

القيادة الإدارية ودورها في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة

دراسة حالة وحدة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة -بمغنية

Administrative leadership and its role in the success of organizational change in the institution .A case study of the Tafna unit for the ready-made garments industry - Maghniaعيسى نبوية¹¹ المركز الجامعي مغنية، الجزائر، مخبر تقييم و استشراف السياسات الاقتصادية و استراتيجيات المؤسسات

naba_aici@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2023/04/30

تاريخ القبول: 2023/04/10

تاريخ الاستلام: 2023/01/15

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة في إنجاح التغيير التنظيمي بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة بمغنية، وذلك من خلال التعرف على مدى قدرة القادة على تطبيق دورهم كقادة للتغيير التنظيمي في جوانب العملية الإدارية (الجانب التنظيمي، الجانب الإنساني، القيادة ودورها في بناء فرق العمل، القيادة ودورها التدريبي و التعليمي). بمؤسسة تافنة ومساهمتها في إنجاح التغيير التنظيمي. و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و التغيير التنظيمي في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة بمغنية.

كلمات مفتاحية: قيادة ادارية ، تغيير تنظيمي، قيادة التغيير التنظيمي، قائد، مؤسسة تافنة .

تصنيفات JEL : M10 ، M12 ، M19

Abstract: This study aims to shed light on the role of the administrative leadership in the success of the organizational change in the Tafna corporation for the manufacture of readymade garments in Maghnia; this is done by identifying the extent to which leaders are able to implement then role as leaders of organizational change in aspects of the administrative process.

The study concluded that there is a statistically significant correlation and influence between administrative leadership and organizational change in the Tafna corporation for the manufacture of ready-made garments in Maghnia

Keywords: Administrative leadership; organizational change; organizational change leadership; leader; Tafna Corporation.

Jel Classification Codes:M10, M12,M19

1. مقدمة:

تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة و الخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها و تنوع العلاقات الداخلية و تشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية و اقتصادية و اجتماعية، هاده الأمور تستدعي مواصلة البحث و الاستمرار في إحداث التغيير و التطوير و هذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية. إن دور التغيير يمكن الشعور به في شتى أنحاء المؤسسات ويمكن النظر إلى التغيير أساسياً أو محبطاً أو باعتباره سلبياً أو إيجابياً . ودور القادة على المستوى المتوسط و الأعلى في إحداث التغيير لا غنى عنه. فقادة فرق العمل والمشروعات والإدارات والأقسام يحتلون موقعا قويا و فريدا من نوعه و هؤلاء هم القادة الذين يتعين عليهم ترجمة رؤية التغيير ونقلها من مستوى القيادة العليا إلى صغار الموظفين ومساعدة الرؤوسين المباشرين على التعامل مع مشاعر التغيير والانتقال والتأثير على القائمين بالتغيير لاستحداث التوافق والالتزام كي يُكتب لجهود التغيير النجاح.

1.1 الإشكالية:

يتميز العصر الذي نعيشه بسرعة التغيير ، مما يجعل من عملية التغيير أمراً حتمياً في المنظمات حتى تصبح قادرة على القيام بدورها في خدمة مجتمعتها ، وتكون قيادة التغيير بها مستعدة بل ومهيأة لتقوم بالدور الريادي المناط نحو إحداث التغييرات التي تواكب الظروف البيئية التي تتسم بالديناميكية و سرعة التغيير. و من هنا تندرج الإشكالية التالية لهذه الدراسة و المتمثلة في :

كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في إنجاح التغيير التنظيمي بمؤسسة تافنة للملابس الجاهزة بمغنية؟

و لمحاولة الإجابة على هذه الإشكالية سنحاول تفسيرها و تفصيلها في مجموعة من الأسئلة الجزئية التالية:

- ما هي درجة ممارسة القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي؟

- ما هو دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة تأثير دالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في المؤسسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي؟

2.1 فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة - بمغنية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.
- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و التغيير التنظيمي في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة -بمغنية- عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

3.1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الإدارية في نجاح التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.
- التأكيد على العديد من المفاهيم والقضايا الأساسية بشأن القيادة الإدارية بشكل عام وقيادة التغيير بشكل خاص .
- توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد القيادة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على تقييم نمط القيادة الذي تنتهجه من أجل القيام بالتغيير التنظيمي .
- تحديد أهم مجالات التغيير التي يوليها العمال والموظفون أهمية نسبية عالية خاصة عند تقييمهم لقيادة التغيير وذلك لمعرفة أولويات التغيير عند الحاجة إليه.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في حاجة المؤسسات الاقتصادية عموما و الجزائرية خصوصا إلى قيادة تغيير قادرة على تبني إستراتيجيات التغيير المطلوبة و محاولة معرفة اللبنة الأساسية للتغيير التي يبحث عنها القادة ويفضلون تواجدها في مؤسساتهم، حتى يتمكنوا من قيادة التغيير.

