

قسم: العلوم الإقتصادية

الرقم التسلسلي:...../2026

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي (ل م د)

فرع: العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة موسومة بـ:

أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية

-دراسة حالة مناجم حديد الشرق الونزة-

تحت إشراف البروفسيور:

-كمال شريط

من إعداد الطالبين:

-إشراق بوقفة

-جويرية حمايدية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	جامعة الإنتساب	الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي-تبسة-	أستاذ محاضر ب	سعيدة ممو
مشرفا ومقرا	جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي-تبسة-	أستاذ	كمال شريط
ممتحنا	جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي-تبسة-	أستاذ محاضر ب	خولة عزاز

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الإقتصادية

الرقم التسلسلي:...../2026

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي (ل م د)

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة موسومة بـ:

أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية

-دراسة حالة مناجم حديد الشرق الونزة-

تحت إشراف البروفيسور:

-كمال شريط-

من إعداد الطالبتين:

-إشراق بوقفة-

-جويرية حمايدية-

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	جامعة الإلتساب	الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي-تبسة-	أستاذ محاضر ب	سعيدة ممو
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي-تبسة-	أستاذ	كمال شريط
ممتحنا	جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي-تبسة-	أستاذ محاضر ب	خولة عزاز

السنة الجامعية:2025/2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب، ومن دعمني بلا مقابل، إلى سندي الذي اتكأت عليه أحلامي
فاستقامت، إلى فخري واعتزازي، والدي العزيز.

إلى الروح التي رحلت وبقي أثرها حيا في كل تفصييلة من حياتي، إلى من زرعت الأمل ثم غابت،
وبقي دعاؤها يرافقني في كل خطوة، إلى النور الذي انبثق منه وجودي، أمي الغالية، أهدي
نجاحي لذكراك الطاهرة.

إلى الجبل الذي أستند عليه فلا أميل، من وهبني من عزمه ما أتممت به المسيرة، أخي وعضدي
إسلام، هذا النجاح ثمرة وفائك وفرحة تليق بمقامك في قلبي.

إلى سندي الجميل ووجه أمي الثاني، من وهبني من حنانها ما عجزت عنه الكلمات، أختي خولة،
أهدي إليك نجاحي، فما كنت لي يوما مجرد سند، بل كنت الروح التي بها أستقيم.

إلى ضلعي الثابت، وخيرة أيامي، وقررة عيني، أخي خالد، أدامك الله ضلعا ثابتا لا يميل.

إشراق



الإهداء

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

إلى عائلتي العزيزة،

شكراً لكم على محبتكم ودعمكم ودعواتكم التي كانت ترافقني في كل خطوة،
فبكم يهون التعب، ومعكم تصبح الأحلام أقرب.

وإلى أمي الغالية،

يا من كنت النور في كل خطوة، والسند في كل تعب، أهديك هذا النجاح المتواضع عربون حب وامتنان،
شكراً لصبرك، لدعواتك، وللقلب الذي لم يبخل علي يوماً بالحنان والدعم،
أسأل الله أن يديمك تاجاً فوق رأسي، وأن يجزيك عني كل الخير.

وإلى والدي العزيز،

أنت السند الذي أستند إليه دائماً، ومصدر القوة والفخر في حياتي،
أهديك هذا الإنجاز المتواضع عرفاناً بما قدمته لي من دعم وثقة واهتمام،
فلك مني كل المحبة والتقدير.

جويرية

شكر وتقدير

قال الله تعالى:

﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

صدق الله العظيم.

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وإتمام هذه المرحلة من مسيرتنا الدراسية.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف البروفيسور كمال شريط، على إشرافه وتوجيهاته القيمة، وعلى دعمه ومتابعته المستمرة لنا طوال فترة إنجاز هذه المذكرة، وعلى ما قدمه لنا من نصائح وإرشادات كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا العمل. ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتوجه بخالص الامتنان والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة جميلة منيجل، التي كانت لنا خير عون وسند، وكان لدعمها أثر بالغ في إنجاز هذا العمل على أكمل وجه، فجزاها الله عنا خير الجزاء وجعل ما قدمته في ميزان حسناتها.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى عائلتيينا الكريمتين، اللتين كانتا خير سند وداعم لنا طوال مشوارنا الدراسي.

والشكر موصول كذلك إلى جميع أساتذتنا الكرام بقسم العلوم الاقتصادية، على كل ما قدموه لنا من علم ومعرفة خلال مسيرتنا الجامعية.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين، لتفضلهم بقراءة هذه المذكرة وتقييمها.

وفي الأخير نتوجه بخالص الامتنان إلى صديقاتنا اللواتي شاركننا هذا المشوار وكان لهن دور مهم في الدعم والتشجيع.

إشراق

جويرية





فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	إهداء
-	شكر وتقدير
VI-I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها
11	المطلب الثاني: وظائف القيادة الإدارية
13	المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية
15	المطلب الرابع: أنماط ومهارات القيادة الإدارية
21	المبحث الثاني: أساسيات حول التغيير التنظيمي
21	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
25	المطلب الثاني: مجالات وأنواع التغيير التنظيمي
28	المطلب الثالث: دواعي ومراحل التغيير التنظيمي
30	المطلب الرابع: عوامل نجاح التغيير التنظيمي
31	المطلب الخامس: العلاقة النظرية بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي
36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
36	المطلب الأول: الدراسات المحلية
40	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
43	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة
44	خلاصة الفصل الأول
45	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية بمؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة
47	المطلب الأول: نشأة مؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة

48	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وأهميتها
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
54	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
54	المطلب الأول: منهجية إعداد الدراسة
55	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
58	المطلب الثالث: أدوات وأساليب التحليل الإحصائي
61	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
61	المطلب الأول: تحليل الجزء الخاص بالبيانات الشخصية
66	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محوري القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي
71	المطلب الثالث: التحقق من فرضيات الدراسة وتحليل إجابات المقابلة
76	خلاصة الفصل الثاني
80-77	خاتمة
85-81	قائمة المراجع
111-86	الملاحق
	ملخص

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	الفرق بين القائد والمدير	4
(02-01)	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	43
(03-02)	يمثل عدد ونسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي	55
(04-02)	توزيع محاور وأبعاد استمارة الاستبيان	56
(05-02)	سلم قياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة	57
(06-02)	معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور وأبعاد الاستبانة	57
(07-02)	التوزيع لفئات ليكرت الخماسي	59
(08-02)	ملخص الأساليب والإحصاءات المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة	59
(09-02)	الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وفقا لمتغير النوع الاجتماعي	61
(10-02)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	62
(11-02)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	63
(12-02)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	64
(13-02)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري	65
(14-02)	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المهارات القيادية	67
(15-02)	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي بالمؤسسة	68
(16-02)	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول مجالات التغيير التنظيمي	69
(17-02)	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في إنجاح وإدارة التغيير	70
(18-02)	تحليل الانحدار لدراسة أثر المهارات القيادية في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة	72
(19-02)	تحليل الانحدار لدراسة أثر الأنماط القيادية في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة	73
(20-02)	تحليل الانحدار لدراسة أثر الأنماط القيادية في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة	74

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مهارات القائد الإداري الناجح	(01-01)
20	مهارات القيادة الإدارية	(02-01)
50	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(03-02)
62	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	(04-02)
63	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(05-02)
64	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(06-02)
65	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(07-02)
66	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الإداري	(08-02)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
87	الإستبيان	الملحق 01
93	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	الملحق 02
93	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26	الملحق 03
110	إنفاقية التبرص	الملحق 04



مقدمة

تشهد المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن تغيرات متسارعة فرضتها التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، الأمر الذي جعل بقاء المؤسسة واستمرارها مرتبطاً بمدى قدرتها على التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة التحديات المختلفة، ولم يعد تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد فقط على الإمكانيات المادية والتقنية، بل أصبح العنصر البشري والقيادة الإدارية من أهم الركائز التي تقوم عليها فعالية المؤسسة ونجاحها. وتعد القيادة الإدارية من العوامل الأساسية التي تؤثر في توجيه العاملين وتحفيزهم وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة، كما تساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية قادرة على مواكبة التغيير واستيعابه، وفي المقابل، يمثل التغيير التنظيمي وسيلة تعتمد المؤسسات لتحسين أدائها وتطوير هيكلها وأساليب عملها بما ينسجم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

ومن هذا المنطلق، أصبحت العلاقة بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي محل اهتمام متزايد من قبل الباحثين والإداريين، لما لها من دور في دعم استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة على التغيير التنظيمي داخل مؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة، من خلال التركيز على الجانب الإداري للمؤسسة باعتباره محور الدراسة.

أولاً- إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات الاقتصادية، يظل نجاح التغيير التنظيمي رهيناً بكفاءة القيادة الإدارية في التأثير والتحفيز، وعليه، تسعى هذه الدراسة لتشخيص الواقع في مؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة للإجابة على الإشكالية الرئيسية:

ما أثر القيادة الإدارية بأبعادها على التغيير التنظيمي بمؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة؟

ثانياً- التساؤلات الفرعية:

ولمعالجة هذه الإشكالية من مختلف زواياها، تفرعت عنها التساؤلات الجزئية التالية:

- ما أثر المهارات القيادية المتوفرة لدى الإطارات الإدارية في مؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة على التغيير التنظيمي؟
- ما أثر الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة على التغيير التنظيمي؟

ثالثاً- فرضيات الدراسة:

وبناء على التساؤلات المطروحة، وفي محاولة لتقديم إجابات أولية ومؤقتة لإشكالية البحث، يمكن صياغة فرضيات الدراسة وفق الآتي:

- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

والفرضيات الفرعية:

- تؤثر المهارات القيادية لدى الإطارات الإدارية إيجابياً على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- يؤثر النمط القيادي السائد في المؤسسة إيجابياً على التغيير التنظيمي.

رابعاً- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، كما تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- إبراز أهمية القيادة الإدارية كعامل أساسي في دعم التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية.
- تسليط الضوء على واقع القيادة والتغيير في قطاع المناجم باعتباره من القطاعات الحيوية.
- المساهمة في إثراء الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي بدراسة ميدانية حديثة.
- توفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المرتبطة بموضوع القيادة والتغيير.
- إبراز أهمية المهارات القيادية في تحسين فعالية الأداء الإداري ومواكبة التحولات التنظيمية.
- تقديم نتائج يمكن أن تساعد الإدارة في تطوير أساليب القيادة وتحسين عملية التغيير التنظيمي.
- فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى تتعلق بمتغيرات القيادة في المؤسسات الاقتصادية.

خامساً- أهداف الدراسة:

- تشخيص واقع الممارسات القيادية في الجانب الإداري لمناجم حديد الشرق الونزة.
- قياس مستوى التغيير التنظيمي الفعلي المطبق في المؤسسة من وجهة نظر الموظفين.
- تحديد مدى مساهمة المهارات (الفنية، الإنسانية، الفكرية) في دعم مراحل التغيير.
- الكشف عن النمط القيادي السائد والأكثر فاعلية في تقليل مقاومة التغيير.

- تحليل الفروق الجوهرية في إدراك التغيير بناء على متغيرات القيادة الممارسة.
- تقديم مقترحات عملية للإدارة العليا لتعزيز الفعالية القيادية للإطارات الإدارية.
- اختبار مدى مطابقة النماذج النظرية للقيادة مع الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة.

سادساً- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة موضوع القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، حيث يسمح بوصف الظاهرة وتحليلها وتفسير العلاقة بين متغيراتها.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال تطبيق الدراسة على مؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، ثم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

سابعاً- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بمؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة من 2026/03/24 إلى 2026/04/24.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من العاملين والإطارات الإدارية بالمؤسسة.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بحث أثر القيادة الإدارية بأبعادها في التغيير التنظيمي، مع التركيز على الجانب الإداري داخل المؤسسة.

ثامناً- دوافع اختيار الموضوع:

- تعود أسباب اختيار الموضوع إلى مجموع من الدوافع الذاتية والموضوعية:
- **الأسباب الذاتية:** تتجلى في النقاط التالية:
 - السعي لاكتساب معرفة تطبيقية من خلال دراسة حالة مناجم حديد الشرق الونزة.
 - كونه موضوع يخدم تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات.
 - **الأسباب الموضوعية:** تمثلت في الأسباب التالية
 - الأهمية المتزايدة للقيادة الإدارية باعتبارها محركاً أساسياً للتغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة.
 - الرغبة في فهم آليات عمل القيادة الإدارية ومدى فعاليتها في دعم استمرارية ونمو المؤسسات.
 - قلة الدراسات التي تناولت تأثير القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.

تاسعاً- صعوبات الدراسة:

- صعوبة في الحصول على الوثائق الداخلية والإحصائيات الخاصة بالمؤسسة، خاصة ما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو السياسات الإدارية والتقارير الداخلية.
- وجود نقص نسبي في الدراسات التي تجمع بين متغيري القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي داخل المؤسسات المنجمية الجزائرية، مما يصعب عملية المقارنة والتحليل.
- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع وصعوبة الحصول عليها.

عاشراً- نموذج الدراسة:

تعتمد الدراسة على نموذج يربط بين:

- المتغير المستقل: القيادة الإدارية
- ويتضمن: المهارات القيادية، لأنماط القيادة.
- المتغير التابع: التغيير التنظيمي.

وبناء على الفرضية الرئيسية والرغبة في تحقيق الهدف العام من الدراسة تم تقسيم الموضوع إلى فصلين.

حيث خصص الفصل الأول للدراسة النظرية، وتم فيه التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، مع إبراز طبيعة العلاقة بينهما ودور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث تناولت الجوانب المفاهيمية والتنظيمية للموضوع.

أما الفصل الثاني، فقد خصص للدراسة التطبيقية، والتي هدفت إلى تحليل أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي في مؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة، من خلال دراسة واقع القيادة الإدارية وأساليب التغيير التنظيمي المعتمدة داخل المؤسسة، إضافة إلى تقييم مدى مساهمة القيادة في تحسين الأداء التنظيمي والتكيف مع التغيرات، وذلك عبر ثلاثة مباحث رئيسية.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الإدارية والتغيير
التنظيمي

تمهيد:

في ظل التحولات المستمرة والتحديات المتزايدة التي تشهدها بيئة المؤسسات الحديثة، أصبح لزاماً على هذه المؤسسات امتلاك القدرة على التكيف مع المتغيرات ومواجهة المخاطر المحتملة، سواء كانت متعلقة بالأفراد أو بالعمليات التنظيمية أو بالبيئة المحيطة، وفي هذا السياق، تظهر القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي كعنصرين محوريين يسهمان في توجيه العمل، تنظيم الموارد، وتحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية والقدرات البشرية، بما يضمن استمرار فعالية المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل.

تنبثق أهمية هذا الفصل من كونه يقدم رؤية شاملة للإطار النظري للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، ويهدف إلى فهم طبيعة هذه الظواهر ودورها في توجيه المؤسسات نحو المرونة والفعالية، ويتناول الفصل المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية القيادة الإدارية.
- **المبحث الثاني:** أساسيات حول التغيير التنظيمي.
- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، نظراً لدورها الفعال في توجيه جهود الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تسهم في تحسين الأداء وتعزيز فعالية العمل داخل المؤسسة، وإنطلاقاً من ذلك، يركز هذا المبحث على توضيح مفهوم القيادة الإدارية، وإبراز أهم صفات ومهارات القائد الإداري الناجح، كما يتناول أوجه الاختلاف بين مفهومي القيادة والإدارة، بما يساهم في بناء إطار نظري متكامل حول القيادة الإدارية في بيئة العمل.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها

يشكل فهم القيادة الإدارية مدخلاً أساسياً لاستيعاب دورها داخل المؤسسة الاقتصادية، باعتبارها عملية تقوم على التأثير والتوجيه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتمثل القيادة الإدارية عنصراً فاعلاً في تطوير أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها على الاستمرار والنجاح، خصوصاً في ظل التغيرات المتسارعة وشدة المنافسة، وفي هذا السياق، يبرز مفهوم القيادة الإدارية وأركانها الأساسية كإطار نظري يوضح مكانتها وأهميتها في دعم الأداء المؤسسي.

أولاً- تعريف القيادة الإدارية:

1- تعريف أول: القيادة هي تفاعل بين القائد وأتباعه، حيث يستطيع القائد التأثير في سلوكهم ومشاعرهم وتوجيهها نحو هدف معين، القيادة الإدارية الناجحة تجمع جهود الموظفين وتشجعهم على العمل برغبة واقتناع، لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية.¹

2- تعريف ثاني: القيادة الإدارية هي الممارسات التي يقوم بها القائد الإداري، وتشمل اتخاذ القرارات، وإصدار التوجيهات، والإشراف على الآخرين. يعتمد القائد في ذلك على السلطة الرسمية المخولة له، إضافة إلى قدرته على التأثير والإقناع، وذلك بهدف الوصول إلى هدف محدد.

إذا، القيادة الإدارية تجمع بين استعمال السلطة الرسمية والتأثير في سلوك الأفراد لدفعهم إلى التعاون والعمل معاً لتحقيق الهدف المطلوب.²

¹ - عاطف عبد الله المكاي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص: 12.

² - صابرين عطية مرسل، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014،

من خلال ما سبق، يمكن القول إن القيادة الإدارية هي عملية يقوم من خلالها القائد بالتأثير في سلوك العاملين وتوجيههم باستعمال سلطته الرسمية وقدرته على الإقناع والتفاعل معهم، من أجل تنسيق جهودهم وتحفيزهم على التعاون والعمل لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ثانياً- الفرق بين القيادة والإدارة:

تنهض الإدارة على توجيه الأفراد والكيانات التنظيمية نحو تحقيق أهداف محددة، وذلك عبر ضبط العمليات اليومية والإشراف على تنفيذها وفق المعايير المرسومة، مستعينة في ذلك بآليات التخطيط والميزانية والهيكله والتوظيف في المقابل، تقوم القيادة على قدرة الفرد في التأثير على الآخرين وتحفيزهم وتمكينهم من الإسهام الفاعل في نجاح المنظمة، مستندة إلى رؤية مستقبلية توجه مسار التغيير وتستثمر الفرص المتاحة.

ويتجلى الفارق الجوهرى بين المفهومين في طبيعة التوجه لدى كل منهما، إذ ينصب اهتمام المدير على التفاصيل التنفيذية والعمليات التكتيكية والحفاظ على الاستقرار التنظيمي، في حين يتجه القائد نحو التفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل والدعوة إلى التجديد، وبتعبير مجازي، يرى المدير الأشجار بينما يرى القائد الغابة بأكملها، وعلى الرغم من إمكانية الجمع بين الوظيفتين في شخص واحد، فإن ذلك ليس قاعدة ثابتة، كما أن التميز في إحداها لا يستلزم بالضرورة الكفاءة في الأخرى، ويقدم كل من القائد والمدير إسهاما قيما للمنظمة، غير أن طبيعة هذا الإسهام وآلياته تختلف إختلافا جوهريا بين الاثنين.¹

الجدول رقم (01-01): الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد	الرؤية
يركز المدير على تنفيذ العمليات اليومية بكفاءة من أجل وصول المؤسسة إلى الأهداف التي وضعها القائد، مثل إعداد الميزانية، وتنظيم الهيكل التنظيمي، والتوظيف. وتتمحور رؤية المدير حول التخطيط، وتنظيم المهام، وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل منهجي، وعلى	يتمتع القائد برؤية مستقبلية واضحة، حيث يكون المسؤول عن تحديد الاتجاه والمسار الذي يجب أن تسلكه المؤسسة للوصول إلى أهدافها، يقوم القائد أولا بتحليل الوضع الحالي للمنظمة ثم يضع خططا للوصول إلى الاهداف، مع إشراك الفريق واستشارتهم من أجل اتخاذ	

¹- ما هو الفرق بين القيادة والإدارة، متوفر على الرابط: <https://holistiquetraining.com>، تاريخ الاطلاع: 2026/02/13.

<p>الرغم من أن القائد والمدير لهما أدوار مختلفة، فإن أدوارهما متكاملة وكلها مهمة، ويتطلب نجاح المؤسسة تعاوناً مشتركاً بينهما.</p>	<p>أفضل القرارات تعزيز فرص نجاح المؤسسة.</p>	
<p>يحقق المدير الأهداف عبر تنظيم الأنشطة والعمليات بطريقة منهجية ومرتجة، حيث يقوم بتقسيم الأهداف الطويلة إلى مهام أصغر، ويخطط لاستغلال الموارد المتاحة، كالوقت والطاقة والميزانية، للوصول إلى النتائج المطلوبة بكفاءة.</p>	<p>لا يركز القائد على توزيع المهام فقط، بل يهتم أيضاً بكيفية التواصل والتأثير في الفريق، من أجل تمكين كل فرد من تقديم أفضل ما لديه، كما يعمل على مساعدة الأفراد في رؤية مهامهم ضمن إطار أوسع وفهم أهميتها، مع توضيح فرص النمو والتطور المستقبلي التي يمكن تحقيقها من خلال جهودهم.</p>	<p>طريقة العمل</p>
<p>يتركز المدير عادة على أسئلة التنفيذ: كيف؟ ومتى؟، لضمان تطبيق الخطط بشكل صحيح، ولا يطلب منه تقييم حالات الفشل بشكل مباشر، ويميل إلى الحفاظ على الوضع الراهن والاستقرار، مع التركيز على سير العمليات اليومية وفق الأطر المحددة.</p>	<p>في مواجهة المشكلات أو العقبات، يميل القائد إلى طرح أسئلة من نوع: ماذا حدث؟ ولماذا؟، لفهم الدروس المستفادة وتحليل الأسباب، وضمان أن تكون أي قرارات مستقبلية في صالح الفريق والمنظمة.</p>	<p>طريقة طرح الأسئلة</p>
<p>أما تعريف القائد فهو أكثر مرونة وغموضاً، إذ تتجلى القيادة من خلال أفعال الفرد وطريقة تعامله مع المهام والتحديات، ويعتبر الشخص قائداً إذا كان قادراً على إلهام وتحفيز الآخرين لبذل أقصى جهودهم، لا فرق في هذا بين أن يكون لديه لقب رسمي أو منصب وظيفي، فالقيادة تعتمد بشكل أساسي على التأثير والسلوك الفعلي، وليس على المسمى الوظيفي فقط.</p>	<p>يشير مصطلح المدير عادة إلى وظيفة محددة وواضحة ضمن هيكل المنظمة، حيث يكون للمسمى الوظيفي مجموعة ثابتة من المسؤوليات، والتي تشمل عادة التخطيط والتنظيم والتوجيه ومتابعة العمليات اليومية وذلك لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.</p>	<p>تعريف الدور الوظيفي</p>

<p>يركز المدير على العلاقات الرسمية مع مرؤوسيه، إذ يمثل المنصب التنفيذي وظيفة محددة ضمن هيكل هرمي، مع مهام واضحة وملزمة، وهذا يجعل العلاقة بين المدير ومرؤوسيه محددة ضمن أطر واضحة، على عكس القائد الذي قد تكون علاقته بالفريق أكثر قرباً ومرونة.</p>	<p>يعمل القائد بروح الفريق الواحد، متعاملاً وكأنه جزء من الفريق. كما نكرنا، لا يُشترط أن يكون للقائد منصب وظيفي محدد داخل الشركة، مما يجعل العلاقة بينه وبين بقية أعضاء الفريق أكثر قرباً وتعاوناً، ويعزز الثقة والراحة أثناء العمل الجماعي.</p>	<p>العلاقة مع الموظفين</p>
---	--	----------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على موقع (holistiquetraining)

ثالثاً- عناصر القيادة الإدارية:

ورغم تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة، إلا أنه يمكن استخلاص مجموعة من العناصر الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإدارية، والمتمثلة فيما يلي:¹

1- القيادة عبارة عن عملية (Process): وتعريف القيادة بأنها عملية يعني أن القيادة ليست سمة أو صفة يتحلى بها القائد وإنما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث ما بين القائد وأتباعه، والعملية تعني كذلك أن القائد يؤثر في أتباعه ويتأثر بهم، ويؤكد مفهوم العملية على أن القيادة ليست خطية (في اتجاه واحد) وإنما هي تفاعل مع الحدث، وعندما يتم تعريف القيادة على هذا النحو فإنها تصبح متاحة لأي شخص وليست محصورة في القائد الرسمي المحدد في الجماعة.

