح عملية التغيير هو العنصر البشري، وبالتالي وجب على المؤسسة إدراك أهميته ودوره في المؤسسة والعمل على كسب دعمه وولائه.
- الاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة مثل اللامركزية وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي وبالتالي تحقيق النجاح في عملية التغيير التنظيمي.

- القيام باتصالات فعالة مع العاملين داخل المؤسسة؛ هدفها توعية الأفراد بأهمية التغيير، وشرح أسبابه وأهدافه، وكيفية تطبيقه وأهم المكاسب التي يمكن تحقيقها من هذه العملية؛ مما يؤدي بهم إلى قبول فكرة التغيير وعدم مقاومته.

- ضرورة وجود هياكل تنظيمية مرنة تستطيع التكيف مع عملية التغيير التنظيمي المحدث.

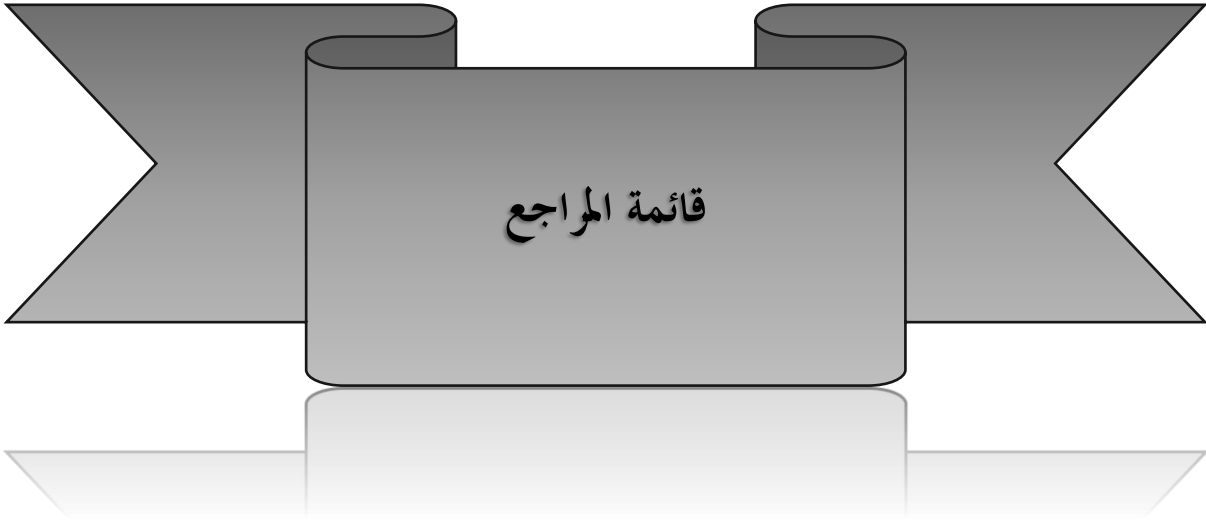
- إعادة هيكلة المهام للحد من الروتين المستمر في المؤسسة، والذي بدوره يحد من قدرات العاملين في التصرف مع التغيير والتأقلم معه في المؤسسة.

- تنمية مهارة الإبداع والابتكار لاعتباره سبب من أسباب إحداث التغيير.

- إعداد مختلف اللوائح والإجراءات التي تسهل عملية تطبيق التغيير التنظيمي.

بعد دراسة موضوعنا وتقديم مختلف النتائج والتوصيات، ارتأينا أن نقدم مجموعة من المواضيع التي تمثل آفاقاً للبحث المستقبلي، والتي تتمثل في مجموعة من العناوين التي تحتاج إلى المزيد من الشرح والتحليل، ومن بينها ما يلي:

- أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- الاستراتيجيات القيادية للحد من مقاومة التغيير.
- تحديات إدارة التغيير التنظيمي في ظل واقع الأعمال المعاصرة.
- دور إدارة التغيير التنظيمي في ضمان جودة التعليم العالي.
- أثر التغيير التنظيمي على جودة الخدمات المقدمة لزبائن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت.
- دور المهارات الناعمة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.



1. أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، (2021)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين-ألمانيا، غزة القدس برلين.
2. إيهاب عيسى عبد الرحمن المصري، (2023)، مهارات القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية.
3. بشير العلاق، (2010)، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. بلال خلف السكارنه، (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. جمال الدين لعويسات، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة-الجزائر.
6. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، (2012)، القيادة-دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر.
7. راتب سلامة السعود، إبراهيم علي حسنين، (2016)، التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية "اتجاهات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
8. زاهد محمد دير، (2011)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
9. سهيلة عباس، (2004)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
10. عاطف عبد الله المكاي، (2012)، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
11. عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، (1996)، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، هرنند فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية.
12. كتاف الرزقي، (2022)، العولمة وإدارة التغيير التنظيمي، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق نشر - استيراد وتوزيع الكتب، عمان - الأردن.
13. ليندة بن محرز لطاد، د عائشة عباس، د سامية صالح، د سارة دباغي، د مريم زان، د رزيقة يطو، د زكية رانجة، د فريدة قصري، د وداد سعدي، (2021)، الثقافة التنظيمية كمدخل استراتيجي لتطوير المنظمات الإدارية: دراسات حول المفهوم واليات التفعيل (نماذج عن الإدارة الجزائرية)، شركة الأصالة للنشر، الجزائر.
14. مدحت محمد أبو النصر، (2015)، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
15. مصطفى محمود أبو بكر، (2015)، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية-الإسكندرية.

قائمة المراجع

16. مصطفى يوسف كاقي، (2014)، التخطيط الاستراتيجي والقيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسط، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الدار الجزائرية، الأردن، الجزائر.
17. ناريمان يونس لهلوب، ماجدة أحمد الصرايرة، (2012)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.
18. نجم عبود نجم، (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
19. النخلة، وفيق جابر، (2015)، القيادة والإدارة وفن التحفيز، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. نفيسة محمد باشرى، فوزي شعبان مذكور، 2017، السلوك التنظيمي، قسم الدراسات والأبحاث العلمية، القاهرة، مصر.
21. نورث هاوس، ب، (2018)، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (المعيوف، ص، رشيد، م، مترجم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2013).
22. وائل محمد جبريل، (2016)، دراسات إدارية معاصرة: مشكلات واقعية وحلول عملية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات

1. بلال هري، (2020)، "أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بالجمع الصناعي صيدال، وحدة قسنطينة -"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.
2. توفيق درويش، (2007)، "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك"، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر.
3. حماد مختار، (2017)، "استراتيجية المنظمة في التعامل مع مقاومة العاملين لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
4. حنان فلاح جهيم المطيري، (2020)، "مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة"، أطروحة دكتوراه في التربية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر.
5. دوباخ سعيدة، (2018)، "دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.

6. دوح التجاني، (2020)، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.
7. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، (2006)، "أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب (دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية)"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
8. سماتي حاتم، (2018)، "واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
9. طارق محمد عايش سرور، (2016)، "أثر تطبيق قواعد الحكومة على عملية إدارة التغيير التنظيمي" دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية _ غزة، غزة.
10. علاوي عبد الفتاح، (2013)، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
11. كيرد عمار، (2021)، "علاقة القيادة الإدارية بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام - دراسة ميدانية -"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.
12. هبال عبد المالك، (2016)، "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة - فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر.
13. بيالة سميرة، (2019)، "مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

ثالثا: المقالات والمداخلات

1. إبريغم سامية، (2019)، "ماهية القيادة الإدارية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، ص 555-573.
2. أريج بنت محمد التويجري، (2022)، "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز"، مجلة كلية التربية، العدد السادس والأربعون (الجزء الثالث)، ص 301-350.