5.1 الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات نذكر منها:

- دراسة العربي التيقاوي (2012)، دراسة بعنوان " دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية-دراسة ميدانية "ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة الجزائر،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار داخل منظمات الاتصالات الجزائرية من وجهة نظر العاملين بها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أنّ المتوسط العام لتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كان مرتفع بمتغيرات و المعتمدة و هي ثقافة الشركة والتكنولوجيا المستخدمة.
- دراسة بوعلاق نوال (2015)، بعنوان " دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها" دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية سونلغاز صوميفوس الإسمت الأنايب تبسة" ، هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على العديد من المفاهيم و القضايا الأساسية بشأن القيادة الإدارية و قيادة التغيير و توصلت الباحثة إلى أن مؤسسات (سونلغاز،صوميفوس، الإسمت، الأنايب) تدرك أن إدارة التغيير موجودة فعلا لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب وطرق الإدارة التقليدية.
- ركزت دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة على تبيان أهمية القيادة و التغيير التنظيمي باعتباره أحد الوسائل الفاعلة في مجابهة التغيرات البيئية المتزايدة، كما ركزت على تبيان أهمية نمط القيادة الإدارية المناسب لإدارة هذا التغيير وإنجاحه على أفضل وجه، كما بينت إن فعالية القائد في وضع إستراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على قدراته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه،ومعرفة كيفية معالجتها،كما تعتمد على مرونته التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير.

6.1 منهج الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذا النوع من البحوث في معالجة موضوع القيادة الإدارية و التغيير التنظيمي و كعملية مصحوبة بتغيير و تطوير المؤسسة من أجل إنجاحها و من أجل التوصل إلى رؤية واضحة في كيفية رسم إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة ، وتم استخدام

الاستبيان للتعرف على دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، وتم معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية و دورها في نجاح التغيير التنظيمي

1.2 الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية:

1.1.2 مفهوم القيادة:

لقد ظهرت آراء متعددة في تعريف القيادة الإدارية وذلك باختلاف المداخل النظرية و الاتجاهات الفكرية، ومن التعاريف المختلفة نجد :

- يعرف Tead القيادة على أنها «ائتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف». (سليمان، 2005، صفحة 256)
- كما تعرف على أنها: «تفاعل مستمر و تواصل دائم في السر و العلن بين مجموعة من البشر بينهم من يتولى التوجيه و منهم من يقوم بالتنفيذ، وكلهم في قارب واحد تتصل مصالحهم وتشارك أهدافهم، و يتأثرون جميعا بما يحيطهم من ظروف ايجابية و سلبية، و المفروض يتعاونوا للوصول إلى بر الأمان» (كلالدة، 1997، صفحة 176)
- و يرى منير مرسي القيادة، " على أنها السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك، و هناك مكونات رئيسية لهذا العمل (السلوك) تتمثل في المبادرة أي تملك القائد لزام الأمور و العضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، و التمثيل أي دفاعه عن جماعته و التكامل أي العمل على تحقيق حدة الصراع بين أعضائها" (مرسي م.، 2001، صفحة 141)
- من هذه التعاريف يمكننا القول بأن القيادة الإدارية هي قدرة القائد في التأثير في مرؤوسيه بنجاح، و توجيههم لأداء أعمال يراها محققة لأهداف المنظمة لغرض تنفيذ المهام. فalcائد الإداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على توجهات المنظمة الإستراتيجية ذات التغيير الايجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات و بتفويض الصلاحيات لإدارة فريق العمل بالعلاقات الإنسانية مع التطوير و الإبداع و التحفيز لتنجح المنظمة بتحقيق أهدافها .