2- القيادة تتضمن التأثير (Influence): وتتضمن القيادة التأثير، ويعني التأثير كيفية تأثير القائد في أتباعه، ولا يمكن تصور وجود للقيادة دون القدرة على التأثير.

3- القيادة تنشأ داخل جماعة (Group): وتظهر القيادة داخل الجماعات، والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة، وتتضمن القيادة التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك، ويمكن أن تكون

¹- بيتر. ج نورثهاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، 2018، ص ص: 25-26.

الجماعة صغيرة أو كبيرة، ويمكن أن تكون من منسوبي المنظمة بأسرها، من هذا المنطلق فإن البرامج التدريبية في القيادة التي تركز على كيفية قيادة الناس لأنفسهم ليست جزءاً من تعريف القيادة الذي نطرحه في نقاشنا هذا.

4- القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه (Goal Attainment): وتتضمن القيادة الاهتمام بالأهداف، وهذا يعني أن القيادة ذات علاقة بتوجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق بعض الأهداف أو الغايات.

ويوجه القادة طاقتهم إلى الأفراد الذين يحاولون تحقيق أهداف مشتركة، لذلك فإن القيادة تنشأ ويصبح لها تأثير في المحيط الذي يحاول فيه الأفراد التقدم نحو تحقيق هدف.

5- ظروف الموقف: الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتجاه لقرار في موقف معين.¹

رابعاً- أهمية القيادة الإدارية:

تظهر أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:²

- هي الوسيط بين الموظفين وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
- تعد نقطة التقاء المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- تعزز الجوانب الإيجابية في المؤسسة وتقلل السلبية قدر الإمكان.
- تساعد في التعامل مع مشكلات العمل وإيجاد حلول لها، وحسم الخلافات وترجيح الآراء.
- تساهم في تطوير وتدريب ورعاية الموظفين باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، فالقائد الإداري يمثل نموذجاً يحتذى به.
- تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحيطة واستغلالها لخدمة أهدافها.

¹- قرين فتحي، القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سيراميس بالسوافلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: تسيير الإستراتيجي الدولي، القسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2019/2018، ص: 30.

²- هدى خالد، ملاك أخروف، دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة بمؤسسة Condor Electronics ببرج يوعريبرج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: إدارة أعمال، القسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشر الإبراهيمي برج يوعريبرج، 2024/2025، ص: 18-19.

– تعد مرجعية عليا للرقابة والمحاسبة، فيها يتم تنفيذ السياسات والعقوبات للمخالفين ضمن سياسات الردع المناسبة، وذلك حسب تقدير الفعل وقيمه وانعكاساته على العمل.¹

خامساً- صفات ومهارات القائد الإداري الناجح:

يشير مفهوم القيادة إلى القدرة على توجيه الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف، بينما تركز الإدارة على تنظيم العمليات وإدارة الموارد بكفاءة، وكما يقول الكاتب في مجال التنمية الذاتية ستيفن كوفي: "القيادة هي التي تحدد ما إذا كان سلم النجاح يستند إلى الجدار الصحيح، أما الإدارة فهي الكفاءة والقدرة على تسلق هذا السلم"، ووجود قائدٍ إداري ناجح في المنظمة من أهم ما يسهم في تقدمها وتطورها.

1- صفات للقائد الإداري الناجح :

من أهم الصفات والمهارات الشخصية والمهنية التي يحتاجها القائد:²

1-1- التركيز على تطوير الآخرين: تعتمد جودة القيادة هذه على مبادئ نظرية القيادة الظرفية، والتي تشير إلى أن القادة الفعالين يتكيفون مع البيئة والأشخاص المحيطين، وإدراك ما إذا كان الفرد أو الفريق ومستعداً وقادراً على إتخاذ إجراءات محددة لتحديد الجوانب التي تتطلب التطوير، ويعد التفويض والتدريب والتوجيه مهام هامة للقيادة الظرفية.

وبالتالي، يعمل القادة الناجحون على تطوير فريق يتمتع بمهارات وخلفيات متنوعة، ويمنحون أعضاء الفريق الوسائل والمساحة لبناء الثقة فيما بينهم، كما يفوضون بعض المسؤوليات لأعضاء الفريق لمعرفة ما يمكنهم القيام به، وهذا يساعد الفريق على تعزيز الثقة ومواصلة التقدم على النحو الصحيح.

وبالتالي، يجعل القادة الفعالون التدريب أولوية داخل المؤسسة من أجل منح الفرصة لأعضاء الفريق بالإزدهار والتطور، كما قال ريتشارد برانسون: "درب الناس تدريباً جيداً يمكنهم من المغادرة، ولكن عاملهم معاملة جيدة حتى لا يرغبون في ذلك".³

¹ - أهمية القيادة الإدارية، متوفر على الرابط: <https://mawdoo3.com>، تاريخ الاطلاع: 2026/02/13.

² - م. هالة كمال، متوفر على الرابط: <https://www.sharjah24.ae>، تاريخ الاطلاع: 2025/12/22.

³ - 8 سمات يجب على كل قائد فريق التحلي بها، متوفر على الرابط: <https://www.watanfirst.com/ar>، تاريخ الاطلاع:

2026/02/13.

1-2- الرؤية والإستراتيجية: وهي صفة مهمة للغاية إذ لابد من وجود مهارة في معرفة أهداف الشركة المستقبلية والعمل على التجهيز لها، ورؤية الواقع من زاوية بعيدة والتخطيط الجيد له منعا لحدوث أي مشكلة في المستقبل مترتبة على الحاضر.¹

1-3- القائد الناجح مسؤول: عند تقييم صفات القائد الإداري الناجح والمؤثر، لا يمكننا التغافل عن أهمية تحليه بالمسؤولية، فالقائد الناجح لا يكتفي بإدارة فريقه، بل يتحمل تبعات قراراته وأداء موظفيه، سواء أكانت النتائج إيجابية أو سلبية، إنه شخص لا يبحث عن أعذار عند الإخفاق، ولا يلقي اللوم على الآخرين، بل يقف ليقيم الموقف بشفافية ويجري التعديلات اللازمة ويتعلم من الأخطاء لضمان عدم تكرارها.

والمسؤولية هنا ليست مجرد واجب وظيفي، بل هي ركن أساسي لبناء ثقافة مؤسسية تتسم بالإنصاف والنزاهة والشفافية، فحين يرى الموظفون قائدهم يتحمل المسؤولية بشجاعة، يصبحون بالتبعية أكثر التزاما وإنتاجية، مما ينعكس إيجابيا على بيئة العمل ككل.²

1-4- النباهة والاستماع الجيد: يتواصل القائد الإداري مع فئات مختلفة في العمل يوميا، كالموظفين، والعملاء، والقادة الآخرين، ويستمع لوجهات نظرهم ومشكلاتهم، ويُقدم الحلول والآراء الأكثر فاعلية لهم، وللنجاح في هذه المهمة عليه أن يتمتع بمهارة الاستماع إلى حد بعيد، فيأخذ وقته في فهم الكلام الموجه إليه بشكلٍ دقيق ومن وجهات نظر متعددة، ويحاول الاستماع بطريقة يقظة يفهم من خلالها كلام المتحدث، ولغة جسده، وردود أفعاله.³

1-5- إدارة الوقت: تعتبر القدرة على إدارة الوقت بالصورة الصحيحة إحدى الصفات الرئيسية التي لا بد للقائد الإداري الناجح من الاتصاف بها، فمن خلال ذلك لن يتأخر المدير عن عمله ويوصل بذلك رسالة لموظفيه تعبر عن أهمية الإلتزام بالمواعيد، ومن جهة أخرى فإن إدارة الوقت الصحيحة تساعد القائد الإداري على ترتيب أولوياته اليومية وتوفير الوقت اللازم على مدار الأسبوع للتواصل مع موظفيه لتحقيق الأهداف المنشودة.⁴

¹ - ما هي أهم صفات القائد الإداري الناجح، متوفر على الرابط: <https://alkhaleej.com.sa/>، تاريخ الاطلاع: 2026/02/13.

² - صفات القائد الإداري الناجح: أهم 10 سمات تميز القادة الناجحين، متوفر على الرابط: <https://sharjah24.ae/ar/>، تاريخ الاطلاع: 2026/02/13.

³ - م. هالة كمال، المرجع السابق.

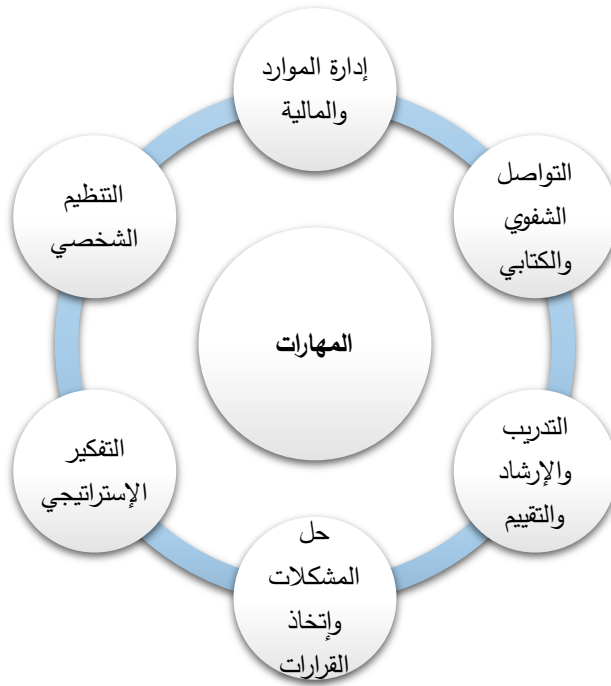
⁴ - صفات القائد الإداري الناجح، متوفر على الرابط: <https://moias.org>، تاريخ الاطلاع: 2026/02/13.

1-6- التخطيط: فالقائد الناجح هو الذي يضع الخطط الصحيحة والمدروسة للعمل، ولا يترك مجالاً للصدفة في عمله وطريق نجاحه.¹

2- مهارات القائد الإداري الناجح:

يوضح الشكل الآتي أبرز مهارات القائد الإداري الناجح:

الشكل رقم (01-01): مهارات القائد الإداري الناجح



المصدر: Darryl Plecas, Colette Squires & Len Garis, **The Essentials of Leadership in Government Understanding the Basics**, 2nd Edition, City of Surrey: University of the Fraser Valley, 2018, p: 54.

¹ - دينا مصطفى، ما هي صفات القائد الناجح، متوفر على الرابط: <https://mawdoos.com>، تاريخ الاطلاع: 2026/02/13.

المطلب الثاني: وظائف القيادة الإدارية

تعتبر وظائف القيادة الإدارية من الجوانب التي تعكس طبيعة الدور الذي يؤديه القائد داخل المؤسسة، من خلال ما يمارسه من توجيه وتنظيم للجهود بما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي هذا الإطار، يسلط هذا المطلب الضوء على أبرز وظائف القيادة الإدارية ودورها في دعم فعالية العمل داخل المؤسسة.

1- التخطيط الدقيق: يقول "أفلاطون إن البداية هي جزء في العمل" توصلت الأبحاث إلى أن القادة يقضون 80% من أوقاتهم في التخطيط و20% فقط في تنفيذ الخطط، ربما تتبالغ الأبحاث في هذه النسب لكن الفكرة هي أن القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة فلا يترك القادة أي شيء للصدفة أو الحظ، فهم يقومون بالتحليل والبحث والاستفسار قبل بدء العمل، يقول "توماس أديسون لم يحدث وأن فعلت شيئاً ذا قيمة بالمصادفة"، كذلك القائد فهو يخطط بكل دقة.¹

2- التنظيم: يمكن القول بأن العصر الحديث كان من أبرز خصائصه التنظيم الشيء الذي لفت انتباه العلماء الأوائل للاهتمام به نظراً للتقدم الكبير الذي حدث في الحياة وتشكيل التنظيم في كافة مجالاتها، وعليه تعد وظيفة تنظيم الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لنسق تسيير الموارد البشرية، حيث لا تقل أهمية عن وظيفة التخطيط، إذ بمقتضاها تتحول الخطط المرسومة إلى واقع عملي، يجسده ذلك البنيان الذي يتكون من قوى عاملة فنية وإدارية بمواصفات خاصة تتلاءم واحتياجات كل وظيفة، وتخول لهم قدراً من المسؤوليات والسلطات المزاولة أعمالهم على أكمل وجه، في ظل تحديد وتقنين العلاقات بين المسؤوليات والسلطات.²

3- التنسيق: يركز علم الإدارة على أهمية هذا النشاط باعتباره من المهام الرئيسية التي يجب أن تظفر بعناية القادة الإداريين، وعملية التنسيق تكمن في القدرة على التوفيق بين نشاطات الوحدات التابعة للمنظمة بحيث يتم تحقيق الهدف العام للمنظمة بيسر وبكفاءة عالية، ومن ثم يكون علي القائد محاولة التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم، وأن يعمل معهم كزميل مشارك لا كرئيس للتنظيم حتى يتم تذليل ما قد يعترض تحقيق الأهداف من معوقات.

¹ - آمال بوسفط، القيادة الإدارية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري دراسة ميدانية ببلدية الميلية - ولاية جيجل أنموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2023/2022، ص: 92.

² - رضا قجة، يوسف جغلولي، نسق الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، مارس 2018، ص ص: 373-374.

التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الفردية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ همهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لإيجاد روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.¹

4- تنمية الاتصالات: يكون على القائد الإداري أن يعمل على إيجاد شبكة جيدة وشاملة للإتصالات بين وحدات التنظيم وفروعه، كما يجب عليه أن يعمل على أن تكون قنوات الاتصال التي تربط وحدات التنظيم بموقعه، أي بمركز القيادة، نقية وصادقة حتي يسهل عليه معرفة ما يدور في التنظيم، فيعمل سريعا على تذليل ما يعترض التنفيذ من معوقات ويؤمن إستقرارية التنظيم، كعملية تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

كما يجب على القائد الإداري أيضا أن يمتد بقنوات الاتصال إلى خارج التنظيم، أي بالمنظمات الأخرى سواء كانت في مستوى أعلى أو مستوى معادل أو مستوى أدنى من مستوى وحدته، إذا كانت أهداف هذه المنظمات ترتبط بأهداف التنظيم الذي يشرف على قيادته.²

5- الرقابة: لم يجمع كتاب الإدارة العامة علي أمر قدر إجماعهم على جعل الرقابة اهم وظائف القادة الاداريين على اختلاف مستوياتهم وعلى اختلاف مواقعهم، إذ عن طريق الرقابة يستطيع القائد التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للشواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضا تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة لتحفيز الخامل وترقية الكفو المتحمس إلى غير

¹ - صابرين عطية مرسل، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص: 69.

² - نفس المرجع، ص: 70.

ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

ويكون على القائد الإداري عند إجراء الرقابة اللجوء إلى استخدام معدلات موضوعية غير فردية، وأن يستهدف وهو يقوم بإجراء الرقابة محاولة الكشف عما قد يعنري التنظيم من أخطاء والقضاء على ما قد يكون هناك من معوقات يكون لها تأثيرها في تنفيذ أهداف التنظيم، كما يجب عليه أن يمارس الرقابة على أساس اعتباره أداة تقييم.¹

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

تصنف القيادة الإدارية من المواضيع الأساسية في علم الإدارة، لما لها من دور مهم في توجيه الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة، وقد سعى الباحثون إلى تفسير القيادة من خلال عدة نظريات، اختلفت باختلاف المنظور المعتمد، حيث ظهرت المدرسة التقليدية، ثم النظريات السلوكية، وأخيراً النظريات الموقفية، وكلها حاولت فهم طبيعة القيادة وأساليبها داخل المنظمات.

أولاً- مفهوم النظرية في القيادة:

تعددت الدراسات والنظريات خلال العقود الماضية التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، إلا أن جذور النظرية في ميدان القيادة يعود إلى النظرية في ميادين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وهذا ما جعلها تصطبغ بالصبغة الخاصة بهما لبعض الوقت حتى لاقت إهتماماً خاصاً وتطوراً في النصف الثاني من القرن العشرين وذلك بعد انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية حقق هذا المؤتمر نتيجة ملموسة والتي تمثلت في تحديدهم لنوع التفكير السائد عن الإدارة والقيادة التعليمية التربوية، وتقديمهم للكثير من المقترحات لتكوين فكر جديد لهذا الميدان ويقصد بالنظرية في القيادة التربوية بأنها مجموعة من الفروض نشأت عن طريق التجريب و الفحص والملاحظة، التي توصل إلى مبادئ تفسر طبيعة القيادة وتنبأ بها وتستبصر بما يتعلق بالجديد حولها، وبالتالي يمكن استخدامها كدليل للعمل القيادي، ولشرح و تفسير المواقف الإدارية، ولتوليد المعرفة القيادية ولجمع الحقائق حولها.

ومن جانب آخر، يمكن تعريف النظرية القيادية من وجهة نظر الباحثة إطار فكري عام يصف الممارسات الإدارية ويوجه العاملين في الإدارة نحو أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، ويساعد القيادي على

¹ - صابرين عطية مرسل، مرجع سابق، ص ص: 70-71.

التنبؤ وتفسير الأحداث، في الوقت ذات نجد أن تلك الممارسة العملية تعطي تغذية راجعة للنظرية في القيادة وتمدها بالملاحظات والمعلومات.

ويجدر بالذكر أن تطبيق النظرية على وجه عام وفي الميدان التربوي على وجه الخصوص هي ليست حقيقة مطلقة، وإنما هي حقيقة نسبية قابلة للدحض والرفض فهي نموذج لواقع أو تمثيل له مع ضرورة ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع نفسه كما أن تلك النظريات تابعة لمجال العلوم السلوكية الذي يفرض وجود صعوبة فرض التنبؤ وفي اختبار الفروض، وتضيف الباحثة أن هذا الاختلاف يعود أيضا للفطرة البشرية وهي فطرة الاختلاف والتغير المستمر.¹

ثانياً- المدرسة التقليدية:

تندرج المدرسة التقليدية ضمن أبرز المداخل النظرية التي تناولت تفسير القيادة الإدارية.

1- نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن 18 الميلادي، افتراضاتها:²

- القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم.
- تقترض أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغييرات.
- ركزت حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها البطل حيث تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد.
- ترى أن الأفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة.

¹- عبيد حسين ال قماش، نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد36، العدد12، ديسمبر2020، ص: 400.

²- بن سليم حسين، زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد2، العدد15، (2020): 27/01/2021، ص: 12.

هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

2- نظرية السمات: تربط نظرية السمات إرتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة، منها: الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية الطموح، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها.¹

3- النظرية السلوكية: إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينيات قاد العلماء السلوكيين أي تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوبا مؤثرا وفريدا للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد فهي عكس نظرية السمات تركز على فعالية القائد وليس على سماته كقائد.²

4- النظرية الموقفية: تشير نظرية القيادة الموقفية إلى أن أسلوب القيادة يجب أن يتوافق مع نضج المرؤوسين ومستوى جاهزيتهم، وقد اقترح نموذج القيادة الموقفية، الذي تم تقديمه لأول مرة عام 1969، أنه لا توجد طريقة واحدة للقيادة يمكن اعتبارها الأفضل دائما، وأن القادة الفعالين يجب أن يكونوا قادرين على التكيف مع الموقف، مع إمكانية التبديل بين أسلوب القيادة الموجه نحو المهام والأسلوب الموجه نحو العلاقات حسب الحاجة.³

المطلب الرابع: أنماط ومهارات القيادة الإدارية

تتجلى القيادة الإدارية في الممارسات والأساليب التي يعتمدها القائد في توجيه الأفراد والتأثير في سلوكهم داخل المؤسسة، وهو ما يجعلها ترتبط بأنماط متعددة تعكس طريقة التعامل مع المرؤوسين واتخاذ

¹ - أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والإقتصادية برلين - ألمانيا، غزة، القدس، برلين، 2021، ص: 46.

² - تمرباط إيمان، عباس نبيلة، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة دراسة حالة - مطاحن عمر بن عمر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص: إدارة أعمال مالية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2013/2014، ص: 15.

³ - Zakeer Ahmed Khan, Allah Nawaz, Irfanullah Khan, Leadership Theories and Styles: A Literature Review, Journal of Resources Development and Management, International Institute for Science, Technology and Education (IISTE), Vol16, 2016, p: 2.

القرارات، كما أن فعالية هذه الأنماط لا تنفصل عن مجموعة من المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد لضمان تحقيق الانسجام وتحسين الأداء، ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المطلب أهم أنماط القيادة الإدارية وأبرز المهارات المرتبطة بها.

أولاً- أنماط القيادة الإدارية:

يعد فهم فلسفة القيادة أمراً مهماً لأنه يساعدنا على إدراك الدوافع الكامنة وراء أنماط القيادة المختلفة، لكل شخص أسلوب قيادة خاص به، يمكن مناقشته بعدة طرق.