3. بعجي نصيرة، حمزاوي سهى، (2022)، "أساليب تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 14، ص 199-212.
4. بن سليم حسين، زرقط بولرباح، (2021)، "أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية)"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 08، العدد 02، ص 7-28.
5. بوخلوة باديس، قمو سهيلة، (2015)، "آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت/ولاية ورقلة-"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 01، العدد 01، ص 207-226.
6. راضية يوسف، أمال يوب، (2021)، "أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، ص 379-397.
7. رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، (2014)، "أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 10، العدد 12، ص 119-132.
8. زاير نصيرة، (2022)، "تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة"، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، ص 780-796.
9. زرقط بولرباح، (2017)، "أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 11، العدد 26، ص 234-256.
10. شخاب عبد القادر، عبد العالي دبله، (2023)، "مهارات القيادة الإدارية الفعالة"، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 11، العدد 02، ص 329-346.
11. عاشوري ابتسام، (2019)، "القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 04، ص 29-34.
12. عيسى سالم، مهيري دليلة، (2022)، "المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل دراسة سوسيو -تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بادرار"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 07، العدد الأول، ص 959-978.
13. فيروز شين، نوال شين، (2016)، "أساليب تنمية المهارات في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 10، العدد 04، ص 168-184.
14. لبيض ليندة، (2025)، "دور أنماط القيادة في إنجاح التغيير التنظيمي"، مجلة آفاق علمية، المجلد 17، العدد 01، ص 15-35.
15. محمد اقبال العجلوني، رشا الطراونة، (2012)، "أنماط القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها"، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب البليدة، المجلد 07، العدد 02، ص 7-92.

16. محمد دحية، محمد لمين حساب، (2022)، "قياس مدى تبني أبعاد التغيير التنظيمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة (دراسة ميدانية: كلية الاقتصاد بجامعة الأغواط)"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 13، العدد 02، ص 23-40.
17. مقيص صبري، (2013)، "دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق الخروقات سوناطراك"، مجلة الدراسات والأبحاث، المجلد 05، العدد 11، ص 147-162.
18. منال كبور، (2022)، "إدارة التغيير لضمان الجودة في الإشراف على بحوث التخرج الجامعية؛ تجربة "الملف 2016-2017" بجامعة باتنة 1"، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 09، العدد 02، ص 600 - ص 616.
19. موزة يوسف حسن عبد الله العبيدي، (2023)، "أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية بدولة قطر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 53، العدد 04، ص 13-42.
20. نبيل بوركاب، رابح كشاد، (2017)، "مصادر القوة ونمط القيادة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية لعين لكبيرة-سطيف"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 08، العدد 01، ص 197-221.
21. الهام يحياوي، نسرین سماعيل، (2020)، "مقاومة التغيير التنظيمي كتحدى لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1"، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد 01، ص 106-129.
22. هري بلال، (2020)، "أثر مهارات القيادة الفكرية على عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيجل -"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، ص 225-244.
23. يزيد شوبعل، علي فارس، (2019)، "التغيير التنظيمي: قراءة في مفهوم"، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 01، العدد 04، ص 174-191.

المراجع باللغة الأجنبية

First : Books

1. Bernard M. Bass with Ruth bass, (2008), The bass hand book of leadership (theory, research, and managerial application), fourth Edition, New York.
2. Philippe Detrie, (2001), Conduire une démarche qualité, 4em édition d'organisation, France, paris.
3. Stogdill, (1958), R.M. : Leadership, Membership and Organization, Interstate Publishers, p37.