2.1.2 أنماط القيادة الإدارية

يمكن اعتبار أنماط القيادة الإدارية الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين ، سيتم التطرق لأنماط القيادة الإدارية إلى :

1.2.1.2 القيادة الاستبدادية: غالبا ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضا عن

صفة (القائد) ، ذلك لان الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم ، ويضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم . ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم ، بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش بل أنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مسيطرة. ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي ، لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (مثلا كأن يكون مديرا عاما له خبرة عريقة ، أو قوة أو شخصية أو سطوة). والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصرامة والايجابية والموضوعية فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك مايشاء ، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه. ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية : الاعتداد بالنفس والثقة المطلقة والكبرياء وعدم الاعتراف بأخطائه والتفاخر بنفسه وبإنجازاته والقسوة ، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به ، البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن ، يحتفظ بأسراره وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير ، وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة . ولكن على المدى البعيد ، تتحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنظمة، لأنها تجعل المرؤوسين يتدمرون ويتحولون إلى أعداء ، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط كذلك ، فان الفرصه تكون ضعيفة أمام معاونين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لان القائد المستبد يلغي شخصياتهم ويفقدهم القدرة على القيادة. (محبوب، 2004، صفحة 15)

2.2.1.2 القيادة الديمقراطية: وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه واخذ آرائهم وإشراكهم في

اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم ، و بصفة عامة فإن هذا الأسلوب في

القيادة يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم ، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية.

3.2.1.2 القيادة الفوضوية: يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية

التصرف ، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون . فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ، ويعملون كل ما يحلو لهم و القائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها ، لهذا فان من سمات هذه القيادة : ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط ، التوسع في تفويض السلطات، عمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية ، أيضا ينذر أن نجد في واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة . ولكن نجد القائد يمارس قدرا من الاستبداد وقدرا من الديمقراطية في إدارته وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم.

4.2.1.2 القيادة غير الموجهة: هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من

ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها ، في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار ، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة (الهواري، 2002، صفحة

250)

3.1.2 المهارات القيادية:

المهارات القيادية هي قدرة القائد على إحداث الملائمة و الانسجام بين المرؤوسين و البيئة الخارجية للمنظمة، مما جعل هذه الأخيرة قوة دافعة لتحقيق الأهداف، فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك التابعين، و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير الإيجابي في السلوك (الوهاب، 2013، صفحة 5)، و تتمثل في إتقان العامل لعمله، و إلمام القائد بعمل مرؤوسيه و قدرته على معالجة المعلومات واستعمالها، وإدراكه للطرق و الوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإتقان، لذا يجب على القائد المعرفة

التامة بمجال تخصصه، و التي تكتسب بالخبرة والتدريب، كما تتمثل في قدرة القائد على النظر للمنظمة بأنها نظام متكامل يفهم أهدافها و أنظمتها وخططها، و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات وتنظيم العمل و توزيع المهام و تنسيق الجهود، بما يتلاءم وأهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المرؤوسين واحتياجاتهم.

2.2 مدخل نظري للتغيير التنظيمي

1.2.2 مفهوم التغيير التنظيمي

لقد وردت تعاريف عديدة للتغيير التنظيمي باختلاف النظر إلى مجال التغيير ووسيلة تحقيقه، ونذكر منها:

■ عرّفه أندرو ومارك **Andrew & Mark** على أنه "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية

التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية" (حسن، 2004، صفحة 346)

■ ويقدم فرنش وبييل **French & Bell** تعريفاً للتغيير التنظيمي على أنه "جهد طويل المدى يدار

ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرة من خلال مشاركة وتعاون الموظفين بما لتحقيق رسالتها وأهدافها" (سلمان، 2008، صفحة 13)

2.2.2 مراحل التغيير التنظيمي:

حتى تنجح إدارة التغيير لا بد من أن يأخذ هذا الأخير وقته بمروره بعدة خطوات يمكن حصرها فيما يلي

❖ **تفكيك عوامل الجمود:** و هي مرحلة تحضيرية للتغيير ينمى فيها الوعي بأسباب التغيير و يتم

خلق شعور بالحاجة الملحة له، وإيجاد قيادة قوية لهذه العملية مؤمنة بضرورة التغيير و التحسين.