1- القيادة الإستبدادية (الأوتوقراطية): تعد القيادة الاستبدادية أسلوباً يقوم على تركيز السلطة بيد القائد، حيث يتولى تحديد الأهداف واتخاذ القرارات دون إشراك المرؤوسين، مع الاعتماد على التوجيه المستمر والرقابة الصارمة لضمان تنفيذ العمل، ويرتبط هذا الأسلوب بنظرية X التي ترى أن العاملين يحتاجون دائماً إلى الإشراف والتحفيز بالعقوبات والقوانين.

ورغم ما قد يسببه هذا النمط من الحد من الإبداع والابتكار بسبب ضعف مشاركة الموظفين، إلا أنه قد يكون فعالاً في بعض الحالات التي تتطلب السرعة والتنظيم العالي، خاصة مع العاملين الذين يفضلون التعليمات الواضحة والمباشرة، كما يساهم أحياناً في تحقيق الكفاءة وإنجاز المهام في وقت قصير.¹

2- نمط القيادة الديمقراطية: تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي:

العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة، ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيراً من سلطاته إلى مرؤوسيه ويشاركهم في عمله من خلال جماعية التنظيم والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار

¹– Stephen W. Northam, Matthew L. Hipps, and Heather A. D. Mbaye, **Principles of Leadership**, Dahlonega, Georgia, University of North Georgia Press, 2023, P: 33.

والمناقشات ويطلع رؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات، ويشرك رؤوسيه في اتخاذ القرارات.¹

3- نمط القيادة المتساهلة: يعد أسلوب القيادة المتساهلة من أكثر أنماط القيادة إثارة للجدل، إذ يمكن أن يكون من أفضل الأساليب أو من أسوأها في الوقت نفسه. ويقصد بمصطلح **Laissez-faire**، وهو تعبير فرنسي يعني "دع الأمور تسير كما هي"، نمط القيادة الذي يسمح فيه القائد للموظفين بالعمل باستقلالية تامة.

في هذا الأسلوب، يتخلى القائد إلى حد كبير عن مسؤولياته ويتجنب اتخاذ القرارات، كما يمنح الفرق حرية كاملة في أداء مهامهم وتحديد آجالهم الزمنية، وغالبا ما يسمح القادة المتساهلون لرؤوسيهم بامتلاك سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويقومون بتوفير الموارد والتوجيه عند الحاجة، دون تدخل مباشر في سير العمل.

يمكن أن يكون هذا النمط القيادي فعالا إذا حرص القائد على متابعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة لأعضاء الفريق بانتظام، وتتمثل أهم ميزة لهذا الأسلوب في أن منح العاملين قدرا كبيرا من الاستقلالية قد يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

في المقابل، قد يكون هذا الأسلوب ضارا إذا لم يتمكن أعضاء الفريق من إدارة وقتهم بشكل جيد، أو إذا كانوا يفتقرون إلى المعرفة أو المهارات أو الدافعية اللازمة لأداء عملهم بكفاءة، كما قد يظهر هذا النوع من القيادة عندما لا يمتلك المديرين مستوى كافيا من السيطرة والإشراف على موظفيهم.²

4- نمط القيادة الدبلوماسية: هو الذي يجمع بين صفات القائد الشورى في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع رؤوسيه، ويعتمد في اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة رؤوسيه له في أداء

¹ - سومية سعال، اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة - الأنماط والأسس، مجلة التراث، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة الأغواط، المجلد 13، العدد 01، مارس 2023، ص: 27.

² - Rose Ngozi Amanchukwu, Gloria Jones Stanley, and Nwachukwu Prince Ololube, **A Review of Leadership Theories Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management**, Management, Scientific & Academic Publishing, Vol5, no1, 2015, P: 10.

مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الأساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.¹

5- نمط القيادة التبادلية: يقوم هذا النمط القيادي على فكرة أن أفراد الفريق يوافقون على طاعة قائدهم عند قبولهم العمل، وتتمثل المعاملة الأساسية في قيام المنظمة بدفع الأجور للأفراد مقابل جهودهم والتزامهم بالتعليمات. ويكون للقائد الحق في معاقبة العاملين إذا لم يكن أداءهم مطابقا للمعايير المطلوبة.

وتقوم العلاقات المهنية الناتجة بين الموظفين والمديرين أو القادة على هذه المعاملة التبادلية، أي الجهد مقابل الأجر، حيث تكون العلاقات في الغالب محدودة ومرتكزة على الجوانب الرسمية دون التركيز الكبير على الجوانب الإنسانية أو العاطفية.²

6- نمط القيادة الكاريزمية: توضح نظرية القيادة الكاريزمية ما يمكن توقعه من كل من القادة والمرؤوسين، ويعد هذا الأسلوب من أنماط القيادة التي يمكن تمييزها بوضوح، إلا أنه قد يكون أقل ملموسية مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى.

وغالبا ما ينظر إلى القيادة الكاريزمية على أنها شكل من أشكال القيادة التحويلية، حيث يتميز القادة الكاريزميون بقدرتهم على بث الحماس في فرقهم، ويمتلكون طاقة عالية في تحفيز الموظفين على التقدم وتحقيق الأهداف، ويسهم الحماس والالتزام الناتجان عن هذا الأسلوب في تعزيز الإنتاجية ودعم تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل كبير.

أما الجانب السلبي للقيادة الكاريزمية فيتمثل في تركيز قدر كبير من الثقة في شخص القائد بدلا من الموظفين، مما قد يؤدي إلى تعرض المشروع، أو حتى المنظمة بأكملها، لخطر الانهيار في حال مغادرة القائد، بالإضافة إلى ذلك، قد يعتقد القائد الكاريزمي أحيانا أنه معصوم من الخطأ، حتى عندما يحذر الآخرون من المسار الذي يسير فيه، إذ يمكن لمشاعر القوة الزائدة أو الثقة المفرطة أن تلحق ضررا كبيرا بالفريق أو بالمؤسسة.³

7- نمط القيادة البيروقراطية: يلتزم القادة البيروقراطيون بالقواعد واللوائح بشكل صارم، ويحرصون على أن يلتزم الموظفون بدورهم بالإجراءات المعتمدة بدقة، ويعد هذا الأسلوب القيادي مناسباً للأعمال التي تنطوي

¹ - أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، مرجع سابق، ص: 56.

² - Idem, P: 10.

³ - Rose Ngozi Amanchukwu, Gloria Jones Stanley, and Nwachukwu Prince Ololube, Ibid, 2015, P: 10.

على مخاطر عالية تتعلق بالسلامة، مثل العمل مع الآلات، أو المواد السامة، أو في الأماكن المرتفعة والخطرة، وكذلك في الحالات التي تتطلب التعامل مع مبالغ مالية كبيرة.

كما تعد القيادة البيروقراطية فعالة في المؤسسات التي يؤدي فيها الموظفون مهامًا روتينية ومتكررة.

غير أن من أبرز عيوب هذا النوع من القيادة أنه يكون غير فعال في الفرق والمنظمات التي تعتمد على المرونة، أو الإبداع، أو الابتكار في أداء أعمالها.¹

ثانياً- مهارات القيادة الإدارية:

تتمثل مهارات القيادة الإدارية فيما يلي:

1- المهارة الفنية: تعرف المهارة الفنية بأنها القدرة على الإتقان في نشاط معين يتضمن أساليب وعمليات وإجراءات أو تقنيات محددة، ويتوقع الأفراد العاملون أن يكون المشرف عليهم قادراً على مساعدتهم في حل المشكلات الفنية التي تواجههم في العمل.²

2- المهارة الإنسانية : تعتبر أسلوب أساسي يقوم على نجاح أي قائد في إدارة وتوجيه فريقه، تشمل هذه المهارات القدرة على التواصل الفعال وفهم عواطف ومشاعر الآخرين وتحفيز الفريق وبناء العلاقات القوية، وعندما يتمتع القائد بمهارات إنسانية قوية يكون قادراً على التواصل بشكل فعال مع أفراد الفريق وفهم احتياجاتهم، للحصول على بيئة عمل تشجع على التعاون والثقة.³

3- المهارة التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.⁴

4- المهارة الفكرية: وتعني القدرات المكتسبة لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمر المحيطة به في المؤسسة وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما، ولهذا نجد أن المدير الذي تتوفر لديه

¹– Idem, 2015, P: 10.

²– Joshi, Mannohan, **Administration Skills**, 1st ed, Denmark, Ventus Publishing ApS, 2012, P: 13.

³– أوراغ نور الهدى، مرابط محمد أمين، دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية بعين تموشنت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم، قسم: العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة بلحاج-بوشعيب عين تموشنت، 2024، ص: 36.

⁴– بشير العلق، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 6.

هذه المهارات يكون فعالا في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها حيث يضع الحلول والإستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة، وهي تتعلق أيضا بما يجب أن يتوافر لدى القائد من معلومات وأفكار تتصل بخصائص المنظمة التي يقودها.¹

الشكل رقم (01-02): مهارات القيادة الإدارية



المصدر: بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة
الافتراضية السورية، دمشق، 2020، ص: 89.

¹ - شخاب عبد القادر، عبد العالي دبله، مهارات القيادة الإدارية الفعالة، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 11، العدد 02، 2023، ص ص: 338-339.

المبحث الثاني: أساسيات حول التغيير التنظيمي

في ظل التغيرات المستمرة والمتسارعة التي تعرفها بيئة المؤسسات المعاصرة، تبرز الحاجة الملحة إلى قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع ما يفرضه الواقع من تحديات ومتغيرات، ويعتبر التغيير التنظيمي أحد الأدوات الاستراتيجية التي تمكن المؤسسات من إعادة ترتيب هياكلها وأساليب عملها ومواردها، بما يضمن تحقيق الأداء المرجو ومواجهة المخاطر المحتملة، ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى استكشاف أساسيات التغيير التنظيمي من عدة زوايا: بدءاً بفهم ماهيته، مروراً بمجالاته وأنواعه، وتحديد دوافعه ومراحله، وصولاً إلى العوامل التي تضمن نجاحه، مع إلقاء الضوء في النهاية على العلاقة الجوهرية بين التغيير التنظيمي والقيادة الإدارية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي يمثل جزءاً أساسياً من حياة المؤسسات، إذ يعكس الطريقة التي تتعامل بها مع متغيرات محيطها ويسعى لتطوير أدائها بشكل مستمر، ويستند هذا المفهوم إلى مجموعة من العناصر التي توضح طبيعته وأهدافه، وتساهم في فهم دوره ضمن العمليات التنظيمية بشكل أعمق.

أولاً- تعريف التغيير التنظيمي:

1- تعريف أول: فرنش وبل (French & Bell) يعرفان التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.¹

2- تعريف ثاني: ومن منظور أوسع، يعرف التغيير على أنه عملية تحول مستمرة تحدث في واحد أو أكثر من مجالات المنظمة، مثل التكنولوجيا التنظيمية، والهيكلة التنظيمية، والموارد البشرية.²

من خلال ما سبق من تعريفات، يمكن تقديم مفهوم شامل للتغيير التنظيمي باعتباره جهداً ونشاطاً طويل المدى يحدث في مجال أو أكثر من مجالات المنظمة، ويعتمد على التعاون بين الإداريين بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، بما يساهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

¹- دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الثانية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص: 18.

²- Hillary O. Odor, **Organizational Change and Development**, European Journal of Business and Management, IISTE, Vol10, No7, 2018, P: 59.

ثانياً- خصائص التغيير التنظيمي:

يمكن إبراز خصائص التغيير التنظيمي من خلال العناصر التالية:

1- **الإستهدافية:** هذا يعني إن إدارة التغيير لا تتحرك عشوائيا، إنما على أساس غاية مرجوة وأهداف محددة ومقبولة من قوى التغيير.¹

2- **التغيير هي موقف حل مشكلة:** التوجه الأمثل لفهم عملية التغيير هو اعتبارها موقف حل مشكلة، وبالتالي، فإن إدارة التغيير وفق هذا التوجه هو الانتقال من موقف معين او حالة إلى موقف آخر او حالة مختلفة، أي الانتقال من موقف المشكلة إلى موقف الحل لتلك المشكل.²

- يعد التغيير التنظيمي استراتيجية.
- يجب أن يستجيب لحاجة حقيقية لدى المنظمة.
- يقوم على تطبيق التغييرات في مجال واحد أو عدة مجالات داخل الشركة.
- يتم تعزيز التغييرات بهدف تحسين أداء ذلك المجال.³
- يجب أن يتم التغيير في إطار إمكانيات وموارد وظروف المنظمة.
- يجب أن يكون هناك قدر من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات مختلف القوى.
- القدرة على التحرك والمناورة والتأثير على الآخرين.
- مشاركة جميع الأطراف والقوى الفاعلة.
- القدرة على التطوير والابتكار والتكيف مع الأحداث.⁴

¹- بن عبد العزيز فطيمة، معزز نشيدة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، المجلد4، العدد4، 2011، ص: 8.

²- معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة - مصر، 2014، ص: 28.

³- David Ezequiel Cruz López, **Characteristics of Organizational Change**, Social Science Research Network (SSRN), October21, 2022, P: 4.

⁴- بن مزارى فريال، عكروف إيمان، التغيير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد4، ص ص: 288- 289.

ثالثاً- أهمية التغيير التنظيمي:

تكمن أهمية التغيير التنظيمي في دوره المحوري في ضمان بقاء المؤسسات ديناميكية وقادرة على الاستجابة للتطورات المستمرة في السوق والتقدم التكنولوجي، إن القدرة على قيادة وتسهيل التغيير التنظيمي بفعالية تعد مهارة أساسية في عالم الأعمال.

ويعد تحويل الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية التنظيمية الشاملة، ويتطلب النجاح في هذه الرحلة التحويلية فهماً عميقاً، وهنا يأتي دور تطوير المنظمة، الذي يلعب دوراً محورياً.

فمن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي التي تعمل كخريطة طريق، يضمن التغيير التنظيمي اتباع نهج هادف ومقصود، وتدعم هذه العملية بشكل أساسي التنمية المخططة للمنظمة، مما يعزز القدرة على التكيف والمرونة داخل الثقافة التنظيمية، في بيئة الأعمال، يعد إتقان التغيير التنظيمي أمراً حيوياً للحفاظ على القدرة التنافسية وسط التقدم التكنولوجي وتحولات ديناميكيات السوق، لا يقتصر الإدارة الفعالة على التكيف مع التغيرات الخارجية فحسب، بل تشمل أيضاً تحسين العمليات الداخلية لزيادة الكفاءة.

يعد تعزيز ثقافة الابتكار عنصراً أساسياً، حيث يشجع الموظفين على المساهمة بشكل إبداعي ويحافظ على جو ديناميكي وموجه نحو المستقبل، كما أن إشراك الموظفين في عملية التغيير يعزز المشاركة والروح المعنوية، مما يضمن قوة عاملة متحفزة.

إضافة إلى ذلك، يوفر إدارة التغيير التنظيمي بمهارة فوائدها عدة، مثل: مواءمة الاستراتيجية، وإدارة المخاطر بفعالية، والتركيز على العميل، مما يزيد من قدرة المنظمة على التكيف ويعزز قدرتها التنافسية. تستكشف هذه المقالة أهمية تبني التغيير والدور الأساسي لإدارة التغيير الفعالة في تعزيز النمو والابتكار والاستدامة.¹

رابعاً- أهداف التغيير التنظيمي:

هناك مجموعة من الأهداف تتحقق من التغيير التنظيمي نذكر منها:²

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة من أجل البقاء والنمو.

¹- Importance of Organizational Change and It's Management, Available on: <https://digitalleadership.com>, accessed on: 22/12/20.

²- سناني لبنى، بوعطيط جلال الدين، التغيير التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات في النظم الحديثة، مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، المجلد 29، العدد 2، 2025، ص: 76.

- تعزيز قدرة الأفراد على تطوير الذات.
- خلق مواقف إيجابية تجاه العمل.
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين المجموعات المختلفة لتحقيق أهدافها.¹
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.²
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها المنشودة بفعالية.
- التوسع والانتشار.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع.

خامساً- مصادر التغيير التنظيمي:

هنا من يقسم مصادر التغيير التنظيمي الى نوعين من عوامل خارجية وعوامل داخلية:³

1- المصادر الخارجية للتغيير:

وهذه المصادر تقسم بدورها الى مجموعتين هما:

¹ - حمزة عواد محمد أبو نوار، مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار 5، العدد 50، 2022، ص: 1116.

² - الهادي بوقلقول، بومدين بلخير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 4، العدد 7، 2013، ص: 129.

³ - بوشنتوف نوال، بوطبل رقية، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال تيارت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: تنظيم وعمل، القسم: العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون- تيارت، 2021/2022، ص ص: 21-22.

1-1- التغييرات الاقتصادية وتغييرات السوق: هذه التغييرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء والمنافسين في هذه الأسواق مما يلزم المنظمة بمواكبة هذه التغييرات.

1-2- التطورات التكنولوجية: التبدل في التكنولوجيا من فترة أخرى يجعل بعضها متقادما مما يستلزم تغييرها أولا بأول.

2- المصادر الداخلية للتغيير:

وهي أيضا تصنف إلى نوعين من العوامل هي:

1-2- تغييرات الهيكل التنظيمي: تصميم هكر يركز على المنتج مثلا بدلا من التركيز على الأسلوب الوظيفي الذي ينجم منه إحداث بعض التغييرات التنظيمية المتواكب مع هذا التغيير.

2-2- التغيير الديمغرافي للعاملين: ازدياد نسب اللاتي يتقلدنا مناصب قيادية عليا وبسيطة، سيطرة العاملين الأكبر سنان مثل هذه العوامل تقود المنظمات إلى إحداث تغيير ما.

المطلب الثاني: مجالات وأنواع التغيير التنظيمي

يجسد التغيير التنظيمي ظاهرة متعددة الأبعاد، تتجلى في مجالات مختلفة داخل المؤسسة تتأثر بسياقاتها الداخلية والخارجية، وتتنوع أنواعه بحسب طبيعة هذه المجالات وطبيعة التعديلات المطلوبة، ما يجعل فهمها أمرا أساسيا لاستيعاب كيفية إدارة التحولات وتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وأهدافها.

أولاً- مجالات التغيير التنظيمي:

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات:¹

1- التغيير الاستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية.

وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للإستراتيجية:

¹ - دودين أحمد يوسف، مرجع سابق، ص ص: 41، 43.

الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

2- التغيير الهيكلي: يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وإيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة.

3- التغيير التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة، وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها:

طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت التجارة الالكترونية هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.

4- التغيير الإنساني:

يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.¹

¹ - دودين أحمد يوسف، مرجع سابق، ص: 43.

ثانياً- أنواع التغيير التنظيمي:

صنف الكثير من كتاب الإدارة التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي إلى العديد من التصنيفات منها

ما يلي:¹

1- حسب مدى التغطية:

- تطوير كلي (التطوير التنظيمي): يشمل نظاما بكامله (منظمة، أو إدارة أو قسم، أو مصنع، أو أفراد) وتكون باللجوء إلى الخصخصة، أو الاندماج، أو الجودة الشاملة وهي أمثلة للتطور الكلي.
- تطوير جزئي (التغيير التنظيمي): يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعض الأنظمة، مثل محاولة تدريب العاملين في أحد الأقسام، أو اجراء حركة تنقلات داخل إدارة، أو تحديث التكنولوجيا (في أحد الإدارات).

2- حسب ما يتم تغطيته:

- كل المنظمة: الاندماج الاستحواذ، إعادة الهيكلة الكلية، إدارة الجودة الكلية.
- إدارة أو قسم: إعادة تنظيمها، تفتيتها، دمجها، تنشيط فرق العمل فيها.
- مصنع: إعادة بناؤه، إعادة تحديث التكنولوجيا فيه تقليل عمالته، إغلاقه للأبد.
- أفراد: تطوير المهارات الشخصية، والسلوكية، والفنية والإدارية ببرامج التدريب بمختلف أنواعها، قرارات الترقية، قرارات النقل.

3- حسب درجة الهيكلة:

- تطوير هيكل (خطة رسمية محددة الخطوات): محدد الشكل محدد النتائج، محدد التدخلات لها جداول زمنية، وميزانيات للصرف.
- تطوير عفوي (يحدث دون تدخل يذكر وبشكل غير رسمي تقريبا): يحدث من داخل المنظمة ولتحمس بعض المسؤولين وهو تطور بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء.

¹ - لانا خالد خلف الحسبان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار 6، العدد 52، 2023، ص: 473.

4- حسب سرعة التطوير:

- **تطوير تدريجي:** يشبه النمو الطبيعي للفرد (النضج التعلم، الخبرة، وهو تطور بطيء وتراكمي يترك فرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليه شيئاً فشيئاً.
- **تطوير فجائي (ثوري):** هو تطور سريع ومتلاحق (لظمة على الوجه تقيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى).¹

5- حسب الشكل أو المضمون:

- **تطوير شكلي:** يهتم بالإجراءات والشكل (التركيز على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، تبسيط الإجراءات دون تنفيذها، إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها)، وهذا يجعل التطوير شكلياً أو إجرائياً، ويبقى الحال كما هو عليه.
- **تطوير في المضمون:** يهتم في الأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، (وضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة، وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها، ويحصلون على صلاحيات تنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها).
- وهذا يجعل الأمر متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.²

المطلب الثالث: دواعي ومراحل التغيير التنظيمي

تتخذ المؤسسات التغيير التنظيمي استجابة لمجموعة من الدوافع التي قد تنبع من داخلها أو من البيئة المحيطة بها، حيث تشكل هذه الدوافع الأساس لفهم توقيته وطبيعته، كما تتنوع المراحل التي يمر بها التغيير، ما يعكس العمليات المتدرجة التي تسهم في تحويل الأفكار والخطط إلى واقع ملموس داخل المؤسسة، دون الكشف الكامل عن تفاصيل كل مرحلة.

أولاً- دواعي التغيير التنظيمي:

- الحاجة إلى التغيير التنظيمي

بصفة عامة الحاجة للتغيير في المنظمات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث

¹ - لانا خالد خلف الحسبان، مرجع سابق، ص: 474.

² - نفس المرجع، ص: 474.

التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاءها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية:¹

- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة، ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة (knowledge explosion the) وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية.
- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).
- متطلبات الجودة الشاملة (TQM).
- التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم) أو التركيب النوعي للكفاءات، وهذا نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصاً ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.

ثانياً- مراحل التغيير التنظيمي:

تمر مراحل التغيير التنظيمي ب:²

¹ - محمد جمال عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص: 60-

61.