Secondly : Mémoires and theses

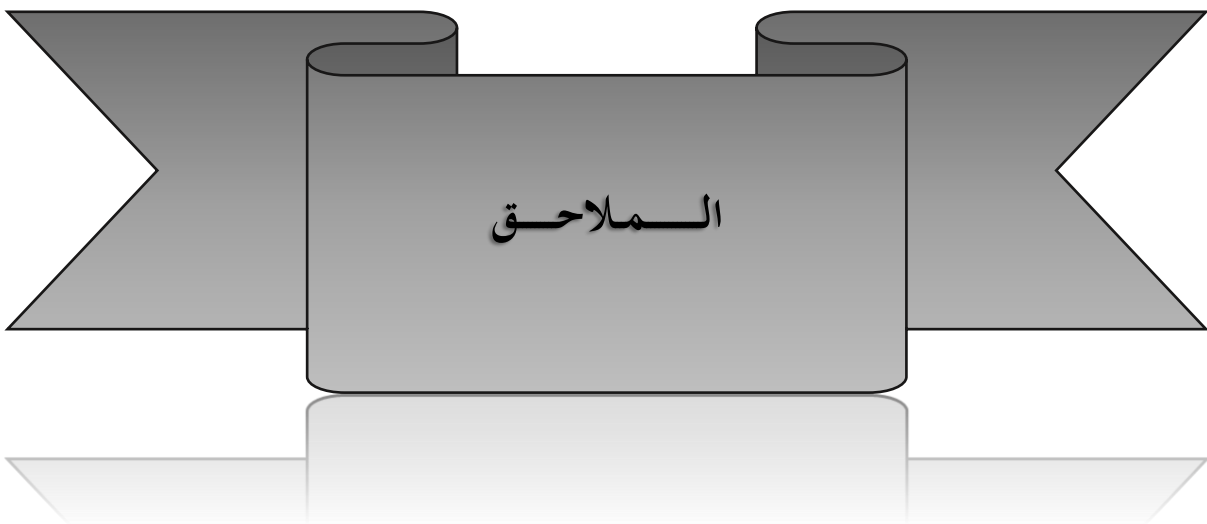
1. Véronique, Baptiste, (2003), "**Le statut de l'auto-évolution dans la démarche de chargement**", Université jean moulin, lyon3.

Third : Journal and conferences

1. Conger, (2002), "**M. : Leadership : Learning to share the Vision, Organizational dynamics, Winter**", vol 19, issue 3, p 47.
2. Faraj S. Gaballa Saleh, Mari Abdulsalam Hasaan Saad, (2025), "**The impactof administrative leadership styles on effectiveness of government Organizations (Field study of employees at the taxes department in Ajdabiya)**", Vol 04, No 04, p 1306-1325.
3. Gresse carole, (1994), "**les entreprises en difficulté**", Ed Economica, paris.
4. John Kotter, Dan Cohen, (2002), "**THE HEART OF CHANGE**", Executive Book Summaries, Vol.24, No.11 (3 parts) Part 1, p1-8.
5. Nasreddine Ben amara, Mohamed lamin kerouch, (2021), "**The role of administrative leadership in activating innovation to achieve outstanding performance case of condor foundation**", vol.04, No.6, pp 59-73.

المواقع الإلكترونية

1. عثمان الشقيفي، (2026)، "نموذج كوتر لقيادة التغيير"،
<https://www.academia.edu.le02/04/2026> à11:00
2. محمد بن فوزي الغامدي، (2024/03/06)، "أهمية القيادة ومصادرها"،
<https://www.new.edu.com.le02/04/2026>
3. Indeed Career Guide, (2026), "**10 Essential Leadership Skills To Develop**", according to, <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/leadership-skills.le29/02/2026a23:08h>.
4. SAMER SHEIKH HAMDO, (2021), "**CHANGE MANAGEMENT MODELS : ACOMPARETIVE REVIEW**", ACADEMIC PAPER, <https://www.researchgate.net.le06/04/2026>.



الملحق رقم -1-: استمارة الاستبيان

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

نتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجين منكم التعاون معنا لإنجاح هذه الدراسة الاستبائية التي ترمي إلى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع "المهارات القيادية وأثرها على عملية التغيير التنظيمي" وذلك من أجل إعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، وفي سبيل ذلك نطلب منكم التكرم بالإجابة على جميع هذه الأسئلة بدقة وتوخي الصراحة والأمانة، والرجاء عدم ترك أي سؤال بدون إجابة. نحيطكم علماً أن الإجابة على هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير.

نتقدم لكم بالشكر والتقدير على حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي.

من إعداد الطالبة: عبد الواحد مروي

نرجو أن تقرأ الجمل المكتوبة بتمعن ثم توضع العلامة (X) أمام كل عبارة تحت خيار واحد.