❖ **القيام بالتغييرات المطلوبة:** و يقصد بذلك القيام بالتغييرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين

الأداء والإنتاجية وتسوية التنظيم، و يشترط أن تكون التغييرات قوية و راسخة و قادرة على الاستمرار رغم المقاومة المحتملة من قبل بعض الأطراف.

❖ **تثبيت التغييرات:** في هذه المرحلة يتم حماية و صيانة التغييرات التي تمت و الحفاظ على

المكاسب و المزايا الناتجة عن إحداثها. (E.Manuelle, 2004)

3.2.2. مستويات التغيير التنظيمي: هناك عدة مستويات للتغيير التنظيمي و هي كالآتي (بلوط، 2005، صفحة 351):

1) التغيير من أعلى لأسفل :وفقا لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع سياسات التغيير التنظيمي، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية .ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الإستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول .

2) التغيير من أسفل لأعلى :يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث يتوافر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في إقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية، ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا .وفي حالة إقتناع المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فإن مصيره هو الفشل.

3) المنهج المتكامل :يقوم على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب. وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم . كما أن هناك نظاما لمكافحة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير .ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولا عن التغيير، وعليه تقل احتمالات مقاومته .

3.2 دور القيادة الإدارية في نجاح التغيير التنظيمي

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري، وأصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في إحداث التغيير، ومن هنا فإن على القائد الإداري أن يوصل لرؤوسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذا ساهم الرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير، وعلى هذا فإن القيادة الإدارية الفعالة هي القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها،

ودليل على تميزها، وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعددين هامين هما كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه، ومداخيل وأساليب تحقيقه. كما تتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها ويقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين هما: القائد ذو المرونة العالية والقائد ذو المرونة المنخفضة فالقائد ذو المرونة العالية: هو الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين، بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويدرك بأن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه، أما القائد ذو المرونة المنخفضة: فهو عكس القائد ذو المرونة العالية، ويتصف بصفات تختلف عن القائد المرن، فهو لا يملك القدرة على تحمل المواقف الغامضة، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء. يمكننا القول بأنه لاشك أن الجزء الأهم من نجاح عملية التغيير يقع على عاتق قيادة المنظمة، فهي التي يفترض بها المبادرة بالتغيير كقيادته و متابعة تنفيذه و ترسيخ نتائجه الإيجابية، و إذا فقدت القيادة توجيه دفة التغيير داخل المنظمة فقد تتعثر مجالات أو دوائر العمل داخل المنظمة.

3. دراسة حالة وحدة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة بمغنية

3.3 الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

1.1.3 هدف الدراسة الميدانية تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الإدارية في نجاح التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية و التأكيد على العديد من المفاهيم والقضايا الأساسية بشأن القيادة الإدارية بشكل عام وقيادة التغيير بشكل خاص بالإضافة إلى المفاهيم والقضايا المتعلقة بإدارة التغيير، بحيث يتحدد من خلالها أن القيام بقيادة عملية التغيير لا تكون على حساب فئة دون أخرى كما تهدف إلى توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد القيادة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على تقييم نمط القيادة الذي تنتهجه من أجل القيام بالتغيير التنظيمي وتحديد أهم مجالات التغيير التي يوليها العمال والموظفون أهمية نسبية عالية، خاصة عند تقييمهم لقيادة التغيير وذلك لمعرفة أولويات التغيير عند الحاجة إليه.

2.1.3 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع دراستنا في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة -

بمغنية- والتي يبلغ عدد عمالها 151 عامل، حيث تم استطلاع آراء العاملين بمختلف المناصب

الإدارية، وذلك بتوزيع 100 استبيان واسترجاع 81 فقط أي بنسبة استرجاع 81% قابلة للدراسة

1.1.3 نبذة مختصرة عن وحدة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة بمغنية

هي شركة ذات الشخص الواحد وذات المسؤولية المحدودة، تافنة لصناعة الملابس الجاهزة - مغنية - وهي مؤسسة تنموية اقتصادية مصنفة في الصنف رقم 02؛ أيضا هي وحدة تابعة لجمع شركة ذات أسهم C&H (مجمع الصناعة لتسيج والجلود GETEX)، مقرها الطريق الوطني رقم 05 المنطقة الصناعية الروية-الجزائر العاصمة - تم إنشاؤها في مارس 1963م وبدأت نشاطها في مارس 1965م. يحددها شمالا البنك الوطني الجزائري BNA، شرقا مركز التصوير الطبي IRM، غرباً شارع محمد خميسي و جنوباً شارع الثورة، متربعة على مساحة قدرها 5.639 م² منها 3.256 م²