² - لانا خالد خلف الحسينان، مرجع سابق، ص: 475.

1- مرحلة الاستعلام: في هذه المرحلة يقوم المدير بدراسة استطلاعية لفهم وتقييم الوضعية الراهنة ووضع رؤية مستقبلية للمنظمة، لاستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة إلى التغيير، والجدول الزمني المتوقع للعملية والإمكانيات اللازمة، لأن التغيير مشروع مقيد بعنصري الوقت والموارد.

2- مرحلة الاستجابة ورد الفعل: تتمثل هذه المرحلة في المدة الزمنية التي تقضيها إدارة المنظمة في دراسة إمكانية أو عدم إمكانية التغيير، وتختلف مرحلة الاستجابة من منظمة لأخرى فالمنظمة اليقظة تكون مهياًة لاستغلال الفرص والقيام بالتغيير، أما المنظمة التي تعمل بمبدأ رد الفعل فتكون استجابتها بطيئة وهذا ما قد يفوت عليها عدة فرص.

3- فترة التصميم: تبدأ هذه الفترة عندما يقرر المدير القيام برد فعل وتنتهي عند الانتهاء من تصميم خطة المواجهة، حيث يتم اللجوء إلى مستشارين من خارج المؤسسة لتجنب الحساسيات الداخلية أو يتم إشراك النقابة وإطارات المؤسسة في اتخاذ القرارات.¹

4- فترة التنفيذ: يتم في هذه الفترة تجسيد وتطبيق الإجراءات المتخذة، أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع من خلال تأثير السلطة الرسمية والشخصية الكارزماتية للمدراء، والمرونة الداخلية، ومختلف الحوافز.²

5- مرحلة التأثير والتقييم: في هذه المرحلة تبدأ نتائج هذه العملية في الظهور، وهنا على المدير تقييم التغيير المعرفة مدى الانحراف بين ما تم التخطيط له وما تحقق والحكم على نجاح التغيير من عدمه.³

المطلب الرابع: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على إنجاح برامج التغيير تتمثل في:⁴

- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه.
- توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

¹ - الهادي بوقلقول، بومدين بلخير، مرجع سابق، ص: 133.

² - نفس المرجع، ص: 133.

³ - لانا خالد خلف الحسبان، مرجع سابق، ص: 475.

⁴ - حمزة عواد محمد أبو نوار، مرجع سابق، ص: 1118.

- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزها.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي تعود على الأفراد من عملية التغيير.
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكهم الإداري.
- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

المطلب الخامس: العلاقة النظرية بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها، غير أن نجاح هذا التغيير لا يتحقق بصورة عفوية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية القيادة الإدارية وقدرتها على توجيه الأفراد وتعبئة الموارد نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة تمثل المحرك الأساسي الذي يحدد اتجاه التغيير ويضبط إيقاعه داخل المنظمة.

أولاً- دور القيادة الإدارية في عملية التغيير التنظيمي:

تواجه المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار العديد من التحديات، مما يفرض على القادة الإداريين أداء أدوار فعّالة لمواكبة التغيير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب، وتشير الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية تعد من أكثر الأنماط فاعلية في إدارة التغيير التنظيمي، من خلال الأدوار التي تضطلع بها القيادة الإدارية في هذه العملية:¹

1- صياغة الرؤية: تمثل الرؤية القوية التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة، وقادة التغيير قادة لهم رؤية والرؤية أساس لعملهم، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، وتعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لعملية التغيير الناجح، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة أسباب تبني التغيير وآثاره المحتملة.

¹ - كملياء العبراني، كريمة معمري، دور القيادة الإدارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2025/2024، ص: 77.

واقترح (Kotter) نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبلي التغيير وإبراز أهميته، ويقول إنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لفهم الحاجة للتغيير، وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير فإن على القائد أن يقترح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذا مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي.

2- وضع الإستراتيجية: إن إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير له أهمية كبيرة في فلسفة التغيير فعملية التغيير يجب أن تربط الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية، لذلك فإن القيادة الفعالة للتغيير تستلزم القدرة على بناء استراتيجية من خلال تخطيط عقلائي للأعمال في ضوء الاحتمالات المستقبلية، وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير، والعمل بصورة جماعية كفريق عمل.

3- الإتصال: يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، فقد أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المؤسسة للمستقبل المأمول، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المؤسسة، حيث لابد للقائد أن يراجع نفسه، بحيث يقرن أقواله بأفعاله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية.

4- التزام وقناعة القيادة: يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامجا للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المؤسسة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في أن المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

5- التحفيز والإلهام: يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، ويقول إن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق الانتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكنا، وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين.

6- تمكين العاملين: أحد السمات الجوهرية للقيادة التحولية التمكين، والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ففكرة التمكين تتطلب التحلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين القائد والمرؤوس، بالنسبة لدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوس فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانياً- المهام والنشاطات التي يقوم بها القائد لإحداث التغيير التنظيمي:

تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في اللهم من الأمور، واقتم القيادة بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب، فلا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يقودها لتحقيق الأهداف، ومن بين هذه المهام والأنشطة تذكر منها ما يلي:¹

1- التخطيط: رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك وعليه يصبح التخطيط عملية هادفة لجعل الجهاز الإداري قادراً على إنتاج السلع والخدمات كما ونوعاً وتوزيعها وفق معايير عديدة.

مثل شركة تصنيع السيارات يقوم القائد بوضع خطة استراتيجية لتطوير سيارة جديدة، بما في ذلك تحديد المواصفات والميزات المطلوبة، وتحديد المراحل الزمنية والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة.

2- التوجيه: التوجيه بمثابة المحرك للماكينة فدونه تكون الحركة صعبة وغير لينة وقد تحترق الماكينة، وهو بمثابة الزيت المحرك للمنظمة ولكافة وظائف الإدارة الأخرى، مثل: مطعم يوجه القائد طاقم العمل بتحديد المهام وتوزيعها، مثل تحديد مسؤوليات الطهاة والنادلين لضمان تقديم خدمة عالية الجودة للزبائن.

3- التنظيم: تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد في ظل هيكل هرمي يضم العديد من الوظائف والوحدات وكذلك العديد من الأفراد الذين يعملون في إطار مهني يتميز بالتنسيق والتعاون والتضامن من أجل إنجاز الأهداف المرغوب تحقيقها مثل مؤسسة تعليمية يقوم القائد بتنظيم الهيكل التنظيمي للمدرسة

¹- كملياء العبراني، كريمة معمرى، مرجع سابق، ص: 71.

بتحديد أقسام الدراسة وتوزيع الاساتذة والمعلمين في الأقسام المناسبة بناء على احتياجات الطلاب والمنهج الدراسي.

4- التنسيق: تشير القيادة إلى العملية التي تجمع بين أفراد الفريق وتوجيههم نحو تحقيق هدف المنظمة الأساسي، وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية ويشمل تنسيق جهود أفراد المجموعة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بشكل متناسق ومتناسق.

5- شبكة الاتصال: تتضمن القيادة نقل المعلومات والأفكار واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى متابعة سير الأمور وتذليل العقبات أو التعرف عليها، بهدف تهيئة جو مناسب في مكان العمل يتيح للجميع فهم حاجاتهم ومتطلباتهم، مثل شركة تكنولوجيا يقوم القائد ببناء علاقات مع العملاء المحتملين والشركاء التجاريين والموردين، وذلك لتوسيع نطاق الأعمال وزيادة فرص التعاون والتواصل.

ثالثاً- مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي:

تعد القيادة الإدارية عنصراً محورياً عند الشروع في تنفيذ التغيير التنظيمي، إذ لا يقتصر الأمر على إدخال تعديلات هيكلية أو إجرائية، بل يتجاوز ذلك إلى التعامل مع العنصر البشري باعتباره جوهر العملية التنظيمية. فهم سلوك الأفراد، واستيعاب ردود أفعالهم تجاه التغيير، يمثلان خطوة أساسية لتقليل مقاومته وتعزيز فرص نجاحه. لذلك يتطلب التغيير تخطيطاً محكماً وتنظيماً دقيقاً، يقومان على إشراك العاملين، وتوضيح أهداف التغيير، وبناء الثقة بينهم وبين القيادة.

وقد أشار "بيتر دروكر" إلى ضرورة تبني المنظمات المعاصرة استراتيجيات متنوعة، مع التركيز على استقطاب وتنمية موارد بشرية متميزة قادرة على تحقيق نتائج تفوق التوقعات، مؤكداً أن التميز لا يرتبط فقط بالإبداع التقني، بل يشمل أيضاً الابتكار الاجتماعي والاقتصادي، وهذا يعكس أهمية تطوير فلسفة القيادة لتكون أكثر مرونة وجاذبية وملاءمة للتحويلات البيئية المتسارعة، بما يساهم في إزالة العوائق التنظيمية التي قد تؤدي إلى الفشل.

كما أكدت العديد من الدراسات الميدانية وجود علاقة قوية وإيجابية بين أنماط القيادة ونجاح التغيير التنظيمي، فقد تبين أن القيادة التحويلية والديمقراطية والإقناعية تساهم في تعزيز المشاركة في صنع القرار، وتحفيز العاملين، وتنمية مهاراتهم، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون، في المقابل، أظهرت الدراسات أن غياب الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وعدم وضوح أهداف التغيير، وضعف التواصل، تعد من أبرز أسباب مقاومة التغيير.

وعليه، يمكن القول إن دور القيادة في مجال التغيير دور استراتيجي وحاسم، إذ إن نجاح أو فشل عمليات التغيير يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة القائد، وخبرته، وقدرته على التأثير والإقناع، وإرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير المستمر، ومن ثم، يتعين على المؤسسات إيلاء عناية خاصة بتأهيل القيادات الإدارية وتدريبها، وتعزيز مهاراتها السلوكية والإدارية، لضمان تحقيق التغيير المنشود ومواكبة التحديات البيئية بكفاءة وفعالية.¹

¹-هيشور محمد لامين، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، ص ص: 258-259.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، مصنفة إلى دراسات محلية وأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

أولاً- الدراسات باللغة العربية: يمكن عرضها كما يلي:

1- دراسة: هدى خالدي، ملاك أخروف، بعنوان: دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي) دراسة حالة بمؤسسة Electronics Condor ببرج بوعريريج)، مذكرة ماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، 2025/2024.

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء طبيعة دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي، مع التركيز على بعدين رئيسيين هما المهارات القيادية والنمط القيادي في دعم مسار التحول داخل المؤسسة، اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات إحصائية حديثة (استبانة ومقابلات) لتحليل البيانات الميدانية، كما تناولت الدراسة العلاقة بين السلوك القيادي واستعداد الأفراد لتقبل التحولات، مسلطة الضوء على أهمية الاستراتيجيات القيادية الفعالة في التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن تبني نمط قيادي فعال، خصوصاً النمط الديمقراطي، يمثل خياراً استراتيجياً حاسماً لتعزيز فرص نجاح التغيير التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة، وأبرز الباحثان أهمية وجود قيادة إدارية واعية وملتزمة تهدف إلى إشراك العاملين وتوضيح الرؤية المستقبلية لهم، داعين إلى ضرورة الاستمرار في تعزيز التواصل وتفويض الصلاحيات لضمان تحقيق نتائج إيجابية وتكيف مستدام مع تحديات بيئة العمل المتقلبة.

2- دراسة: أوراغ نور الهدى، مرابط محمد أمين، بعنوان: دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية بعين تموشنت، مذكرة ماستر في. علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية، جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت، 2025/2024.

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء طبيعة العلاقة التكاملية بين القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي، مع التركيز على دور مهارات القائد وأنماطه القيادية في توجيه المؤسسة نحو التحول المنشود، وقد طبقت الدراسة ميدانياً بمصنع القفازات الطبية بعين تموشنت، اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي

التحليلي، واستخدما المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت مختلف المستويات التنظيمية، كما تناولت الدراسة كيف يساهم التركيز على الأساليب القيادية الناجحة في بلوغ النتائج التنظيمية المرغوبة، مسلطة الضوء على أهمية التفاعل بين القائد والمرؤوسين في بيئة العمل.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الإدارية، وبالأخص النمط الديمقراطي، تمثل ركيزة أساسية لإدارة التغيير التنظيمي بفعالية، وأبرز الباحثان أهمية امتلاك القائد لمهارات فنية وشخصية تمكنه من قيادة عملية التحول بسلاسة، داعيين إلى ضرورة تعزيز قنوات الاتصال وتفعيل الدور القيادي في تحفيز العاملين لضمان نجاح استراتيجيات التغيير وتحقيق الاستقرار التنظيمي على المدى الطويل.

3- دراسة: ليليا قاسدي، صوراية لعماري، بعنوان: دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة مسحية على عينة من الإداريين بمؤسسة - ENIEM - بتيزي وزو، مذكرة ماستر في اتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2024/2023.

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مع التركيز على أهمية الأنماط القيادية في ضمان بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها وتجاوز العقبات التي تواجهها، اعتمدت الباحثتان في دراستهما على المنهج الوصفي المسحي، واستخدما أدوات بحثية متمثلة في الاستمارة (الاستبيان) والمقابلة لجمع وتحليل البيانات من عينة قصدية للإداريين بمؤسسة "ENIEM"، كما تناولتا العلاقة بين الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة من طرف القيادة والقدرة على التنبؤ بالأزمات والتعامل معها وتقادها بفعالية.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي) هو النمط السائد والأكثر فعالية في تسيير وإدارة الأزمات داخل المؤسسة، وأبرزت الباحثتان الأهمية البالغة للاستراتيجية الاتصالية في تحسين الأداء العام وتعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق، داعيتين إلى ضرورة الاستمرار في وضع استراتيجيات وإجراءات تواصلية واضحة وفعالة لضمان التنبؤ بالأزمات وإدارتها بنجاح.

4- دراسة: توفيق درويش، بعنوان: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007/2006.

سعت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى فعالية القيادة الإدارية وطبيعة انعكاسها على تحسين أداء العاملين، مع التركيز بشكل خاص على دور الأنماط القيادية في تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق

ذلك، اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بأدوات علمية كالاستمارة والمقابلة لجمع وتحليل البيانات، حيث تناول بالدراسة تفاعل الأداء الوظيفي مع حزمة من المتغيرات التنظيمية، أبرزها التدريب، نظم الحوافز، التسيير بالمشاركة، والرقابة، مسلطاً الضوء على حتمية التوافق بين الأسلوب القيادي وبيئة العمل لتحقيق الكفاءة.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي (الشوروي) يمثل المقاربة الأكثر نجاعة لرفع وتيرة الأداء وتعميق ولاء العمال للمؤسسة. في حين أبرز الباحث الأثر السلبي للقيادة التسلطية على الإنتاجية، مشدداً على ضرورة تبني سياسات إدارية مرنة تدمج العامل في عملية صنع القرار وتوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، داعياً في الوقت ذاته إلى مراجعة وتحديث نظم التكوين والرقابة الداخلية لضمان استدامة التطور والرفع من المردودية العامة للمؤسسة.

ثانياً – الدراسات باللغة الأجنبية: تتمثل فيما يلي:

1- Article: Salim Kahlane, Abdelhamid Arab, titer: Administrative Leadership Styles and Their Role in the Technological Change in University Libraries: A Field Study at the University Library of Algiers 1 - Ben Youcef Ben KHedda ,2025.

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور أنماط القيادة الإدارية (الاستبدادية، الديمقراطية، البيروقراطية، عدم التدخل، المعاملات، والتحويلية) في إحداث التغيير التكنولوجي داخل المكتبات الجامعية الجزائرية، طبقت الدراسة ميدانياً في المكتبة الجامعية بجامعة الجزائر 1 (بن يوسف بن خدة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شملت العينة 22 موظفاً من أمناء المكتبات، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية هو الأكثر أهمية وممارسة في المكتبة، يليه نمط المعاملات ثم النمط الديمقراطي، مما يعكس تفضيل الموظفين لأساليب القيادة التي تركز على التفاعل والتعاون وترفض أساليب السيطرة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الديمقراطية وعملية التغيير التكنولوجي، حيث يساهم هذا النمط في خلق بيئة نفسية داعمة تعزز شعور الموظفين بالأمان وتدفعهم للتفكير المبتكر والمشاركة الفعالة في تبني التقنيات الجديدة.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة التحويلية والتغيير التكنولوجي، إذ يوفر هذا النمط البيئة النفسية المثالية لدعم التغيير، ويعزز الدافع الداخلي والثقة بالنفس لدى الموظفين، مما يجعله الأسلوب الأكثر فعالية لقيادة التحول الرقمي بنجاح.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التغيير التكنولوجي وكل من الأنماط القيادية: الاستبدادية، البيروقراطية، عدم التدخل، ونمط المعاملات، حيث تبين أن الأسلوب الاستبدادي يخلق بيئة نفسية سلبية تعيق التغيير وتولد الخوف، وأن أسلوب عدم التدخل يؤدي إلى عدم استقرار وتشتت في الجهود، بينما يعد أسلوب المعاملات غير كافٍ بمفرده لدعم التغيير لكونه يستهدف الدوافع الخارجية فقط مما قد يؤدي إلى تبني سطحي للتقنيات.

2- Article: Boudjellal Abderrahim, Bareq Habeeb Sadiq, titre: **Organizational Change Management as a Mechanism for Developing Learning Organizations under the Mediating Role of Strategic Leadership: A field study at HODNA LAIT, a dairy production company, 2024.**

أجريت هذه الدراسة بهدف استكشاف دور إدارة التغيير التنظيمي في تبني نموذج المنظمة المتعلمة، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية الداعمة كمتغير متداخل، وقد طبقت الدراسة ميدانياً على شركة "حضنة حليب (HODNA LAIT)" لإنتاج وتسويق الألبان بالجزائر، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 226 موظفاً، وتم تحليل البيانات إحصائياً بالاعتماد على برنامج (AMOS.v24) لتحليل المسار، حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود تأثير مباشر وإيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها المختلفة على تطوير المنظمات المتعلمة داخل المؤسسة المدروسة.
- تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً وسيطاً (جزئياً) في العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وتطوير المنظمة المتعلمة، حيث تساهم بيئة العمل الداعمة التي تخلقها القيادة في استقرار الموظفين ورغبتهم في تطوير مهاراتهم.
- وجود تأثير إيجابي كبير للقيادة الاستراتيجية على تطوير المنظمة المتعلمة، ويعود ذلك لقدرة القيادة على توفير بيئة تدعم العمل الجماعي، التواصل، والانفتاح لتعزيز التعلم على كافة المستويات.
- تؤثر إدارة التغيير التنظيمي بشكل كبير ومباشر على ممارسات القيادة الاستراتيجية، من خلال صقل قدرات القادة في التخطيط الاستراتيجي وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً- الدراسات باللغة العربية: فيما يلي:

1- دراسة: عبد الله مصطفى محمد الشبلي، بعنوان: التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، 2023.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على تطور الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، إلى جانب الوقوف على عناصر هذا التغيير وأسبابه، ولتحقيق غايات البحث، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على دراسة الظاهرة واقعيًا ووصفها بدقة.

وأظهرت نتائج الدراسة تعدد الدوافع المحفزة للتغيير والتطوير المؤسسي، والتي شملت التطور التكنولوجي، تراجع مستوى أداء العاملين، بالإضافة إلى التعديلات الطارئة على أهداف البلديات وقوانينها وأنظمتها، كما توصلت إلى أن التغيير التنظيمي الفعال يتسم بعدة خصائص أبرزها الواقعية، الاستهدافية، التوافقية، المشاركة، والفاعلية، وأكدت النتائج أن جودة الخدمات، كفاءة الموارد البشرية، فاعلية الفريق المالي، والإلمام الشامل بالعمليات الإدارية تعد من أهم معايير تقييم الأداء المؤسسي في العمل البلدي، في ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني البلديات لثورة تطويرية شاملة لبلوغ التطوير المؤسسي المنشود، مع التأكيد على أهمية صياغة خطة استراتيجية تؤسس لنموذج تنظيمي جديد يواكب مساعي تعزيز الأداء.

2- دراسة: مأمون يوسف سالم، بعنوان: أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمنظمات غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر، 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمنظمات الحكومية غير الربحية، بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الميداني، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 375 موظفًا وموظفة، خلال الفترة الممتدة من عام 2012 إلى 2017.

وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر واضح وملحوس للقيادة الإدارية في توجيه السلوك التنظيمي وزيادة القدرات التنظيمية للعاملين، حيث أظهرت الإدارة التزامًا بتمكين الموظفين بمعزل عن المتغيرات الشخصية والوظيفية كالجنس، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة، أو المركز الوظيفي، وخلصت إلى أن للقيادة الإدارية دورًا استراتيجيًا في إشباع الحاجات الأساسية للموارد البشرية، وهو ما يعد ركيزة أساسية لفهم الظاهرة القيادية ودورها

المباشر في تحسين أداء الموظفين والارتقاء ببيئة العمل المؤسسي، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبدأ الثقة المتبادلة بين شركاء العمل، وتشجيع بناء فرق الإدارة الذاتية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة، مع التأكيد على أهمية بث روح التنافس الإيجابي بين الأفراد لإنجاز الأعمال، خاصة في المنظمات الحكومية التي تتطلب مرونة لكسر الرتابة والروتين الإداري.

ثانياً – الدراسات باللغة الأجنبية: تتمثل فيما يلي:

1- Article: Abreham Amalo Jinga, Jeilu Oumer Hussen, titre: Leadership behavior and organizational change management in selected public universities of Ethiopia: Exploring the impact of leadership influences and change processes, 2024.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير السلوك القيادي على عملية إدارة التغيير التنظيمي في جامعات حكومية مختارة في إثيوبيا، وذلك باستخدام تصميم بحثي مختلط يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية للحصول على رؤية شاملة، واعتمدت الدراسة في جمع بياناتها الكمية على 581 استبياناً وزعت على 379 من أعضاء هيئة التدريس و202 من القادة الأكاديميين، إلى جانب بيانات نوعية جمعت عبر المقابلات ومجموعات النقاش المركزة من 12 عضواً في الإدارة العليا و48 ممثلاً للطلاب، ولتحليل البيانات، استخدم الباحثون أدوات إحصائية متنوعة شملت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت)، وتحليل الارتباط والانحدار.