المعلومات الشخصية:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- السن: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنة ☐ من 06 إلى 10 سنة ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- المستوى الدراسي: ثانوي أو أقل ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐
- المستوى الوظيفي: ملحق إداري ☐ متصرف ☐ إطار ☐

الملاحق

المحور الأول: المهارات القيادية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: مهارات القيادة الفنية						
1	يتمتع القائد بالمعرفة الفنية العالية.					
2	أرى أن قائدي ينجز أعماله باحترافية واثقان.					
3	لدى القائد رؤية مستقبلية في مجالات العمل.					
4	قدرة القائد على توظيف خبراته ومعارفه في العمل.					
5	يؤمن القائد بأهداف القسم أو الوحدة ويسعى لتحقيقها.					
6	قدرة القائد على ترجمة الأهداف المتعلقة بالمنظمة إلى برامج عمل تنفيذية.					
7	القائد حريص على معرفة المستجدات الفنية في مجال العمل.					
8	معرفة القائد بالقوانين واللوائح والتنظيمات المتعلقة بتنظيم العمل.					
ثانياً: مهارات القيادة الإنسانية						
9	يشرك القائد أعضاء في تنظيم عمل الفريق وتحليل وظائفه ومهامه.					
10	يحدد القائد مهام ومسؤوليات كل عضو في فريق العمل بدقة.					
11	يتمتع فريق العمل بالكفاءة المطلوبة والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال.					
12	لدى القائد القدرة على التعاون المرن مع المرؤوسين.					
13	يستمتع القائد للمرؤوسين وينصت لهم باهتمام.					
14	يتقن القائد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات إلى المرؤوسين.					
15	يظهر القائد الاهتمام والتقدير للمرؤوسين مما يدفعهم لبذل جهد أكبر.					
16	يحرص القائد على توفير الظروف المريحة والمحفزة للعمل.					
ثالثاً: مهارات القيادة الفكرية						
17	يخصص القائد من حين لآخر وقتاً لدراسة الطرق الجديدة في العمل.					
18	ينظم القائد بين الحين والآخر حلقات بحث عن الإبداع والتجديد.					

الملاحق

19	يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع المواقف غير الاعتيادية ومعالجتها.				
20	يمتاز القائد بالاستجابة والاستعداد الدائمين للتفاوض أوقات الأزمات.				
21	يحدد القائد الصلاحيات والمسؤوليات المفوضة لكل مرؤوس بوضوح.				
22	يناقش القائد المهام المفوضة مع المرؤوسين قبل التفويض.				
23	يوفر القائد كافة البيانات والمعلومات حول المشكلة للمشاركين في وضع بدائل حلها.				
24	يتبادل القائد الآراء بموضوعية للتوصل الى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة.				

المحور الثاني: عملية التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	تشخص الإدارة مشاكل المؤسسة (أساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، دوران العمل، الهيكل التنظيمي...) وتبلغ موظفيها بذلك.					
26	تمتلك إدارة المؤسسة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير.					
27	توفر المؤسسة كافة المتطلبات الأساسية لعملية التغيير التنظيمي (مادية، بشرية، مالية، تكنولوجية).					
28	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية للتأكد من تنفيذ عملية التغيير التنظيمي.					
29	تصغي الإدارة لمقترحات الموظفين حول عملية تنفيذ التغيير التنظيمي.					
30	تنظم المؤسسة دورات تكوينية للموظفين نتيجة أي تغييرات في العمل.					
31	تتعامل الإدارة بشكل موضوعي مع مقاومة الموظفين للتغيير المطبق.					
32	عقد اجتماعات لمناقشة الأمور المتعلقة بتنفيذ التغيير من مشاكل وحلول.					
33	يتم مكافأة كل من ساهم من الموظفين في التغيير تشجيعاً لهم.					
34	مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب من الموظفين.					

الملحق رقم - 2 - : قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ (ة) المحكم (ة)
أستاذ محاضر قسم ب	د. بن ميمون ايمان
أستاذ محاضر قسم ب	د. بن الدين نور الهدى
أستاذ محاضر قسم ب	د. بلغماري مولاي إبراهيم
أستاذ محاضر قسم ب	د. هرباجي حمزة

انتهى