2.3 تحليل نتائج الدراسة:

يتناول هذا المحور من الدراسة نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة والعناصر الفرعية لكل متغير رئيسي، حيث سيتم تحليل وتفسير فقرات محاور الدراسة من خلال أخذ طبيعة كل سؤال عند التحليل من حيث كونه سلبيا أو إيجابيا، واستخلاص النتائج النهائية على الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3,00) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

1.2.3 اختبار دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي

1.1.2.3 المحور الأول: القيادة الإدارية

لل بعد الأول: الجانب التنظيمي للإدارة.

جدول 1: يوضح مدى اهتمام الرئيس بأفكار ومقترحات العاملين لمعالجة مشكلات العمل.

هل يولي رئيسك اهتماما كبيرا بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل ؟					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	نعم	60	74,1	74,1	74,1
	لا	21	25,9	25,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن الرئيس يولي اهتماما كبيرا بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل والبالغ عددهم 60 فرد أي بنسبة 74,1%،

بينما نسبته 25,9% فقط والبالغ عددهم 21 فرد يرون أن الرئيس لا يولي اهتماما كبيرا بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل.

جدول 2: يوضح أهمية مبدأ الجدارة في ترقية العمال للمناصب القيادية.

هل تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ الجدارة في ترقية العمال للمناصب القيادية؟					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	21	25,9	25,9	25,9
	لا	13	16,0	16,0	42,0
	أحيانا	47	58,0	58,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن 47 فرد من أفراد عينة الدراسة أي بنسبته 58,0% يرون أن إدارة المؤسسة أحيانا تتبنى مبدأ الجدارة في ترقية العمال للمناصب القيادية، أما 25,9% يرون أن إدارة المؤسسة تتبنى مبدأ الجدارة في ترقية العمال للمناصب القيادية، وأخيرا 13 فرد من العينة أي 16,0% تنفي تبني إدارة المؤسسة لمبدأ الجدارة في ترقية العمال للمناصب.

للم بعد الثاني: الجانب الإنساني للإدارة.

جدول 3: يوضح نسبة تعاطف الرئيس مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية.

هل يتعاطف رئيسك مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية ؟					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	68	84,0	84,0	84,0
	لا	13	16,0	16,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن الرئيس يتعاطف مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية والبالغ عددهم 68 أي بنسبة 84% بينما نسبة 16% فقط والبالغ عددهم 13 فرد من أفراد عينة الدراسة يرون أن الرئيس لا يتعاطف مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية.

جدول 4: يوضح طريقة تعامل الموظفين فيما بينهم.

كيف يتم تعامل الموظفين فيما بينهم للاستجابة لمطلوبات الزبائن ؟				
		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
	بالأدب والاحترام	55	55,0%	69,6%
	العمل الجماعي	41	41,0%	51,9%
	أشياء أخرى	4	4,0%	5,1%
Total		100	100,0%	126,6%

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة تكون حافزا لانضباطهم والبالغ عددهم 61 فرد أي بنسبة 75,3%، بينما نسبة 24,7% فقط والبالغ عددهم 20 فرد يرون أن القيادة التي تشجع على الابتكار في المؤسسة لا تكون حافزا لانضباط الموظفين.

للم بعد الثالث: القيادة ودورها في بناء فرق العمل.

جدول 6: يوضح نسبة تشجيع الرئيس للموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم ومقترحاتهم في المؤسسة.

هل يشجع رئيسك الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم ومقترحاتهم؟					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	57	70,4	70,4	70,4
	لا	24	29,6	29,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن الرئيس يشجع الموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم ومقترحاتهم والبالغ عددهم 57 أي بنسبة 70,4% بينما نسبة 29,6% والبالغ عددهم 24 فرد من أفراد عينة الدراسة يرون أن الرئيس لا يشجع الرئيس للموظفين على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم ومقترحاتهم.

جدول 7: يوضح مدى تشجيع الرئيس على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين.