وقد بينت نتائج الدراسة أن السلوكيات القيادية الاستبدادية، والديمقراطية، وتلك المعتمدة على حرية التصرف (دعه يعمل)، والقيادة التبادلية، كان لها تأثير إيجابي وملحوظ على عملية إدارة التغيير التنظيمي، في المقابل، أظهرت النتائج بشكل لافت وجود أثر سلبي وكبير لسلوك القيادة التحويلية على مسار إدارة التغيير التنظيمي في هذه المؤسسات، وخلصت الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية في كيفية إدراك وتقييم السلوكيات القيادية وإدارة التغيير بين أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين.

كما أوصت الدراسة بضرورة أن يقوم القادة في الجامعات الحكومية بتخصيص وتطبيق السلوكيات القيادية الإيجابية التي حددتها النتائج لضمان إدارة التغيير التنظيمي بفعالية، وأكدت على أهمية تكييف الأساليب القيادية لتناسب مع الاحتياجات الخاصة، والثقافة المؤسسية، والعقبات الفعلية التي تواجهها الجامعات الحكومية لتحقيق التحول المؤسسي المنشود.

2- Article: Zainol, tan owe kowang..., International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Titre: Managing Organizational Change through Effective Leadership: A Review from Literature, 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وفهم الدور الجوهرى الذي تلعبه القيادة الفعالة في إدارة عمليات التغيير داخل المنظمات، وذلك من خلال مراجعة منهجية وشاملة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بنظريات القيادة ونماذج التغيير التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمسح الإنتاج الفكرى المنشور، بغرض بناء إطار مفاهيمي يربط بين أنماط القيادة ونجاح التحولات المؤسسية.

وقد بينت نتائج الدراسة أن القيادة الفعالة هي العامل الحاسم في تقليل حدة مقاومة التغيير لدى الموظفين، حيث تلعب قدرة القائد على التواصل وبناء الثقة دوراً محورياً في تهيئة البيئة التنظيمية للتحويل. وخلصت إلى أن تبني القادة لنماذج مرنة، مثل نموذج "كورت ليفين" أو نموذج "أدكار"، يساهم بشكل ملحوظ في استدامة نتائج التغيير وضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما أوصت الدراسة بضرورة تركيز المؤسسات على صقل المهارات الناعمة للقادة، كالذكاء العاطفي والقدرة على التحفيز، مؤكدة أن نجاح التغيير التنظيمي لا يتوقف على الجوانب التقنية والهيكلية فحسب، بل يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة القيادة في إدارة العنصر البشري وتوجيهه نحو تبني الرؤية الجديدة للمنظمة.

3- Article: **Faten Sami Afandi, Dr. Yasmeen Ansari**, titre: **Role of Leadership in Organizational Change**, 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الرؤيوية (**Visionary Leadership**) وعمليات التغيير التنظيمي، بالتطبيق على البنك الأهلي التجارى (NCB) في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط الذي يجمع بين التحليل النوعي للمؤلفات السابقة، والمنهج الكمي من خلال أداة المقابلة مع المديرين والمسؤولين، لتقييم مدى تأثير القادة في إحداث التحولات الهيكلية والإدارية.

وقد بينت نتائج الدراسة أن القيادة ليست مجرد منصب إداري، بل هي المحرك الأساسي لنجاح التغيير من خلال قدرة القادة على صياغة رؤية واضحة تلهم العاملين وتحد من مقاومة التغيير، وخلصت إلى أن تبني أسلوب القيادة الرؤيوية يساهم بشكل فعال في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات المعاصرة، وتحويل استراتيجيات التغيير إلى واقع ملموس يحسن من الأداء العام، كما أوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات في برامج تطوير القيادة لتمكين المديرين من مهارات التواصل الاستراتيجي، وأكدت على أهمية إشراك الموظفين في رؤية المنظمة المستقبلية لضمان تحقيق تحول تنظيمي مستدام ونجاح.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة

الجدول رقم (01-02): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

وجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة (بشكل عام)
المتغيرات المستقلة	ركزت بدقة على (المهارات القيادية) و (الأنماط القيادية) كأبعاد للقيادة الإدارية.	ركزت غالبا على الأنماط التقليدية (دكتاتوري، ديمقراطي) أو القيادة التحويلية والتبادلية.
المتغير التابع	التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكلية، التكنولوجية، البشرية) في بيئة صناعية منجمية.	ركزت على التغيير التنظيمي أو الأداء الوظيفي أو الولاء التنظيمي في قطاعات متنوعة.
المنهجية المستخدمة	المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام SPSS 26 وتطبيق معادلة انحدار دقيقة.	المنهج الوصفي التحليلي؛ بعضها استخدم المقابلة فقط أو الاستبيان البسيط دون نماذج انحدار معقدة.
مجتمع الدراسة	ركزت حصريا على الإطارات والموظفين الإداريين (الجانب الإداري فقط).	شملت قطاعات واسعة (بنوك، جامعات، مؤسسات خدمية) وغالبا ما شملت الجانبين التقني والإداري معا.
النتائج الرئيسية	أثبتت أن النمط القيادي (X2) له تأثير أكبر بكثير من المهارات (X1) في نجاح التغيير بالمنجم.	أكدت معظمها وجود علاقة طردية، لكنها قد تختلف في تحديد البعد الأكثر تأثيرا (غالبا ما تشير للمهارات الإنسانية).
التوصيات	ركزت على تحديث أنظمة الاتصال الإداري داخل المنجم وضرورة المزوجة بين المهارة والنمط.	ركزت على التدريب العام وتغيير الثقافة التنظيمية بشكل شمولي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، حيث تم في البداية عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة الإدارية من خلال التطرق إلى تعريفها، أهميتها، وظائفها، وأبرز المهارات القيادية التي ينبغي توفرها لدى القائد الإداري، والمتمثلة في المهارات الفنية، الإنسانية والفكرية، بالإضافة إلى مختلف الأنماط القيادية المعتمدة داخل المؤسسات الاقتصادية.

كما تم التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي من خلال إبراز أهدافه، خصائصه، ومختلف أنواعه، سواء التغيير الهيكلي أو التكنولوجي أو البشري، إلى جانب عرض أهم مراحله والعوامل المؤثرة في نجاحه، مع التركيز على ظاهرة مقاومة التغيير وأساليب التعامل معها داخل المؤسسة.

وقد تم كذلك إبراز العلاقة بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، باعتبار القيادة عنصراً أساسياً في توجيه عمليات التغيير وإنجاحها، من خلال التأثير في العاملين وتحفيزهم على التكيف مع التحولات التنظيمية المختلفة بما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر.

وفي الأخير، تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، قصد الاستفادة منها في تدعيم الجانب النظري وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية
بمؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة

تمهيد:

بعد تناول الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة في الفصل السابق، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي، حيث نحاول ربط ما تم عرضه نظريا بالواقع داخل مؤسسة مناجم حديد الشرق (الونزة)، ويهدف هذا الجزء إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، مع التركيز على المستوى الإداري، كما يتضمن هذا الفصل عرضا للإجراءات المنهجية المعتمدة، من خلال تقديم لمحة عن محل الدراسة، ثم توضيح المنهج المستخدم وخصائص عينة الدراسة، وفي الأخير، سيتم عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها في ضوء متغيري الدراسة، إضافة إلى اختبار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات نهائية.

وعليه، تم تقسيم محاور هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة.
- **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة.
- **المبحث الثالث:** تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم حديد الشرق الوزنة

تعد مؤسسة مناجم حديد الشرق بالوزنة من أهم المؤسسات في القطاع المنجمي الوطني، نظرا لدورها في دعم الصناعة الثقيلة والمساهمة في الاقتصاد الوطني، كما تمتلك خبرة معتبرة في مجال استخراج ومعالجة خام الحديد، مما ساعدها على تحقيق مكانة متميزة بين المؤسسات الاقتصادية، وتسعى المؤسسة إلى تطوير أساليبها الإدارية والتقنية بشكل مستمر، من أجل تحسين الأداء وضمان استمرارية الإنتاج، بالاعتماد على موارد بشرية مؤهلة وتنظيم إداري يساعدها على تلبية احتياجات السوق.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة مناجم حديد الشرق الوزنة

تم تخصيص هذا المطلب للتعريف بمؤسسة مناجم حديد الشرق (الوزنة)، من خلال التطرق إلى التعريف بالمؤسسة وموقعها.¹

أولاً- التعريف بالمؤسسة:

تم منح حق استكشاف مكامن الحديد في الوزنة، من 26 فبراير 1878 إلى 28 يوليو 1886، لشخصين اكتفيا بإعادة تأهيل بعض الأشغال القديمة وحفر حوالي مئة متر من الأنفاق، تم وضع منجم الحديد حيز الخدمة سنة 1921. في ظل النمو الاقتصادي العالمي القوي خلال خمسينيات القرن التاسع عشر، شهد عام 1863 وصول أول الأوروبيين للبحث عن خام الحديد في الوزنة، بينما بدأت سنة 1870 استغلال خام الحديد في بني صاف من طرف شركة موكتا الحديد (Société Mokta El Hadid)، في سنة 1901، حصل الجيولوجي الفرنسي باسكال على امتياز للبحث واستغلال خام الحديد في الوزنة، وهو ما أدى سنة 1913 إلى إنشاء شركة الوزنة برأسمال قدره 114 مليون فرنك، ارتفاع أسعار خام الحديد في بداية القرن أدى إلى عدة مشاريع، منها مشروع خط سكة حديد لخدمة المنجم، لكن لم يتحقق شيء فعلي إلا ابتداء من سنة 1921، بعد ربط المنجم بخط السكة الحديدية (الوزنة - واد الكبريت) عبر فرع بطول 24 كلم يعمل بالكهرباء، تزايد الإنتاج تدريجيا ليصل إلى مليوني طن سنويا، ومن 1921 إلى 1943 تم استخراج 15 مليون طن من الخام، بنسبة حديد (هيماتيت) تصل إلى 54%، من الجزء الأكثر سهولة في الاحتياطي الذي يفوق 100 مليون طن، كان الزبونان الرئيسيان لمنجم الوزنة هما إنجلترا وألمانيا بالتساوي، ثم فرنسا التي كانت صناعة الصلب فيها تستخدم خام "مينيت اللورين، كما استُخدم خام الوزنة في صناعة الفولاذ الخاص في أوجين (Ugine)، ويتم نقله عبر ميناء عنابة، حيث بني رصيف بطول 400 متر ومخازن بسعة 450 ألف طن، تم تدمير هذه المنشآت في

¹-وثائق مقدمة من إدارة المؤسسة.

ديسمبر 1942 بسبب القصف الألماني، ثم أعيد بناؤها لتصبح قادرة على شحن 3 ملايين طن سنويا، مع قدرة تخزين تصل إلى مليون طن، في سنة 1925، ومع تزايد إنتاج الفولاذ الخاص في أوجين، حصلت الشركة على امتياز منجم الحديد في بوخضرة، على بعد 30 كلم جنوبا، والذي كانت تطمح فيه شركة موكتا الحديد، أصبحت الشركة سنة 1949 عاشر أكبر شركة فرنسية من حيث رأس المال، والأولى في الجزائر، في سنة 1952 تم كهرية منشآت مناجم الونزة وبوخضرة، مما سمح بميكنة جزئية للاستغلال، بعد تأميم مناجم الجزائر سنة 1966، أدمجت الشركة ضمن المؤسسة الوطنية للبحث والاستغلال المنجمي (SONAREM). وفي سنة 1979 تم إنشاء مسبك الونزة - تيسة، وبعد عدة تغييرات في المؤسسات، يتم استغلال المنجم حاليا من طرف شركة M F E S T.

ثانياً- موقع المؤسسة:

يتواجد المكتب الكبير بالحي المركزي MINE DE FER DE L'EST (MINE) OUENZA بدائرة الونزة وتحتوي الدائرة على ثلاث بلديات ومساحتها تقدر بـ 151.2 كلم، وعدد سكانها 130000 نسمة يوجد بها 24 مدرسة ابتدائية و 07 اكماليات و 03 ثانويات توجد دائرة الونزة على الشريط الحدود التونسي وتبعد عن مقر الولاية بـ 90 كلم بلدية الونزة معروفة على المستوى العالمي بمنجمها الحديد بحيث تشغل حوالي 503 عامل يحيط بالمؤسسة مجموعة من الوكالات التابعة للبريد والمواصلات، وكذلك ثلاث بنوك وقطاع صحي ووكالة متعددة الخدمات.¹

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وأهميتها

يركز هذا المطلب على نشاط المؤسسة وأهميتها.

أولاً- طبيعة نشاط المؤسسة:

تتمثل طبيعة نشاط هذه المؤسسة في استغلال وتحضير خام الحديد، حيث تقوم بعمليات استخراج الحديد من المناجم ومعالجته ليصبح قابلا للاستخدام في مختلف الصناعات.

يشغل المنجم حاليا حوالي 794 عامل تصنيفهم حسب السلم الوظيفي كالاتي:

- درجة أولى 675 مؤهلون.
- درجة ثانية 61 منفذون.

¹-وثائق مقدمة من إدارة المؤسسة.

– درجة ثلاثة 47 إطارات.

– درجة رابعة 11 إطارات عليا.

ثانياً- أهمية المؤسسة:

يعد مكن الحديد بالونزة المصدر الرئيسي لتزويد الصناعة الحديدية الوطنية بخام الحديد، إذ كانت ثلاثة أرباع احتياجات المركب الحديدي والصلبي بالحجار، خلال فترة مجموعة SIDER، تلبى من منجم الونزة، وذلك دون احتساب إنتاج منجم بوخضرة الذي يأتي في المرتبة الثانية.

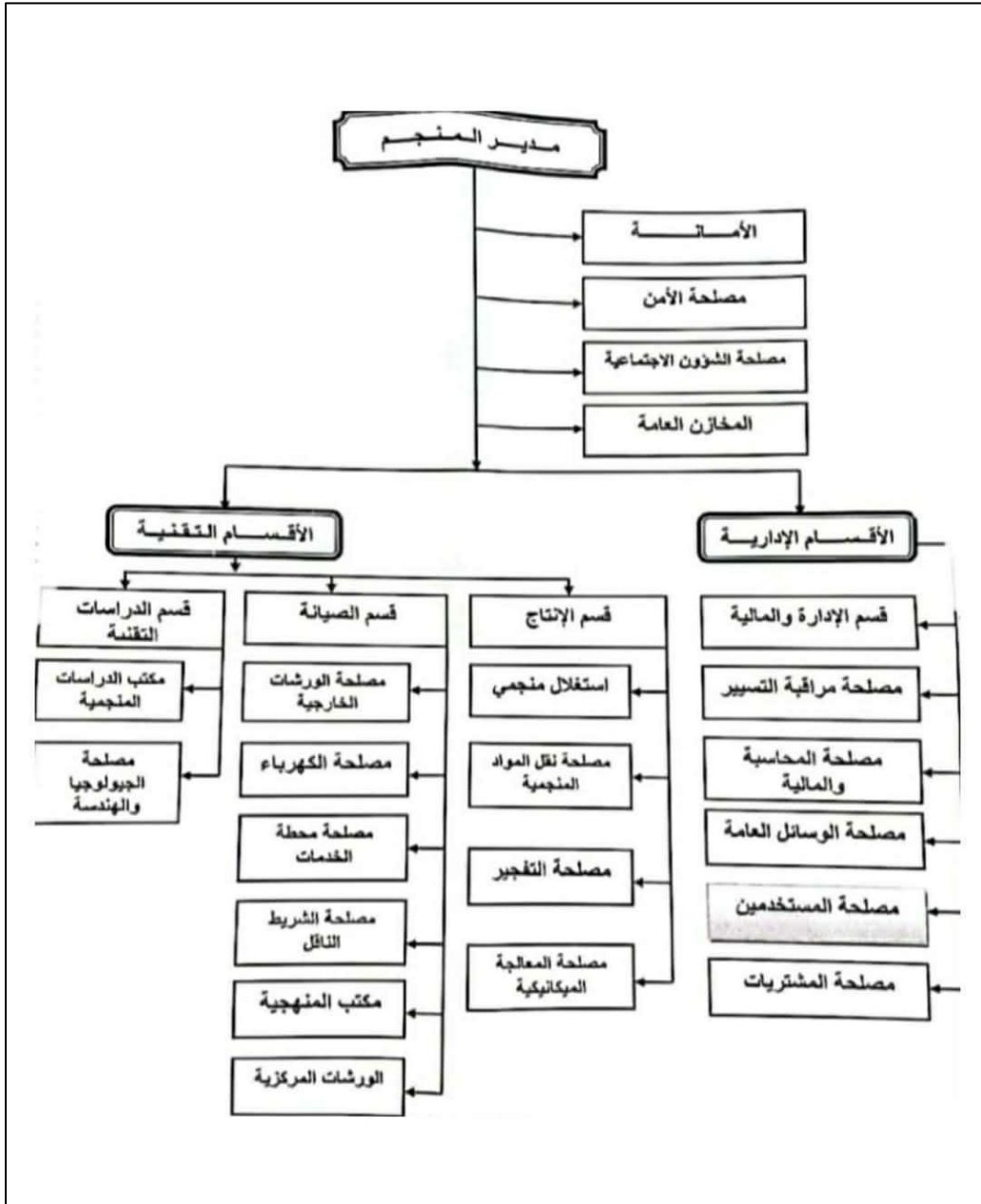
وبالتالي، يلعب هذا المنجم دورا بالغ الأهمية في الاقتصاد الجزائري، من خلال مساهمته في تطوير الصناعة الثقيلة في البلاد، وخاصة على مستوى الولاية فيما يتعلق بتوفير فرص العمل.¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتناول هذا المطلب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام مختلف المصالح.

¹ وثائق مقدمة من إدارة المؤسسة.

الشكل رقم (02-03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

بناء على الهيكل التنظيمي الموضح أعلاه، تتوزع مهام العمل في المنجم على مجموعة من الأقسام والمصالح، والتي تفصل دور ووظيفة كل منها كما يلي:¹

1- المدير: من مهامه ضمان التنظيم العام للإدارة وتوجيه ومراقبة نشاطات المؤسسة، كما يتكفل بتمثيل المؤسسة بالخارج والتحدث باسمها والاتصال المباشر بالهيئات العليا.

2- الأقسام الإدارية: لهذه المؤسسة عدة أقسام نظرا لأهميته وطبيعة نشاطها، وكذا لحجمها الكبير وتعدد خدماتها، وتنقسم المؤسسة إلى ما يلي:

1-2- قسم الإدارة والمالية: يهتم هذا القسم بكل ما يتعلق بإدارة أي مسؤولية بالمؤسسة، وكذا مراقبة السيولة المالية لها بكل ما لها وما عليها من أموال.

2-2- مصلحة مراقبة التسيير: وهي محور تبادل بين الأقسام والمدير حيث تتحصل على المعلومات في الأقسام والمصالح عن طريق تقارير يومية وشهرية ترسل إلى المدير.

2-3- مصلحة المحاسبة: ويتم على مستواها ما يلي:

- إعداد اليومية، الفواتير، الاهتمام بحساب الكمية المستخرجة من الحديد والمصاريف.

- تهدف المحاسبة عموما لمعرفة تكاليف وسعر التكلفة.

2-4- مصلحة المالية: وفيها يتم تسجيل جميع العمليات المالية الخاصة بالمؤسسة كما تقوم في نهاية كل دورة بتخليص العمليات المالية قصد إعداد الميزانية الختامية والمصادقة عليها من قبل رئيس المؤسسة.

2-5- مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهمة هذه المصلحة في تحديد مصاريف العمال المكلفين بالمهام من طرف المركب، تزويد أقسام ومصالح بالأدوات المكتبية وفق الطلب.

2-6- مصلحة المستخدمين: تقوم بعملية الربط بين المصالح، تلبي جميع مطالب العمال وهي تستقبل وترسل مختلف الوثائق عبر كل المصالح وتسهر على التسيير العقلاني للمستخدمين مستعملة فيلك مختلف الطرق العملية.²

2-7- مصلحة المشتريات: تختص هذه المصلحة بتوفير المواد اللازمة للمؤسسة.

¹- وثائق مقدمة من إدارة المؤسسة.

²- وثائق مقدمة من إدارة المؤسسة.

3- الأقسام التقنية: تعد من أبرز الوحدات التنظيمية في المؤسسة، نظرا لارتباطها المباشر بالجانب الإنتاجي والتشغيلي، وتتفرع إلى ثلاثة أقسام متخصصة على النحو التالي:

3-1- قسم الإنتاج: يهتم بكل ما يتعلق بمهام ونشاط المؤسسة لتوفير إنتاج مريح وله عدة تفرعات.

3-1-1- استغلال منجمي: يعمل هذا الفرع التقني على استخراج الحديد الخام وغير الخام من المنجم بواسطة عدة طرق كالتفجير .

3-1-2- مصلحة نقل المواد المنجمية: تتم عملية نقل المواد المستخرجة بواسطة مجموعة من الآلات كالقطار والشاحنات.

3-1-3- مصلحة التفجير: تقوم بكل العمليات الخاصة بالتفجير وذلك وفق المعايير القانونية ولديها شركات تتعامل معهم لتقوم بعمليات التفجير، وذلك وفق عقود مع مخطط التفجير ويدفع لمصلحة المناجم لولاية تبسة ويبعث بدورها بالترخيص من الوالي.

3-1-4- مصلحة المعالجة الميكانيكية: تختص بطحن ومعالجة المواد المستخرجة ميكانيكيا (شريط الطحن).

3-2- قسم الصيانة: يتولى قسم الصيانة الإشراف على صيانة وإصلاح جميع تجهيزات المؤسسة، ويتفرع إلى عدة مصالح متخصصة هي:

3-2-1- مصلحة الورشات الخارجية: صيانة الآلات الموجودة في المنجم حسب مكان تواجد الآلات.

3-2-2- مصلحة الكهرباء: تعمل على صيانة وإصلاح الكهرباء للآلات والمنجم بصفة دورية وعامة.

3-2-3- مصلحة محطة الخدمات: تعمل على صيانة الآلات المستعملة في عملية نقل الحديد الخام وغير الخام.

3-2-4- مصلحة الشريط الناقل: تعمل على صيانة الشريط الناقل المستعمل في نقل الحديد الخام.

3-2-5- مكتب المنهجية: قسم تقني يختص بإحصاء مستلزمات الأقسام وتقييدها في وثيقة تسمى عرض الطلب وترسل إلى رئيس المخازن للتأشير عليها كتبرير لعدم وجودها.

3-2-6- الورشات المركزية: تعمل على صنع قطع الغيار وصيانة الآلات.