هل يشجع رئيسك على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية ؟					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	41	50,6	50,6	50,6
	لا	40	49,4	49,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن الرئيس يشجع على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية والبالغ عددهم 41 فرد أي بنسبة 50,6%، بينما نسبة 49,4 % والبالغ عددهم 40 فرد يرون أن الرئيس لا يشجع على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية، وحسب النتائج المتوصل إليها نلاحظ أن النسب متقاربة مما يعني أن القائد يشجع فئة معينة على إقامة الحلقات النقاشية.

جدول 8: يوضح المهام التي يستخدمها القائد لتأثير في فرق العمل.

حسب رأيكم ما هي المهارات الفعالة التي يستخدمها رئيسك في قيادته لفرق العمل داخل المؤسسة ليؤثر فيهم ؟				
		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
السؤال_16 ³	التخطيط الجيد	42	37,2%	51,9%
	إجادة التعامل مع فريق العمل	35	31,0%	43,2%
	التحفيز الفعال	36	31,9%	44,4%
Total		113	100,0%	139,5%

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن 37,2% أي 42 فرد من أفراد عينة الدراسة يرون أن التخطيط الجيد هو مهارة فعالة يستخدمها القائد في قيادته لفرق العمل داخل المؤسسة ليؤثر فيهم، و 31,9% أي 36 فرد من العينة يرون أن التحفيز الفعال هو مهارة فعالة يستخدمها القائد في قيادته لفرق العمل داخل المؤسسة ليؤثر فيهم ، وأما نسبته 31% من العينة اختاروا إجادة التعامل مع فريق العمل كمهارة فعالة يستخدمها القائد في قيادته لفرق العمل داخل المؤسسة ليؤثر فيهم. وحسب النتائج نستنتج أن القائد يستخدم المهارات الثلاث الفعالة في قيادته لفرق العمل داخل المؤسسة ليؤثر فيهم.

البعد الرابع: القيادة ودورها التدريبي والتعليمي.

جدول 9: يوضح دور الإدارة في نشر ثقافة الانضباط.

هل تعمل الإدارة على نشر ثقافة الانضباط في جميع الأقسام والمستويات؟					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	42	51,9	51,9	51,9
	لا	13	16,0	16,0	67,9
	أحيانا	26	32,1	32,1	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 42 أي بنسبة 51,9% يرون أن الإدارة تعمل على نشر ثقافة الانضباط في جميع الأقسام والمستويات، و تليها نسبة 32,1% يرون أن الإدارة أحيانا تعمل على نشر ثقافة الانضباط في جميع الأقسام والمستويات، أما نسبته 16% يرون أن الإدارة لا تعمل على نشر ثقافة الانضباط في جميع الأقسام والمستويات.

جدول 10: يوضح مدى اهتمام الرئيس بإقامة دراسات لتحديد احتياجات الزبائن.

حسب رأيكم، هل يقوم رئيسك بصورة منظمة بإعداد دراسات لتحديد احتياجات الزبائن من خلال التكوين لاكتساب خبرات جديدة				
		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage :	
السؤال 11 ^a	تضع إدارة المؤسسة ميزانية التكوين بحيث تتيح الفرصة لكل من يحتاج التكوين	65	71,4%	80,2%
	احتياجات التكوين ليست مرتبطة بأداء العاملين	24	26,4%	29,6%
	أشياء أخرى	2	2,2%	2,5%
Total		91	100,0%	112,3%

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يوضح لنا الجدول مدى اهتمام الرئيس بإقامة دراسات لتحديد احتياجات الزبائن وهو سؤال متعدد نرتب إجاباته حسب اختيارات عينة الدراسة كالتالي: أفراد عينة الدراسة ترى أن إدارة المؤسسة تضع ميزانية

التكوين بحيث تتيح الفرصة لكل من يحتاج التكوين بنسبة 71,4% ، وعينة أخرى بنسبة 26,4% رأت أن احتياجات التكوين ليست مرتبطة بأداء العاملين ، ونسبة 2,2% أضافت أشياء أخرى

جدول 11: يوضح مدى مشاركة الرئيس للموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

هل يشرك رئيسك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات ؟					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	33	40,7	40,7	40,7
	لا	48	59,3	59,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن الرئيس لا يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل والبالغ عددهم 48 فرد أي بنسبة 59,3%، بينما نسبته 40,7% فقط والبالغ عددهم 33 فرد يرون أن الرئيس يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات و حل مشكلات العمل.