3-3- قسم الدراسات التقنية: يتجسد عمل هذا القسم في دراسة الحالة المنجمية للمؤسسة بما يتعلق بنشاطها الأساسي، وكذلك القيام بعملية البحث عن مادة الحديد الخام أو إعداد خطط الإنتاج حيث يندرج بهذا القسم مصطلحتين هما:¹

3-3-1- مكتب الدراسات المنجمية: تكمن مهمة هذا المنجم في ما يلي:

- وضع الطرق الكفيلة بتطبيق الإنتاج.
- تقسيم المناطق الاستخراجية وذلك من خلال مخطط استراتيجي.
- متابعة مخطط الاستخراج مدنيا.
- تحديد نوع الآلات المستعملة وذلك حسب طبيعة مناطق الاستخراج.

¹-وثائق مقدمة من إدارة المؤسسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

يتناول هذا المبحث الخطوات العملية المتبعة في إنجاز البحث الميداني، من خلال عرض المنهج المعتمد، إلى جانب التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى عرض الأدوات المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: منهجية إعداد الدراسة

يعرض هذا المطلب أهم الخطوات المنهجية المعتمدة في الدراسة، من اختيار المنهج إلى تحديد عينة البحث.

أولاً- المنهج المعتمد في الدراسة:

بما يتوافق مع طبيعة الموضوع والأهداف المسطرة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي، وذلك عبر مسارين:

1- المنهج الوصفي التحليلي: تم الاعتماد على هذا المنهج من خلال الرجوع إلى مجموعة متنوعة من المصادر النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي شملت الكتب الأكاديمية، والمقالات العلمية، وأطروحات الدكتوراه، ومذكرات الماستر، بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية المتخصصة، وذلك بهدف بناء إطار نظري متكامل وتحليل مختلف جوانب الظاهرة المدروسة.

2- الجانب التطبيقي (دراسة حالة): من خلال جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بالاستناد إلى إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان وأسئلة المقابلة، ثم تحليلها ومعالجتها بهدف تفسير النتائج واستخلاصها بما يتماشى مع أهداف البحث.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة: يضم مجتمع البحث كافة الإطارات والعمال والموظفين العاملين بإدارة مناجم حديد الشرق الوزنة، وهم الفئة المستهدفة بالدراسة لارتباطهم المباشر بالموضوع.

2- عينة الدراسة: نظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم اللجوء إلى العينة العشوائية البسيطة فقد تم توزيع 50 استمارة استبيان على المستجيبين في مواقع العمل خلال الفترة الميدانية للبحث، وقد أعيد استرجاع 39 استمارة صالحة للتحليل، في حين لم تحسب الاستمارات المتبقية (11 استمارة) لعدم إعادتها.

الجدول رقم (02-03): يمثل عدد ونسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

النسبة من الإجمالي	العدد	الإستبانات
100%	50	الاستبانات الموزعة
78%	39	الإستبانات المسترجعة
78%	39	الإستبانات القابلة للمعالجة

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تم في هذا المطلب التطرق إلى الوسائل الإحصائية المعتمدة في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، إضافة إلى كيفية التأكد من مدى ثبات أداة البحث.

أولاً- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان والمقابلة كأدوات أساسية للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

1- الوثائق: تم الرجوع إلى مجموعة من الوثائق الخاصة بالمؤسسة من أجل التعرف عليها ودعم الدراسة، وتشمل هذه الوثائق بيانات حول العمال، والهيكل التنظيمي، إلى جانب معلومات أخرى مرتبطة بالمؤسسة.

2- الإستبيان: وسيلة للحصول على اجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المفحوص بملئه بنفسه.¹

تم تقسيم محتوى الإستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية وفقاً للترتيب الآتي:

المحور الأول (البيانات الأولية): خصص هذا الجزء لرصد الخصائص الديمغرافية والمهنية لأفراد العينة المبحوثة، وشملت المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة المهنية، بالإضافة إلى المستوى الإداري.

المحور الثاني (القيادة الإدارية): تناول هذا المحور المتغير المستقل من خلال تسليط الضوء على بعدين أساسيين هما: المهارات القيادية والأنماط القيادية، وقد صيغ هذا المحور في قالب يتكون من (12) عبارة،

¹ - زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، غزة، 2010، ص:

موزعة بين (6) عبارات تقيس الجوانب المهارية للقادة في المنجم، و(6) عبارات لاستقصاء طبيعة الأنماط القيادية المتبعة.

المحور الثالث (التغيير التنظيمي): استهدف هذا المحور قياس المتغير التابع من خلال رصد مجالات التغيير ودور القيادة في إدارته وتفعيله، وقد تضمن هذا المحور في صورته النهائية (16) عبارة، شملت جوانب التغيير في الهياكل، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، وكيفية تعامل القيادة مع مقاومة التغيير داخل بيئة العمل المنجمية.

والجدول الموالي يلخص توزيع فقرات الاستبيان وفقا للمحاور والمتغيرات المدروسة:

جدول رقم (02-04): توزيع محاور وأبعاد إستبيان الدراسة

المحور	المتغير / البعد	عدد العبارات	أرقام العبارات
المحور الأول	البيانات الشخصية والمهنية	05	05 - 01
المحور الثاني	متغير القيادة الإدارية:	12	12 - 01
	البعد الأول: المهارات القيادية	06	06 - 01
	البعد الثاني: الأنماط القيادية	06	12 - 07
المحور الثالث	متغير التغيير التنظيمي:	16	16 - 01
	البعد الأول: مجالات التغيير التنظيمي	06	06 - 01
	البعد الثاني: دور القيادة في إنجاح التغيير التنظيمي	10	16 - 07
الإجمالي	مجموع عبارات الاستبيان	33	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إستبيان الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد استجابات أفراد العينة حول عبارات الإستبيان المتعلقة بمتغيري "القيادة الإدارية" و"التغيير التنظيمي"، حيث طلب من المبحوثين اختيار درجة الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرهم من بين خمس خيارات متدرجة، وقد تم إعطاء وزن رقمي لكل استجابة كما يوضحه الجدول التالي:¹

¹ - مقران علجية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية دراسة عينة من المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2025/2024، ص: 101.

جدول رقم (02-05): سلم قياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

الإستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطابطين بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

ثانياً- صدق وثبات أداة الدراسة:

لضمان دقة الأداة في قياس ما وضعت لأجله، عرضنا المسودة الأولية للإستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، وبناء على توجيهاتهم وملاحظات المشرف، قمنا بإجراء التعديلات الضرورية سواء بالحذف أو إعادة الصياغة لبعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً وملاءمة لبيئة العمل في إدارة مناجم حديد الشرق الونزة، حتى استقر الاستبيان في صورته النهائية.

للتأكد من اتساق الإجابات وصلاحيّة الأداة للتطبيق الميداني، استخدمنا معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) ويعتبر هذا الإختبار معياراً إحصائياً لقياس التجانس الداخلي بين عبارات الإستبيان، حيث تشير القاعدة العلمية إلى أنه كلما زادت قيمة المعامل عن (0,6)، فإن ذلك يعكس درجة ثبات عالية للأداة ويسمح بالإعتماد على نتائجها في التحليل النهائي.¹

وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (02-06): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور وأبعاد إستبيان الدراسة

محاور الاستبيان	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيادة الإدارية	بعد المهارات القيادية	06	0,895
	بعد الأنماط القيادية	06	0,832
	المحور ككل	12	0,897

¹ - مفران علفية، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

0,881	06	بعد: مجالات التغيير التنظيمي	المحور الثاني: التغيير التنظيمي
0,951	10	بعد: دور القيادة الإدارية في إنجاح وإدارة التغيير التنظيمي	
0,944	16	المحور ككل	
0,954	28	الاستبيان ككل	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال القراءة المتأنية لنتائج الجدول رقم (05)، يتضح أن قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ" قد تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول إحصائياً والمقدر بـ (0,60)، وذلك على مستوى مختلف محاور وأبعاد أداة الدراسة، مما يدل على تمتعها بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

حيث سجل المحور الأول المتعلق بـ "القيادة الإدارية" معامل ثبات مرتفع قدره (0,897)، وهو ما يعكس تجانس فقراته، وقد تأكد ذلك من خلال بعده، إذ بلغت قيمة المعامل (0,895) لبعد المهارات القيادية، و(0,832) لبعد الأنماط القيادية.

أما المحور الثاني المتمثل في "التغيير التنظيمي"، فقد حقق بدوره معامل ثبات مرتفعاً بلغ (0,944)، حيث سجل بعد مجالات التغيير التنظيمي (0,881)، في حين بلغ معامل الثبات لبعد دور القيادة الإدارية في إنجاح وإدارة التغيير (0,951).

كما بلغ معامل الثبات الإجمالي لأداة الدراسة، والمكونة من (28) فقرة، قيمة مرتفعة جداً قدرت بـ (0,954)، وهو ما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين مختلف العبارات.

وبناء على هذه النتائج، يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الميدانية.

المطلب الثالث: أدوات وأساليب التحليل الإحصائي

لغرض معالجة البيانات التي جرى جمعها بواسطة أدوات الاستبيان، تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم 26، وقد تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك على النحو التالي:

– حساب المدى وتحديد طول الفئات: بعد الانتهاء من عملية تفرغ البيانات وإدخالها في الحاسوب، تم احتساب قيمة المدى بهدف تحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي الذي اعتمده الدراسة، ويعرف المدى إحصائياً بأنه الفرق بين أعلى قيمة وأقل قيمة ممكنة للتقدير على المقياس.

وبما أن المقياس المستخدم هو ليكرت الخماسي (ذي خمس درجات)، فقد تم تحديد أعلى درجة بـ (5) وأقل درجة بـ (1)، وبالتالي تم حساب المدى على النحو التالي:

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة} - \text{أقل درجة}) = (5 - 1) = 4$$

وبعد تحديد قيمة المدى، تم حساب طول الفئة الواحدة (الفئة الخماسية) وذلك بقسمة المدى على عدد الفئات (وهو 5 بما يتوافق مع درجات ليكرت الخماسية)، وجاءت المعادلة كالتالي:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} \div \text{عدد الفئات} = 4 \div 5 = 0.80$$

جدول رقم (02-07): التوزيع لفئات ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الفئة
غير موافق تماماً (منخفضة جداً)	من 1,00 إلى 1,80
غير موافق (منخفضة)	من 1,81 إلى 2,60
محايد (متوسطة)	من 2,61 إلى 3,40
موافق (مرتفعة)	من 3,41 إلى 4,20
موافق تماماً (مرتفعة جداً)	من 4,21 إلى 5,00

المصدر: من إعداد الطالبتين

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول رقم (02-08): ملخص الأساليب والإحصاءات المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة

رقم	الأسلوب الإحصائي	الغرض من الاستخدام
1	مقياس ليكرت الخماسي	استخدم لقياس اتجاهات أفراد العينة وتحديد درجة موافقتهم على فقرات الاستبيان.
2	التكرارات والنسب المئوية	لوصف الخصائص الديمغرافية وتحليل توزيع الإجابات.
3	المتوسط الحسابي	لتحديد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة.
4	الانحراف المعياري	لقياس درجة تشتت الإجابات.
5	معامل ألفا كرونباخ	للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
6	الانحدار البسيط والمتعدد	لدراسة أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد إلى مقتضيات التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، من خلال معالجة البيانات المتحصل عليها وتفسيرها بما يخدم أهداف الدراسة، كما يسعى إلى اختبار الفرضيات والتحقق من مدى صحتها اعتماداً على النتائج الإحصائية، ولتحقيق ذلك، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب تتناول تحليل البيانات الشخصية، وتحليل وتفسير محوري الدراسة، إضافة إلى اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها.

المطلب الأول: تحليل الجزء الخاص بالبيانات الشخصية

استناداً إلى البيانات التي تم جمعها ضمن الجزء الخاص بالمعلومات الشخصية، تم تحديد الخصائص العامة لعينة الدراسة من خلال حساب النسب المئوية لكل متغير.

ويهدف هذا المطلب إلى عرض وتحليل هذه الخصائص، والتي تشمل كلا من: الجنس، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

1- خصائص عينة الدراسة:

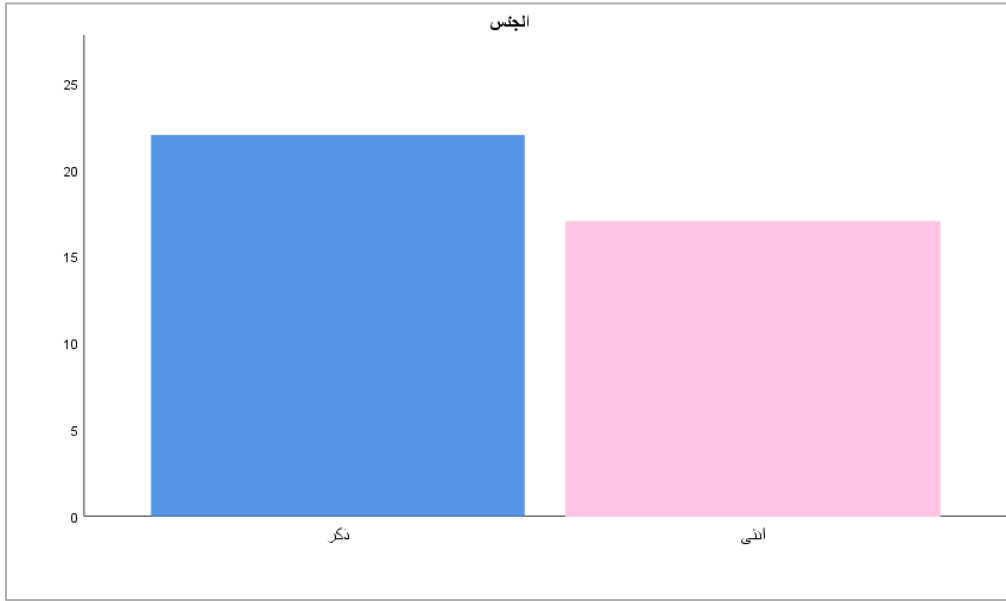
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (02-09): الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
56,4%	22	فئة الذكور
43,6%	17	فئة الإناث
100%	39	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(02-04): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من معطيات الجدول المرفق والخاص بتصنيف المستجوبين حسب الجنس، أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور بـ 22 فردا ونسبة 56,4%، بينما قدرت مشاركة الإناث بـ 17 (بواقع 43,6% مبحوثة)، ليكون بذلك المجموع الكلي للعينة المدروسة 39 فردا.

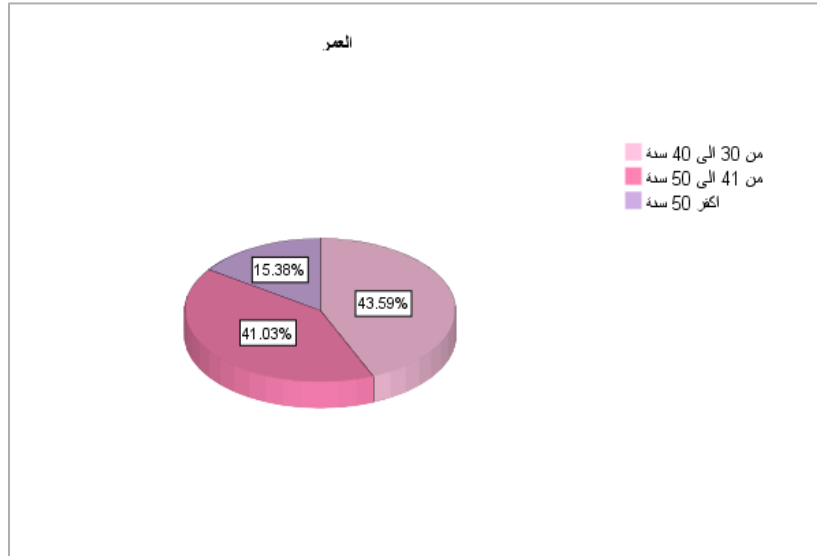
1-2- توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر كان على النحو الآتي:

جدول رقم (02-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	السن
43,6%	17	30 الى 40 سنة
41%	16	41 الى 50 سنة
15,4%	6	أكثر من 50 سنة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02-05): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق توزيع أفراد العينة وفق متغير السن، حيث سجلت الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى 40 سنة أعلى نسبة ضمن العينة بـ(43,6%)، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة بلغت (41%)، وهي نسبة متقاربة إلى حد كبير مع الفئة الأولى، في حين جاءت فئة الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (15,4%).

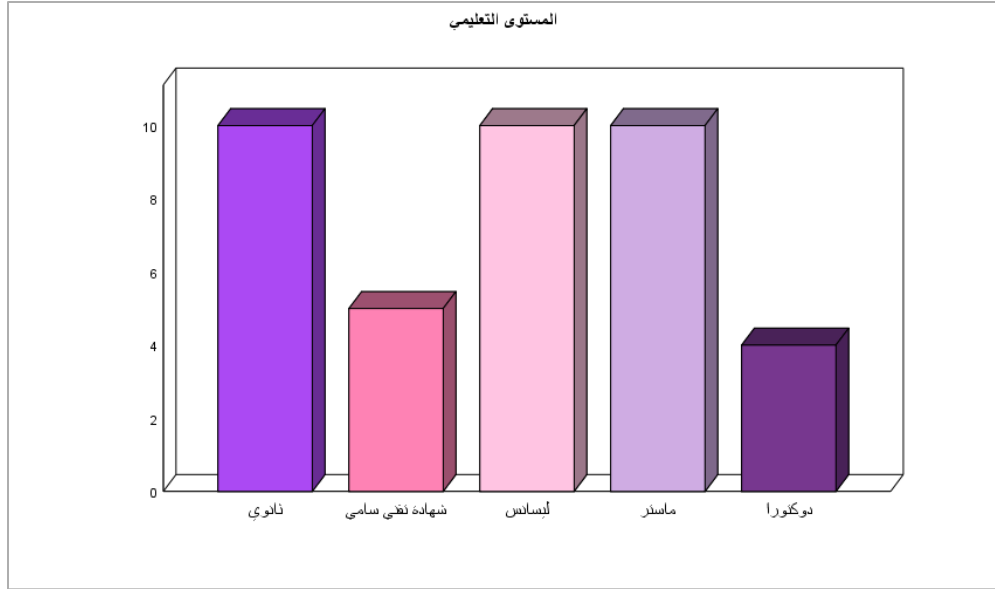
1-3- توزيع عينة الدراسة بحسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (02-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
25,6%	10	ثانوي
12,8%	5	شهادة تقني سامي
25,6%	10	ليسانس
25,6%	10	ماستر
10,3%	4	دكتوراه
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02-06): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال بيانات الجدول وجود تقارب واضح في توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث سجلت فئات حاملي شهادة الليسانس، والماستر، والمستوى الثانوي النسبة نفسها المقدرة بـ(25,6%) لكل فئة، أي ما يعادل 10 أفراد، تلتها فئة الحاصلين على شهادة تقني سامي بنسبة (12,8%)، بينما جاءت فئة الحاصلين على شهادة الدكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسبة (10,3%) باعتبارها الأقل تمثيلاً ضمن العينة.

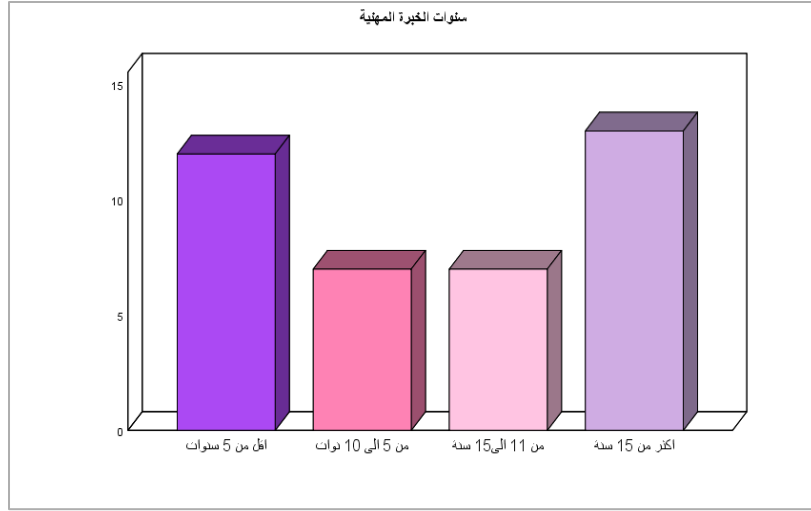
4-1- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (02-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 05 سنوات	12	30,8%
من 05 الى 10 سنوات	7	17,9%
من 11 الى 15 سنة	7	17,9%
أكثر من 15 سنة	13	33,3%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02-07): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية، أن فئة المبحوثين الذين تفوق خبرتهم 15 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (33,3%)، تليها فئة ذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات بنسبة (30,8%)، أما الفئتان المتوسطتان، والمتمثلتان في فئة من 5 إلى 10 سنوات وفئة من 11 إلى 15 سنة، فقد سجلتا النسبة نفسها المقدرة بـ(17,9%) لكل فئة.

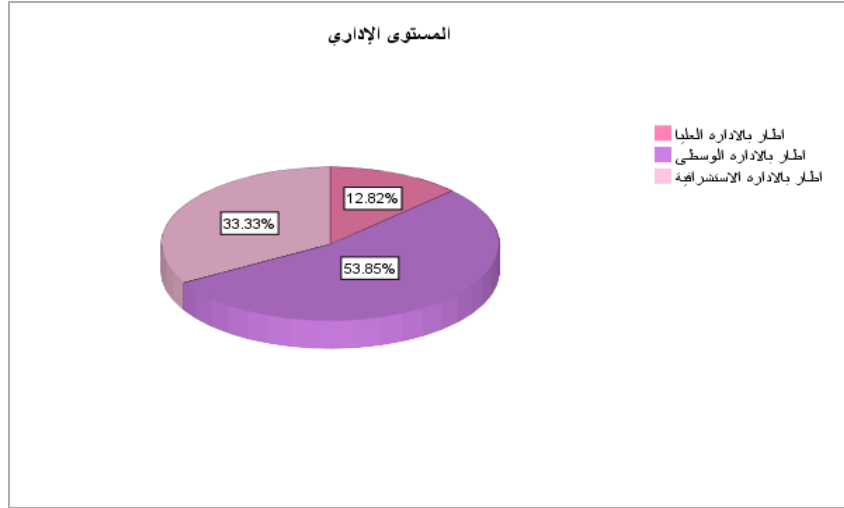
1-5- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري:

جدول رقم (02-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الإداري
12,8%	5	إطار بالإدارة العليا
53,8%	21	إطار بالإدارة الوسطى
33,3%	13	إطار بالإدارة الإستشرافية
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02-08): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري، حيث سجلت فئة الإدارة الوسطى أعلى نسبة ضمن العينة بـ(53,8%)، تلتها فئة الإدارة الإشرافية بنسبة (33,3%)، في حين جاءت فئة الإدارة العليا في المرتبة الأخيرة بنسبة (12,8%).

تبين نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة يشغلون مناصب ضمن الإدارة الوسطى، وهو ما يتماشى مع نتائج الخبرة المهنية التي أظهرت امتلاك نسبة معتبرة من المبحوثين لخبرة طويلة، كما يعكس المستوى التعليمي الجيد لأفراد العينة قدرتهم على تولي مناصب إدارية مختلفة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محوري القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

يعتمد هذا المطلب على تحليل محاور الاستبيان باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من أجل التعرف على طبيعة إجابات المبحوثين وتفسيرها، وفيما يلي تحليل مفصل لمختلف محاور الاستبيان.

أولاً- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعدها المهارات القيادية:

جدول رقم (02-14): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المهارات القيادية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
01	يملك القادة في المنجم القدرة على تفكيك المشكلات الإدارية المعقدة وإيجاد حلول جذرية لها.	3,33	1,108	متوسط
02	تولي القيادة أهمية قصوى لبناء بيئة عمل يسودها الاحترام والثقة المتبادلة مع المرؤوسين.	3,41	1,093	مرتفع
03	تظهر القيادة قدرة عالية على استشرف الأزمات المستقبلية ووضع خطط استباقية لمواجهتها.	3,44	1,119	مرتفع
04	تتسم القيادة بالمرونة في تنسيق العمليات وتكامل الجهود بين مختلف الوحدات الإدارية بالمنجم	3,46	1,047	متوسط
05	يلم القادة بكافة القوانين واللوائح التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة توجيه الموارد.	3,36	1,158	متوسط
06	يتمتع القادة بقدرات تحليلية لابتكار خطط استباقية لإدارة الأزمات.	3,15	1,226	متوسط
	بعد المهارات القيادية بالمؤسسة	3,36	0,913	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين نحو عبارات بعد المهارات القيادية بالمؤسسة قد تراوحت مستوياتها عند الدرجة المتوسطة، حيث سجلت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد أعلى قيمة بلغت (3,46) للعبارة رقم (04) المتعلقة بمرونة القيادة وقدرتها على تنسيق العمليات، بينما سجلت أدنى متوسط قدره (3,15) للعبارة رقم (06) المرتبطة بالقدرات التحليلية في ابتكار خطط مواجهة الأزمات، وقد انعكست هذه النتائج على المتوسط الحسابي العام للمحور، والذي بلغ (3,36) بدرجة تقدير متوسطة، فيما سجل الانحراف المعياري قيمة (0,913)، مما يدل على وجود تقارب نسبي وتجانس في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

ثانياً- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الأنماط القيادية:

جدول رقم (02-15): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي بالمؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
07	تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير سير العمل.	3,03	1,108	متوسط
08	يركز النمط الإداري السائد على الالتزام الحرفي بالتعليمات والمركزية لضمان الانضباط.	3,23	1,135	متوسط
09	تسعى القيادة إلى خلق دافعية لدى الموظفين لتحقيق إنجازات تفوق الأهداف المسطرة.	3,21	1,239	متوسط
10	تمنح الإدارة صلاحيات واسعة للمرؤوسين لإنجاز مهامهم باستقلالية ومسؤولية.	2,90	1,252	متوسط
11	يعتمد القادة نظام المقايضة (الحوافز مقابل الإنجاز) كأداة أساسية لإدارة الأداء.	2,95	1,191	متوسط
12	تتسم القيادة بالالتزام الصارم بتطبيق اللوائح والقوانين، مع ميل واضح لتجنب المخاطر.	3,26	1,251	متوسط
متوسط	بعد المهارات الأنماط القيادية بالمؤسسة	3,09	0,891	متوسط
متوسط	محور القيادة الإدارية	3,23	0,802	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد المهارات القيادية بالمؤسسة اتجهت في أغلبها نحو درجة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المكونة لهذا البعد بين أدنى قيمة بلغت (2,90) للعبارة رقم (10)، وأعلى قيمة قدرت بـ(3,26) للعبارة رقم.

وقد انعكست هذه النتائج على التقدير العام لهذا البعد، إذ بلغ متوسطه الحسابي الكلي (3,09) بدرجة متوسط، مع انحراف معياري قدره (0,891)، مما يدل على وجود تقارب نسبي وتجانس في استجابات المبحوثين حول هذا البعد.

أما بالنسبة لـ محور القيادة الإدارية ككل، فقد أظهرت النتائج وجود اتجاه عام نحو التقدير المتوسط في تقييم أفراد العينة، حيث بلغ متوسطه الحسابي الإجمالي (3,23) بانحراف معياري قدره (0,802) وهذه

النتيجة تعكس نوعا من الاعتدال أو التمرکز في الإجابات، مما يشير إلى أن النمط القيادي الممارس في الإدارة محل الدراسة ينظر إليه من قبل الموظفين كنمط روتيني يلتزم بالضوابط الرسمية دون وجود تميز واضح في جوانب التمكين أو التحفيز الابتكاري.

ثالثاً- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعدها مجالات التغيير التنظيمي:

جدول رقم (02-16): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول مجالات التغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
01	تتبنى إدارة المنجم استراتيجيات جديدة بانتظام للتكيف مع متطلبات بيئة العمل التنافسية.	3,44	0,912	متوسط
02	يواكب الهيكل التنظيمي للمؤسسة التطورات الإدارية الحديثة ويتسم بالمرونة اللازمة.	3,54	0,913	متوسط
03	تستثمر الإدارة في التكنولوجيا والمعدات الحديثة لتحسين جودة العمل وتخفيض التكاليف.	3,21	1,196	متوسط
04	تهتم المؤسسة بالتغيير الإنساني من خلال تكوين وتكدير الكوادر البشرية لتنمية مهاراتهم.	3,54	1,097	متوسط
05	تعيد المؤسسة النظر بشكل دوري في توزيع الوظائف ونطاق الإشراف لتحسين سير العمل.	3,26	1,141	متوسط
06	تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها الاستراتيجية بناء على التغيرات في الموارد والإمكانيات المتاحة.	3,38	1,206	متوسط
	بعد مجالات التغيير التنظيمي	3,39	0,859	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

توضح نتائج الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد مجالات التغيير التنظيمي بالمؤسسة قد جاءت جميعها بتقدير متوسط، حيث تراوحت هذه المتوسطات بين أدنى قيمة بلغت (3,21) للعبارة رقم (03)، وأعلى قيمة قدرت بـ(3,54) للعبارتين رقم (02) و(04) على التوالي.

كما انعكست استجابات أفراد العينة على التوجه العام لهذا البعد، حيث بلغ متوسطه الحسابي الكلي (3,39) بدرجة متوسطة، في حين قدر الانحراف المعياري العام للبعد بـ(0,859)، وهو ما يدل على وجود تقارب نسبي وتجانس في آراء المبحوثين تجاه مجالات التغيير المعتمدة في المؤسسة.

رابعاً- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد دور القيادة الإدارية في إنجاح وإدارة التغيير:

جدول رقم (02-17): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الإدارية في إنجاح وإدارة التغيير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
07	تصيح القيادة الإدارية رؤية واضحة ومقنعة لأهمية التغيير وتشرحها لكافة المستويات.	2,72	1,276	متوسط
08	تعتمد الإدارة على الاتصال الداخلي الفعال لتهيئة المرؤوسين نفسياً وعملياً لتقبل التغيير.	3,10	1,252	متوسط
09	تتعامل القيادة الإدارية بفعالية مع مقاومة التغيير من خلال إقناع المرؤوسين بفوائده.	3,10	1,231	متوسط
10	تقوم الإدارة بتقييم ومتابعة نتائج برامج التغيير التنظيمي لمعرفة مدى تحقيق الأهداف.	2,92	1,285	متوسط
11	تعمل القيادة على تمكين المرؤوسين وإعطائهم سلطة الاستجابة المباشرة للمشكلات.	3,03	1,203	متوسط
12	توفر القيادة الإدارية الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة لتنفيذ التغيير بنجاح.	3,21	1,128	متوسط
13	تعتمد القيادة مبدأ التغيير التدريجي لضمان استمرارية الإنتاج وعدم حدوث صدمات تنظيمية داخل المنجم.	3,38	1,161	متوسط
14	تمتلك القيادة القدرة على تشخيص مراكز مقاومة التغيير بدقة والتعامل معها بأسلوب احترافي.	3,00	1,147	متوسط
15	تحرص القيادة على تقديم الدعم النفسي والتحفيزي للموظفين الذين يواجهون صعوبات في التأقلم مع التقنيات الجديدة.	3,05	1,169	متوسط
16	تتعامل القيادة الإدارية في المنجم بمرونة مع التحديات التي قد تعيق تنفيذ التغيير.	3,00	1,357	متوسط
	بعد دور القيادة الإدارية في إنجاح وإدارة التغيير	3,05	1,021	متوسط

متوسط	0,838	3,22	محور التغيير التنظيمي
-------	-------	------	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد اتجهت في أغلبها نحو درجة متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين أدنى قيمة بلغت (2,72) للعبرة رقم (07)، وأعلى قيمة قدرت ب(3,38) للعبرة رقم (13).

وقد انعكست هذه النتائج على التقدير العام لهذا البعد، إذ بلغ متوسطه الحسابي الكلي (3,05) بدرجة متوسط، مع انحراف معياري قدره (1,021)، مما يشير إلى وجود تشتت نسبي بسيط في آراء المبحوثين نظرا لتجاوز قيمة الانحراف الواحد الصحيح في هذا البعد.

أما بالنسبة لـ محور التغيير التنظيمي ككل، فقد أظهرت النتائج وجود اتجاه عام نحو التقدير المتوسط في تقييم أفراد العينة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3,22) بانحراف معياري قدره (0,838)، وهو ما يعكس تقاربا في وجهات نظر المبحوثين حول مجمل العمليات والجهود المبذولة في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، ووقوفها عند مستوى متوسط.

المطلب الثالث: التحقق من فرضيات الدراسة وتحليل إجابات المقابلة

ننقل في هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بالإعتماد على أساليب التحليل الإحصائي، خاصة الانحدار البسيط والمتعدد، بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وقياس مدى تأثير القيادة الإدارية بأبعادها في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بتأثير المهارات القيادية على التغيير التنظيمي:

لغرض التعرف على مدى تأثير المهارات القيادية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02-18): تحليل الانحدار لدراسة أثر المهارات القيادية في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الثابتة α	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
المهارات القيادية	0,579	0,336	1,434	0,532	4,324	0,000111

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، يتبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمهارات القيادية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0,000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي. كما بلغ معامل الارتباط (R = 0,579)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المهارات القيادية والتغيير التنظيمي، أما معامل التحديد (R² = 0,336) فيوضح أن المهارات القيادية تفسر ما نسبته 33,6% من التغيرات الحاصلة في التغيير التنظيمي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن نموذج الدراسة.

ويمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرين من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 1,434 + 0,532X$$

حيث تمثل:

X: المهارات القيادية (المتغير المستقل).

Y: التغيير التنظيمي (المتغير التابع).

وتشير قيمة معامل الانحدار (0,532) إلى أن زيادة المهارات القيادية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة التغيير التنظيمي بمقدار 0,532 وحدة.

وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارات القيادية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بتأثير الأنماط القيادية على التغيير التنظيمي:

لغرض التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02-19): تحليل الانحدار لدراسة أثر الأنماط القيادية في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الثابتة α	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأنماط القيادية	0,775	0,600	0,969	0,728	7,451	0,0000000 07

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0,775)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين.

كما بلغ معامل التحديد (R² = 0,600)، مما يعني أن الأنماط القيادية تفسر ما نسبته 60% من التغيرات الحاصلة في التغيير التنظيمي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

وتأكدت معنوية النموذج الإحصائي من خلال قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0,000007)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، بالإضافة إلى قيمة اختبار (T) المحسوبة المقدرة بـ(7,451)

ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 0,969 + 0,728X$$

حيث:

X: يمثل الأنماط القيادية (المتغير المستقل).

Y: يمثل التغيير التنظيمي (المتغير التابع).

وتشير قيمة معامل الانحدار (0,728) إلى أن تحسن الأنماط القيادية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التغيير التنظيمي بمقدار 0,728 وحدة.

وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها على التغيير التنظيمي بالمؤسسة:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد، وذلك بهدف قياس أثر أبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في المهارات القيادية والأنماط القيادية على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ولأغراض التحليل الإحصائي، تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

1- الفرضية العدمية (H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها (المهارات القيادية والأنماط القيادية) على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

2- الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها (المهارات القيادية والأنماط القيادية) على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (02-20): تحليل الانحدار لدراسة أثر الأنماط القيادية في التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة

البيان	قيمة المعامل B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري للتقدير
المهارات القيادية	0,180	1,565	0,126	0,791	0,626	0,527
الأنماط القيادية	0,622	5,280	0,000006			

الثابت	0,695	1,958	0,058
--------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد المبينة في الجدول أعلاه وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها (المهارات القيادية والأنماط القيادية) على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0,791$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,626$)، وهو ما يدل على أن القيادة الإدارية بأبعادها تفسر ما نسبته 62,6% من التغيرات الحاصلة في التغيير التنظيمي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج بلغ ($Sig = 0,000$)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($0,05$)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار المتعدد.

ومن خلال النتائج التفصيلية للمتغيرات المستقلة، تبين أن الأنماط القيادية تعد أكثر المتغيرات تأثيراً في التغيير التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار الخاص بها ($B = 0,622$) عند مستوى دلالة معنوي.

ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرات من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 0,695 + 0,180X1 + 0,622X2$$

حيث:

Y: يمثل التغيير التنظيمي.

X1: يمثل المهارات القيادية.

X2: يمثل الأنماط القيادية.

وبناء على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها على التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة التطبيقية التي أجريت على مؤسسة مناجم حديد الشرق بالونزة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، تناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة من خلال نشأتها التاريخية، طبيعة نشاطها وأهميتها الاقتصادية، إضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة، من حيث المنهج المستخدم، مجتمع وعينة البحث، والأدوات التي تم توظيفها لجمع البيانات مثل الاستبيان والوثائق الرسمية، مع التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، بينما ركز المبحث الثالث على تحليل النتائج واختبار الفرضيات، من خلال معالجة البيانات المستخلصة من الاستبيانات وتفسيرها في ضوء متغيري القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.

وفي ختام هذا الفصل، أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية تمثل عاملاً مؤثراً في إنجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، سواء عبر المهارات القيادية أو من خلال الأنماط التي تعتمدها في مواجهة تحديات بيئة العمل المنجمية.



خاتمة

تسعى هذه الدراسة إلى تقصي الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة التحولات التنظيمية داخل واحدة من أعرق المؤسسات الصناعية، وهي مؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة، ومن خلال معالجة الموضوع من جانبه النظري والتطبيقي، وتحديدًا على مستوى القسم الإداري، يتضح أن جوهر نجاح المؤسسة في مواكبة التغيرات الاقتصادية الراهنة لا يتوقف عند تبني التكنولوجيا أو الهياكل الحديثة فحسب، بل يرتكز أساسًا على وجود قيادات إدارية قادرة على الموازنة بين متطلبات التغيير وحاجات العنصر البشري.

لقد خلصت الدراسة من خلال الاختبارات الإحصائية إلى أن القيادة الإدارية بأبعادها المهارية والنمطية تؤثر بشكل جوهري في صياغة ملامح التغيير التنظيمي، وقد أثبتت النتائج الميدانية أن الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة تلعب الدور الأبرز في تحديد مستوى نجاح التغيير وتقبله من طرف العاملين، مما يشير إلى أن الجانب السلوكي للقائد في مديرية الإدارة هو المفتاح لتجاوز مقاومة التغيير وتحقيق المرونة التنظيمية المنشودة.

وإنطلاقًا مما سبق، يمكن القول إن استمرارية مؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة وقدرتها على المنافسة تظل رهينة بمدى قدرة إطاراتها الإدارية على تطوير مهاراتهم القيادية وتبني أنماط أكثر تفاعلية وتشاركية، إن التغيير التنظيمي في ظل الواقع الصناعي المعقد للمنجم يتطلب قيادة لا تكفي بالإشراف الإداري التقليدي، بل تتعداه إلى بناء رؤية استراتيجية تدعم الابتكار، وتوفر بيئة تنظيمية تشجع على التطوير المستمر لضمان بقاء المؤسسة كركيزة اقتصادية فاعلة.

أولاً- إختبار فرضيات الدراسة: فيما يلي يتم اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- إختبار الفرضية الرئيسية:

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي ونموذج الانحدار وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية بأبعادها (المهارات القيادية والأنماط القيادية) على التغيير التنظيمي في مؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة، وقد أكدت هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث أظهرت نتائج النموذج أن المتغيرين المستقلين يفسران جزءًا معتبرًا من التباين الحاصل في عملية التغيير التنظيمي داخل القسم الإداري للمؤسسة.

- إختبار الفرضيات الفرعية:

- أظهرت الدراسة أن المهارات القيادية (X_1) سجلت تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا على التغيير التنظيمي بمعامل انحدار قدره (0,180)، ويفسر ذلك إلى أن امتلاك الإطارات الإدارية في منجم الونزة للمهارات الفنية

والإنسانية يساهم في تسهيل الانتقال الإداري وتقليل العقبات التنظيمية، مما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

— سجلت الدراسة تأثيراً إيجابياً قوياً للنمط القيادي (X2) على التغيير التنظيمي بمعامل انحدار قدره (0.622)، وهو التأثير الأكبر في النموذج، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، حيث تبين أن أسلوب التعامل والنمط القيادي المتبع من طرف الإدارة يعد من العوامل الأساسية الداعمة لإنجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

ثانياً - نتائج الدراسة:

— النتائج النظرية:

- القيادة الإدارية هي النشاط المحرك والموجه لجميع عمليات التغيير داخل المؤسسة.
- التغيير التنظيمي ليس مجرد تبديل في الهياكل، بل هو تحول في الثقافة والممارسات البشرية.
- المهارات القيادية الإنسانية تعتبر المتطلب الأول لنجاح التغيير نظراً لارتباطها المباشر بالعنصر البشري.
- الأنماط القيادية المرنة (التشاركية) هي الأكثر قدرة على استيعاب ضغوط التحول التنظيمي.
- مقاومة التغيير ظاهرة حتمية يمكن للقائد الحاذق تحويلها إلى قوة دفع إيجابية.
- التكامل بين الرؤية الاستراتيجية للقائد والتنفيذ الميداني هو شرط أساسي لاستدامة التغيير.
- المؤسسات الاقتصادية الكبرى تتطلب نمطاً قيادياً يوازن بين الصرامة الإدارية والمرونة الإنسانية.

— النتائج التطبيقية:

- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها على التغيير التنظيمي في المؤسسة.
- بناء على معادلة الانحدار ($Y = 0,695 + 0,180X1 + 0,622X2$) ، تبين أن الأنماط القيادية (X2) هي الأكثر تأثيراً في التغيير مقارنة بالمهارات.
- تم قبول جميع الفرضيات البديلة ورفض الفرضيات العدمية، مما يؤكد صحة النموذج المقترح للدراسة.
- أظهرت النتائج أن مستوى التغيير التنظيمي في القسم الإداري للمنجم يعتبر جيداً جداً من وجهة نظر العاملين.
- كشف التحليل أن الموظفين يميلون لتقبل التغيير عندما يلمسون نمطاً قيادياً تشاورياً وشفافاً.
- تبين أن المهارات القيادية المتوفرة لدى الإدارات تساهم بنسبة (18%) في تحسين بيئة التغيير الإداري.
- أظهرت الدراسة وعياً كبيراً لدى القاعدة العمالية بالجانب الإداري بأهمية التحولات الهيكلية التي تتبناها المؤسسة.

ثالثاً - التوصيات:


- ضرورة تعزيز المهارات القيادية الفكرية (التخطيط الاستراتيجي) لدى رؤوس المصالح في المديرية.
- تفعيل نظام التواصل المفتوح بين القادة والمرؤوسين لتقليل الشائعات أثناء فترات التغيير.
- الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة حول إدارة النزاعات والذكاء القيادي.
- إشراك الموظفين في مراحل تصميم القرارات الإدارية لزيادة ولائهم للأنظمة الجديدة.
- تحديث آليات تقييم الأداء القيادي بناء على مدى تحقيق أهداف التغيير وليس فقط المهام الروتينية.
- توفير الدعم النفسي والمهني للعاملين المتأثرين بالتحويلات الهيكلية أو الرقمية الجديدة.
- ضرورة المزوجة بين المهارات التقنية والمهارات الإنسانية في اختيار الإطارات القيادية المستقبلية.

رابعاً - آفاق الدراسة:

تعد آفاق الدراسة مرحلة مهمة في البحث العلمي، إذ يتم من خلالها فتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول موضوع البحث من زوايا أوسع أو بمتغيرات مختلفة، كما تهدف إلى اقتراح مواضيع جديدة بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، بما يسمح بتطوير هذا المجال وتعميق فهمه في سياقات أخرى أكثر تنوعاً.

يمكن إقترح ما يلي:

- دراسة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة وإدارة مقاومة التغيير.
- بحث دور التمكين الإداري في تعزيز فعالية القيادة داخل مؤسسة مناجم الونزة.
- دراسة أثر الرقمنة الإدارية على تغيير طبيعة المهارات القيادية المطلوبة.
- بحث العلاقة بين الذكاء العاطفي للقائد والرضا الوظيفي أثناء فترات الأزمات التنظيمية.
- بحث أثر القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية في ظل التغيير التنظيمي.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- القرآن الكريم:

- سورة إبراهيم، الآية 07
- سورة التوبة، الآية 105

2- الكتب:

- أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والإقتصادية برلين - ألمانيا، غزة، القدس، برلين، 2021.
- بشير العلق، القيادة الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- بيتر. ج نورثهاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، 2018.
- دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة 2، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
- زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، غزة، 2010.
- صابرين عطية مرسل، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.
- عاطف عبد الله، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- محمد جمال عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة - مصر، 2014.

3- المقالات:

- بن سليم حسين، زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد2، العدد15، (2020): 27/01/2021، ص: 12.
- بن عبد العزيز فطيمة، معزوز نشيدة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، المجلد4، العدد4، 2011.