المحور الثاني: التغيير التنظيمي.

للم بعد الأول: التغيير التنظيمي.

جدول 12: يوضح دور القادة في تزويد رؤوسهم بالمعلومات الضرورية عن التغيير.

هل يزود القائد رؤوسه بالمعلومات الضرورية عن التغيير؟					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	51	63,0	63,0	63,0
	لا	30	37,0	37,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم 15 فرد أي 63,0% يرون أن القائد يزود رؤوسه بالمعلومات الضرورية عن التغيير، أما 37,0% أي 30 فرد من أفراد العينة يرون أن القائد لا يزود رؤوسه بالمعلومات الضرورية عن التغيير.

جدول 13: يوضح دور التغيير التنظيمي في تعزيز دافعية العمل.

هل التغيير التنظيمي يعزز الدافعية للعمل ؟					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	60	74,1	74,1	74,1
	لا	21	25,9	25,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن التغيير التنظيمي يعزز دافعية العمل، والبالغ عددهم 60 فرد أي بنسبة 74,1% بينما نسبته 25,9% فقط والبالغ عددهم 21 فرد يرون أن التغيير التنظيمي لا يعزز دافعية العمل.

جدول 14: يوضح دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموظفين.

هل التغيير التنظيمي يساهم في تحسين أداء الموظفين ؟				
		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
السؤال 26 ^a	زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الجمهور ورفع مستوى جودة الخدمات	26	23,4%	33,8%
	تشجيع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق	37	33,3%	48,1%
	تطوير أنظمة العمل بما يحسن الأداء	48	43,2%	62,3%
Total		111	100,0%	144,2%

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة ترى أن التغيير التنظيمي يساهم في تحسين أداء الموظفين من خلال تطوير أنظمة العمل بما يحسن الأداء بنسبة 43,2%، و تشجيع التغيير على التعاون والعمل بروح الفريق بنسبة 33,3%، و نسبة 23,4% ترى أن التغيير التنظيمي يساهم في تحسين أداء الموظفين من خلال زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الجمهور ورفع مستوى جودة الخدمات

جدول 15: يوضح مواقف الموظفين من عملية التغيير.

ما هو موقفك من عملية التغيير (تغيير منصب أو مكان عمل)؟					
		Effectif s	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ترفض	18	22,2	22,2	22,2
	لا تبالي	42	51,9	51,9	74,1
	تقبل بسهولة	21	25,9	25,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 42 أي بنسبة 51,9% لا يبالون من عملية التغيير، و تليها نسبة 25,9% يقبلون بسهولة عملية التغيير، أما نسبته 22,2% يرفضون عملية التغيير.

■ تحليل الانحراف المعياري:

جدول 16: يوضح قيم الانحرافات المعيارية لمحوري الدراسة

Statistiques pour échantillons appariés					
		Moyenne	N:	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	القيادة الإدارية	,87	81	,149	,017
	التغيير التنظيمي	,84	81	,148	,016

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل: نستنتج من خلال هذه القيم للانحراف المعياري أن القيم صغيرة وموجبة وأقل من الواحد، وأن قيمة الانحراف المعياري الكلية لجميع المحاور في حدود 0,15 أي ما يشير إلى أن القيم ليست متباعدة ووسطها الحسابي يمثلها تمثيلاً جيداً، مما يدل عموماً على تركيز إجابات أفراد العينة في المحورين.

جدول 17: معامل الارتباط بيرسون للمتغير المستقل والمتغير التابع.

Corrélations			
		القيادة الإدارية	التغيير التنظيمي
القيادة الإدارية	Corrélation de Pearson	1	,377**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	81	81
التغيير التنظيمي	Corrélation de Pearson	,377**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	81	81

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

التحليل : بلغت قيمة ارتباط بيرسون 0,377 ومستوى المعنوية 0,001 أي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهو ما يفسر وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى دلالة 0.05 ومجال ثقة قدره 95%، أي ما يشير إلى قبول فرضية الوجود H_1 .

■ ومنه تثبت صحة الفرضية الثانية والتي نصت على أنه: « توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي في مؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة -مغنية- عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ».