- بن مازري فريال، عكروف إيمان، التغيير التنظيمي نحو رؤية جديدة للمنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد4.
- حمزة عواد محمد أبو نوار، مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار5، العدد50، 2022.
- رضا قجة، يوسف جغلولي، نسق الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، مارس 2018.
- سناني لبنى، بوعطيط جلال الدين، التغيير التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات في النظم الحديثة، مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة، المجلد29، العدد2، 2025.
- سومية سعال، اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة – الأنماط والأسس، مجلة التراث، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة الأغواط، المجلد13، العدد01، مارس 2023.
- عبير حسين ال قماش، نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد36، العدد12، ديسمبر 2020.
- لانا خالد خلف الحسبان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار6، العدد52، 2023.
- الهادي بوقفلول، بومدين بلكبير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد4، العدد7، 2013.
- 4- الأطروحات والمذكرات:**
- آمال بوسفط، القيادة الإدارية ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري دراسة ميدانية ببلدية الميلية – ولاية جيجل أنموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2023/2022.
- أوراغ نور الهدى، مرابط محمد أمين، دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية بعين تموشنت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم، قسم: العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة بلحاج- بوشعيب عين تموشنت، 2024.

- بوشنتوف نوال، بوطبل رقية، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال تيارت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: تنظيم وعمل، القسم: العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون- تيارت، 2022/2021.
 - تمربط إيمان، عباس نبيلة، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة دراسة حالة - مطاحن عمر بن عمر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص: إدارة أعمال مالية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2014/2013.
 - قرين فتحي، القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سيراميس بالسوافلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: تسيير الإستراتيجي الدولي، القسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2018/2019.
 - كملياء العبراني، كريمة معمري، دور القيادة الإدارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2025/2024.
 - هدى خالدي- ملاك أخروف، دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة بمؤسسة Condor Electronics ببرج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: إدارة أعمال، القسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشر الإبراهيمي برج بوعرييج، 2025/2024.
- 5- المواقع الإلكترونية:
- موقع Holistique Training، <https://holistiquetraining.com>، تاريخ الاطلاع: 2026/02/13.
 - موقع الخليج للتدريب والتعليم، <https://alkhaleej.com.sa/>، تاريخ الاطلاع: 2026/02/13.
 - موقع على الإنترنت، <https://moias.org>، تاريخ الاطلاع: 2026/02/13.
 - موقع على الإنترنت، <https://www.sharjah24.ae>، تاريخ الاطلاع: 2025/12/22.

– موقع معهد وطن الأول، <https://www.watanfirst.com/ar>، تاريخ الاطلاع: 2026/02/13.

– موقع موضوع، [/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)، تاريخ الاطلاع: 2026/02/13.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب:

- Joshi, Manmohan, **Administration Skills**, 1st ed, Denmark, Ventus Publishing ApS, 2012.
- Stephen W. Northam, Matthew L. Hipps, and Heather A. D. Mbaye, **Principles of Leadership**, **Dahlongega**, Georgia, University of North Georgia Press, 2023.

2- المقالات:

- David Ezequiel Cruz López, **Characteristics of Organizational Change**, Social Science Research Network (SSRN), October 21, 2022.
- Hillary O. Odor, **Organisational Change and Development**, European Journal of Business and Management, IISTE, Vol10, No7, 2018.
- Rose Ngozi Amanchukwu, Gloria Jones Stanley, and Nwachukwu Prince Ololube, **A Review of Leadership Theories Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management**, Management, Scientific & Academic Publishing, Vol5, no1, 2015.
- Zakeer Ahmed Khan, Allah Nawaz, Irfanullah Khan, **Leadership Theories and Styles: A Literature Review**, Journal of Resources Development and Management, International Institute for Science, Technology and Education (IISTE), Vol16, 2016.

3- المواقع الإلكترونية:

- **Digital Leadership**, Available on: <https://digitalleadership.com>, accessed on: 22/12/2025



الملاحق

الملحق 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استمارة الاستبيان حول

أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مناجم حديد الشرق منجم-الونزة-

مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي/سيدتي الفاضلة

تحية طيبة وبعد، في إطار إعداد مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر، نقوم بإجراء دراسة ميدانية
أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مناجم حديد شرق - منجم - بعنوان
نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الموجه للإطارات الإدارية، راجين منكم التفضل باقتطاع جزء من وقتكم. الونزة
للإجابة على عباراته بدقة وموضوعية. نؤكد لكم أن المعلومات المدلى بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا
لأغراض علمية.

تحت إشراف الدكتور:

كمال شريط

من إعداد الطالبتين

إشراق بوقفة

جويرية حمايدية

السنة الجامعية: 2026/2025

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1-الجنس

ذكر أنثى

2-العمر

30الى40 سنة 41الى سنة 50 اكثر من50 سنة

3-المستوى التعليمي

ثانوي شهادة تقني سامي ليسانس

ماجستير دكتوراه

4-سنوات الخبرة المهنية

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10سنوات

من 11إلى 15سنة أكثر من 15سنة

5-المستوى الإداري

إطار بالإدارة العليا إطار بالإدارة الوسطى إطار بالإدارة الاستشرافية

المحور الثاني: القيادة الإدارية

البعد الأول: المهارات القيادية

تعريف مرجعي: المهارات القيادية هي القدرات والكفاءات التي يمتلكها القائد الإداري في المنجم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

يرجي منكم وضع علامة x في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: المهارات القيادية						
01	يملك القادة في المنجم القدرة على تفكيك المشكلات الإدارية المعقدة وإيجاد حلول جذرية لها.					
02	تولي القيادة أهمية قصوى لبناء بيئة عمل يسودها الاحترام والثقة المتبادلة مع المرؤوسين.					
03	تظهر القيادة قدرة عالية على استشراف الأزمات المستقبلية ووضع خطط استباقية لمواجهتها.					
04	تتسم القيادة بالمرونة في تنسيق العمليات وتكامل الجهود بين مختلف الوحدات الإدارية بالمنجم					
05	يلم القادة بكافة القوانين واللوائح التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة توجيه الموارد.					
06	يتمتع القادة بقدرات تحليلية لابتكار خطط استباقية لإدارة الأزمات.					
البعد الثاني: الأنماط القيادية						
07	تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير سير العمل.					
08	يركز النمط الإداري السائد على الالتزام الحرفي بالتعليمات والمركزية لضمان الانضباط.					

					09	تسعى القيادة إلى خلق دافعية لدى الموظفين لتحقيق إنجازات تفوق الأهداف المسطرة.
					10	تمنح الإدارة صلاحيات واسعة للمرؤوسين لإنجاز مهامهم باستقلالية ومسؤولية.
					11	يعتمد القادة نظام المقايضة (الحوافز مقابل الإنجاز) كأداة أساسية لإدارة الأداء.
					12	تتسم القيادة بالالتزام الصارم بتطبيق اللوائح والقوانين، مع ميل واضح لتجنب المخاطر.

المحور الثالث: التغيير التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: مجالات التغيير التنظيمي						
01	تتبنى إدارة المنجم استراتيجيات جديدة بانتظام للتكيف مع متطلبات بيئة العمل التنافسية.					
02	يوكب الهيكل التنظيمي للمؤسسة التطورات الإدارية الحديثة ويتسم بالمرونة اللازمة.					
03	تستثمر الإدارة في التكنولوجيا والمعدات الحديثة لتحسين جودة العمل وتخفيض التكاليف.					
04	تهتم المؤسسة بالتغيير الإنساني من خلال تكوين وتكدير الكوادر البشرية لتنمية مهاراتهم.					

					05	تعيد المؤسسة النظر بشكل دوري في توزيع الوظائف ونطاق الإشراف لتحسين سير العمل.
					06	تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها الاستراتيجية بناء على التغيرات في الموارد والإمكانات المتاحة.
المبعد الثاني: دور القيادة الإدارية في إنجاح إدارة التغيير						
					07	تصيح القيادة الإدارية رؤية واضحة ومقنعة لأهمية التغيير وتشرحها لكافة المستويات.
					08	تعتمد الإدارة على الاتصال الداخلي الفعال لتهيئة المرؤوسين نفسيا وعمليا لتقبل التغيير.
					09	تتعامل القيادة الإدارية بفعالية مع مقاومة التغيير من خلال إقناع المرؤوسين بفوائده.
					10	تقوم الإدارة بتقييم ومتابعة نتائج برامج التغيير التنظيمي لمعرفة مدى تحقيق الأهداف.
					11	تعمل القيادة على تمكين المرؤوسين وإعطائهم سلطة الاستجابة المباشرة للمشكلات.
					12	توفر القيادة الإدارية الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة لتنفيذ التغيير بنجاح.
					13	تعتمد القيادة مبدأ التغيير التدريجي لضمان استمرارية الإنتاج وعدم حدوث صدمات تنظيمية داخل المنجم.
					14	تمتلك القيادة القدرة على تشخيص مراكز مقاومة التغيير بدقة والتعامل معها بأسلوب احترافي.

					15	تحرص القيادة على تقديم الدعم النفسي والتحفيزي للموظفين الذين يواجهون صعوبات في التأقلم مع التقنيات الجديدة.
					16	تتعامل القيادة الإدارية في المنجم بمرونة مع التحديات التي قد تعيق تنفيذ التغيير.

الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	الإسم واللقب	جامعة الإنتساب
01	د. جميلة منيجل	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-
02	د. فاطمة الزهراء بن صغير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-
03	د. كمال شريط	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-

الملحق 03: مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26

1- جدول ملخص معالجة بيانات الدراسة

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	39	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	39	100.0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

2- جدول نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.955	28

3- جدول ملخص معالجة بيانات محور القيادة الإدارية

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	39	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الملحق 07: جدول نتائج اختبار ثبات محور القيادة الإدارية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.898	12

4- جدول ملخص معالجة بيانات بعد المهارات القيادية

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	39	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

5- جدول نتائج اختبار ثبات بعد المهارات القيادية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.895	6

-6 جدول ملخص معالجة بيانات بعد الأنماط القيادية

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	39	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	39	100.0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

-7 جدول نتائج اختبار ثبات بعد الأنماط القيادية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.832	6

-8 جدول ملخص معالجة بيانات محور التغيير التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	39	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	39	100.0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

-9 جدول نتائج اختبار ثبات محور التغيير التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.945	16

10- جدول ملخص معالجة بيانات بعد مجالات التغيير التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	39	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

11- جدول نتائج اختبار ثبات بعد مجالات التغيير التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.881	6

12- جدول ملخص معالجة بيانات بعد دور القيادة الإدارية في إنجاز وإدارة التغيير

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	39	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

13- جدول نتائج اختبار ثبات بعد دور القيادة الإدارية في إنجاز وإدارة التغيير

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.952	10

14- جدول الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

Statistiques						
		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة المهنية	المستوى الاداري
N	Valide	39	39	39	39	39
	Manquant	0	0	0	0	0

15- جدول التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نكر	22	56.4	56.4	56.4
	انثى	17	43.6	43.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

16- جدول التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30 الى 40 سنة	17	43.6	43.6	43.6
	من 41 الى 50 سنة	16	41.0	41.0	84.6
	أكثر من 50 سنة	6	15.4	15.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

17- جدول التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	10	25.6	25.6	25.6
	شهادة تقني سامي	5	12.8	12.8	38.5
	ليسانس	10	25.6	25.6	64.1
	ماستر	10	25.6	25.6	89.7
	دكتورا	4	10.3	10.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

18- جدول التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	12	30.8	30.8	30.8
	من 5 الى 10 سنوات	7	17.9	17.9	48.7
	من 11 الى 15 سنة	7	17.9	17.9	66.7
	أكثر من 15 سنة	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

19- جدول التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الإداري

المستوى الإداري					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار بالإدارة العليا	5	12.8	12.8	12.8
	إطار بالإدارة الوسطى	21	53.8	53.8	66.7
	إطار بالإدارة الاستشارية	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

20- جدول الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات) الخاص بعبارات بعد المهارات القيادية

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يمتلك القادة في المنجم القدرة على تفكيك المشكلات الإدارية المعقدة وإيجاد حلول جذرية لها.	39	1	5	3.33	1.108
تولي القيادة أهمية قصوى لبناء بيئة عمل يسودها الاحترام والثقة المتبادلة مع المرؤوسين.	39	1	5	3.41	1.093
تظهر القيادة قدرة عالية على استشراف الأزمات المستقبلية ووضع خطط استباقية لمواجهةها.	39	1	5	3.44	1.119
تتسم القيادة بالمرونة في تنسيق العمليات وتكامل الجهود بين مختلف الوحدات الإدارية بالمنجم.	39	1	5	3.46	1.047
ز يلم القادة بكافة القوانين واللوائح التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة توجيه الموارد.	39	1	5	3.36	1.158
يتمتع القادة بقدرات تحليلية لابتكار خطط استباقية لإدارة الأزمات.	39	1	5	3.15	1.226
N valide (liste)	39				

21- جدول الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات) الخاص بعبارات بعد الأنماط القيادية

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير سير العمل.	39	1	5	3.03	1.181
يركز النمط الإداري السائد على الالتزام الحرفي بالتعليمات والمركزية لضمان الانضباط.	39	1	5	3.23	1.135
تسعى القيادة إلى خلق دافعية لدى الموظفين لتحقيق إنجازات تفوق الأهداف المسطرة.	39	1	5	3.21	1.239
تمنح الإدارة صلاحيات واسعة للمرؤوسين لإنجاز مهامهم باستقلالية ومسؤولية.	39	1	5	2.90	1.252
يعتمد القادة نظام المقايضة (الحوافز مقابل الإنجاز) كأداة أساسية لإدارة الأداء.	39	1	5	2.95	1.191
تتسم القيادة بالالتزام الصارم بتطبيق اللوائح والقوانين، مع ميل واضح لتجنب المخاطر.	39	1	5	3.26	1.251
N valide (liste)	39				

22- جدول الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات) الخاص بعبارات بعد مجالات التغيير التنظيمي

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتبنى إدارة المنجم استراتيجيات جديدة بانتظام للتكيف مع متطلبات بيئة العمل التنافسية.	39	1	5	3.44	.912
يواكب الهيكل التنظيمي للمؤسسة التطورات الإدارية الحديثة ويتسم بالمرونة اللازمة.	39	1	5	3.54	.913
تستثمر الإدارة في التكنولوجيا والمعدات الحديثة لتحسين جودة العمل وتخفيض التكاليف.	39	1	5	3.21	1.196
تهتم المؤسسة بالتغيير الإنساني من خلال تكوين وتكدير الكوادر البشرية لتنمية مهاراتهم.	39	1	5	3.54	1.097
تعيد المؤسسة النظر بشكل دوري في توزيع الوظائف ونطاق الإشراف لتحسين سير العمل.	39	1	5	3.26	1.141
تقوم المؤسسة بتعديل أهدافها الاستراتيجية بناء على التغيرات في الموارد والإمكانيات المتاحة.	39	1	5	3.38	1.206

N valide (liste)	39				
------------------	----	--	--	--	--

23- جدول الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات) الخاص بعبارات بعد دور القيادة الإدارية قي إنجاح وإدارة التغيير

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تصبيغ القيادة الإدارية رؤية واضحة ومقنعة لأهمية التغيير وتشرحها لكافة المستويات.	39	1	5	2.72	1.276
تعتمد الإدارة على الاتصال الداخلي الفعال لتهيئة المرؤوسين نفسياً وعملياً لتقبل التغيير.	39	1	5	3.10	1.252
تتعامل القيادة الإدارية بفعالية مع مقاومة التغيير من خلال إقناع المرؤوسين بفوائده.	39	1	5	3.10	1.231
تقوم الإدارة بتقييم ومتابعة نتائج برامج التغيير التنظيمي لمعرفة مدى تحقيق الأهداف.	39	1	5	2.92	1.285
تعمل القيادة على تمكين المرؤوسين وإعطائهم سلطة الاستجابة المباشرة للمشكلات.	39	1	5	3.03	1.203
توفر القيادة الإدارية الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة لتنفيذ التغيير بنجاح.	39	1	5	3.21	1.128
تعتمد القيادة مبدأ التغيير التدريجي لضمان استمرارية الإنتاج وعدم حدوث صدمات تنظيمية داخل المنجم.	39	1	5	3.38	1.161
تمتلك القيادة القدرة على تشخيص مراكز مقاومة التغيير بدقة والتعامل معها بأسلوب احترافي.	39	1	5	3.00	1.147
تحرص القيادة على تقديم الدعم النفسي والتحفيزي للموظفين	39	1	5	3.05	1.169

الذين يواجهون صعوبات في التأقلم مع التقنيات الجديدة.					
تتعامل القيادة الإدارية في المنجم بمرونة مع التحديات التي قد تعيق تنفيذ التغيير.	39	1	5	3.00	1.357
N valide (liste)	39				

24- جدول المتغيرات المدخلة والمحذوفة لاختبار أثر بعد المهارات القيادية على التغيير التنظيمي

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	MoyG ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante: MoyO2C			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

25- جدول معامل الارتباط والتحديد للانحدار الخطي بين المهارات القيادية والتغيير التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.579 ^a	.336	.318	.69250
a. Prédicteurs: (Constante), MoyG				

26- جدول تحليل التباين (ANOVA) لاختبار دلالة نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد المهارات القيادية على التغيير التنظيمي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8.964	1	8.964	18.693	.000 ^b
	de Student	17.744	37	.480		
	Total	26.708	38			
a. Variable dépendante: MoyO2C						
b. Prédicteurs: (Constante), MoyG						

27- جدول المعاملات (Coefficients) لنموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد المهارات القيادية على التغيير التنظيمي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.434	.428		3.350	.002
	MoyG	.532	.123	.579	4.324	.000
a. Variable dépendante: MoyO2C						

28- جدول المتغيرات المدخلة والمحذوفة لاختبار أثر بعد الأنماط القيادية على التغيير التنظيمي

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	MoyJ ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante: MoyO2C			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

29- جدول معامل الارتباط والتحديد للانحدار الخطي بين الأنماط القيادية والتغيير التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.775 ^a	.600	.589	.53727
a. Prédicteurs: (Constante), MoyJ				

30- جدول تحليل التباين (ANOVA) لاختبار دلالة نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الأنماط القيادية على التغيير التنظيمي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16.027	1	16.027	55.523	.000 ^b
	de Student	10.680	37	.289		
	Total	26.708	38			
a. Variable dépendante: MoyO2C						
b. Prédicteurs: (Constante), MoyJ						

31- جدول المعاملات (Coefficients) لنموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الأنماط القيادية على التغيير التنظيمي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.969	.314		3.081	.004
	MoyJ	.728	.098	.775	7.451	.000
a. Variable dépendante: MoyO2C						

32- جدول المتغيرات المدخلة والمحذوفة لاختبار أثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	MoyJ, MoyG	.	Introduire
a. Variable dépendante : MoyJ, MoyG			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

33- جدول معامل الارتباط والتحديد للانحدار الخطي بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.791 ^a	.626	.605	.52705
a. Prédicteurs : (Constante), MoyJ, MoyG				

34- جدول تحليل التباين (ANOVA) لاختبار دلالة نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16.708	2	8.354	30.073	.000 ^b
	de Student	10.000	36	.278		
	Total	26.708	38			

a. Variable dépendante: MoyO2C
b. Prédicteurs : (Constante), MoyJ, MoyG

35- جدول المعاملات (Coefficients) لنموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على التغيير التنظيمي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.695	.355		1.958	.058
	MoyG	.180	.115	.196	1.565	.126
	MoyJ	.622	.118	.661	5.280	.000
a. Variable dépendante: MoyO2C						

الملحق 04: إتفاقية التربص



الجمهورية العراقية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشجاع العربي النمسي - نيسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
إدارة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتثمين

إتفاقية التربص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تصطب علاقة جامعة الشهيد الشجاع العربي النمسي - نيسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع الميزة: مهاجم حديد الشرق

مقرها: الحس المرزوق

ممثلة من طرف: السيد تسيير حور الدين الوظيفة: مدير المنحيم

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبق للطلبة الاتية أسماؤهم:

- 1- أشرف بوقفة
- 2- حويرة صمادية

عنوان التخصص: اقتصاد وعلوم إحصائية

عنوان المذكرة: أثر القيادة الإلهية على التغيير التخليقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مهاجم حديد الشرق الونزف

الاستاذ (ة) المشرف (ة): أ.د. جمال شريط

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبق للطلبة الاتية أسماؤهم:

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

ليسانس التخصص: _____

عنوان تقرير التربص: _____

الاستاذ (ة) المشرف(ة):

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ في: 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المحددة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة:

مقر مديرية التعليم

الفترة من: 2020 / 03 / 24 الى 2021 / 04 / 24

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكفون أيضا بالحصول على المساقفات الضرورية لتنفيذ الامتثل للبرنامج وكل غياب للمعتمدين يعني أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

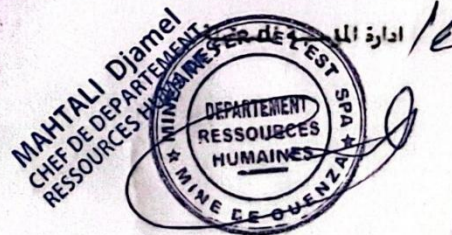
المادة السادسة: خلال الترخيص المحدد بثلاثين يوما يتبع المترخص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والهدافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة

المادة السابعة: في حالة الاملال لهذه القواعد فللمؤسسة لها الحق في اهاء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤتمة الوصول

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترخص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل ونسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة وأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترخصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تتجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم

المادة العاشرة: تتكفل المؤسسة بالتكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الانفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل . المسكن . الملعب



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية في تعزيز وإنجاح التغيير التنظيمي داخل مؤسسة مناجم حديد الشرق الونزة، من خلال إبراز مدى مساهمة القيادة الإدارية في التكيف مع التحولات التنظيمية وتحسين أداء المؤسسة في ظل التغييرات الحديثة التي تشهدها بيئة الأعمال. ولمعالجة إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (50) استبياناً على عينة من العاملين بالمؤسسة، واسترجاع (39) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال مساهمتها في تحسين الاتصال التنظيمي، وتحفيز العاملين، وتعزيز القدرة على التكيف مع مختلف التغييرات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية، مناجم حديد الشرق الونزة.

Abstract:

This study aims to identify the strategic role of administrative leadership in enhancing and ensuring the success of organizational change within the East Iron Mines of Ouenza Company. It also seeks to highlight the extent to which administrative leadership contributes to adapting to organizational transformations and improving the company's performance in light of the modern changes taking place in the business environment.

To address the research problem, the descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the main tool for data collection. A total of 50 questionnaires were distributed to a sample of the company's employees, of which 39 valid questionnaires were recovered for statistical analysis. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) in order to test the study hypotheses and determine the nature of the relationship between administrative leadership and organizational change.

The study concluded that administrative leadership has a statistically significant effect on the success of organizational change within the studied company by improving organizational communication, motivating employees, and strengthening the ability to adapt to organizational changes.

Keywords: Administrative Leadership, Organizational Change, Economic Institution, East Iron Mines of