■ بناءً على ما تقدم: نقبل فرضية الوجود التي تنص على أن القيادة الإدارية تؤثر في التغيير التنظيمي وما سبق يكون نموذج انحدار القيادة الإدارية ودورها في إنجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة كالتالي: $Y = 0,512 + 0,375X$

4. خاتمة:

اتضح لنا من خلال هاته الدراسة أن القائد الفاعل لا بد أن يتميز بخصائص وسمات معينة لمواجهة تلك التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية، ممثلة بالتطورات التقنية من جهة ومتطلبات المؤسسة وأفرادها من جهة أخرى، بتبني نمط قيادي خاص وطرق مبتكرة لصناعة واتخاذ القرار مع ضرورة إيجاد آليات جديدة وحديثة للتغيير الفاعل وكسب دعم العاملين وتأييدهم، فهو يحمل على عاتقه الجمع بين وسائل حديثة مبتكرة للتغيير، من أجل التطوير بشكل غير مألوف ومبتكر ليقود إلى النجاح وتحقيق الهدف المنشود. إن تقييم واقع واثار تطبيق القيادة الإدارية ومدى مساهمتها في إنجاح التغيير التنظيمي بمؤسسة تافنة لصناعة

الملابس الجاهزة مغنية من خلال عرض ومناقشة أسئلة الدراسة وتحليلها توصلنا إلى نتائج ثرية و هامة و التي يمكن إبرازها كالآتي:

- تسعى المؤسسة لتطبيق أساليب ومهارات القيادة الإدارية وتنميتها و تحفيز الموظفين أكثر على الانضباط وبث روح المبادرة والولاء، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الابتكار وإقامة الحلقات النقاشية لمعالجة مشكلات العمل انطلاقاً من إبداء آرائهم وطرح مقترحاتهم وأفكارهم بناءً على المعلومات الدقيقة المقدمة من طرف القادة عن أهداف ونتائج التغيير الحاصل بالتالي يكون الدور الفعال للقادة الإداريين في تحسين أداء الموظفين .
- من متطلبات نجاح التغيير التنظيمي والتغلب على مقاومته هو تطبيق نظام التعلم والتكوين المستمر للعمال والرؤساء، وكذا توفير الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع الأفراد على قبول التغيير، وأخيراً تزويد الموظفين بالمعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي؛

توصيات الدراسة:على ضوء الإطار النظري للدراسة، ونتائج البحث نقدم مجموعة من الإقتراحات

- و التوصيات، والتي نأمل من خلالها أن تكون موجهة وتأخذ بعين الاعتبار وتتمثل فيما يلي:
- إعطاء الموظفين بالمؤسسة مساحة كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي.
 - تحفيز كافة المستويات الإدارية للعمل مع بعضها البعض بصورة أحسن لإنجاح عملية التغيير التنظيمي، ولو معنوياً.
 - ضرورة تركيز اهتمام المسؤولين بإدارة المؤسسة على الصفات القيادية وليس على المهام الإدارية الروتينية.
 - توعية جميع الموظفين في المؤسسة بأهداف وأهمية التغيير التنظيمي، والنتائج المترتبة عنه.
 - تدريب وتطوير قدرات القيادة الإدارية على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.
 - تشجيع القائد الإداري على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.
 - ضرورة وضع برامج خاصة لتدريب الإداريين على عملية إدارة التغيير التنظيمي، واكتساب مهارات قيادة التغيير من خلال تنظيم دورات تدريبية، أو لقاءات علمية تنظمها الجهات

المختصة بحضور أهل الاختصاص، حتى إذا تطلب الأمر الاستعانة بخبراء واستشاريين من خارج الوطن.

5. قائمة المراجع:

- E.Manuelle. (2004, juin). la conduit du changement. p. 41.
- الهواري, س. (2002). الإدارة ، الأصول و الأسس العلمية للقرن 21. مصر: دار الجيل.
- الوهاب, خ. ع. (2013). القيادة الإدارية: تطوير منظمات التعليم العالي. الأردن: دار الأيام للنشر.
- بسمان محجوب. (2004). الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية.
- حسن ابراهيم بلوط. (2005). المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات. بيروت: دار النهضة العربية لبنان.
- حسن, ر. (2004). السلوك التتظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- سلمان, ص. ب. (2008). الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي و التعامل مع مقاومته . الرياض.
- مُجّد منير مرسى. (2001). الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها. مصر: دار الكتاب القاهرة.
- محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- محمود كلالدة. (1997). القيادة الإدارية. عمان: دار الزهرات للنشر و التوزيع.