

التحديات القيادية في ظل التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال

- الإستراتيجيات وعوامل النجاح -

Leadership challenges in light of organizational change in business organizations

- strategies and success factors -

أرزي ابتسام¹، بن عمار سميرة²أبو بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، ibtissem.arzi@univ-tlemcen.dzأبو بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، soumia.benammar@univ-tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2024/11/19

تاريخ القبول: 2024/10/19

تاريخ الاستلام: 2024/05/19

ملخص:

ارتبط مصطلح القيادة بالتغيير التنظيمي في العديد من الدراسات التي تناولت جوانب مختلفة التي تربط بينهما حيث تعيش المنظمات في عصر يتسم بسرعة التغيير وتقلب بيئة العمل، وهذا يتطلب من القادة التحلي بالمرونة والمهارات اللازمة لمواكبة ومواجهة التحديات، إن فهم تحديات القيادة في ظل التغيير التنظيمي يعتبر أمراً حيوياً لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، ونرى أن التغيير التنظيمي يمثل تحدياً كبيراً أمام القادة، ومن أجل التغلب على هذا التحدي، يجب أن يكون للقادة استراتيجيات وأدوات فعالة للتعامل مع التحولات التنظيمية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثيرات التغيير المختلفة على الأداء التنظيمي والثقافة المؤسسية، وتحديد التحديات الرئيسية كما تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير المستمر وتشجع على الابتكار.

أظهرت الدراسة أن القيادة الفعالة أثناء التغيير التنظيمي تتطلب فهماً عميقاً لتأثيرات التغيير، تحديد التحديات الرئيسية، وتطوير استراتيجيات ملائمة للتواصل، وإدارة المقاومة. تحسين مهارات القيادة، تقييم التقدم بانتظام، وبناء ثقافة تدعم التغيير يعزز من نجاح التغيير التنظيمي ويضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

كلمات مفتاحية: التغيير، القيادة، التغيير التنظيمي، الإستراتيجيات، التحديات.

تصنيف JEL: M10، M20.

Abstract:

Leadership is closely linked to organizational change, as organizations face rapid and volatile changes. Leaders must possess the flexibility and skills to adapt and meet these challenges. Understanding leadership challenges in the context of organizational change is crucial for achieving organizational goals. To overcome this, leaders must have effective strategies and tools. This study aims to understand the impact of changes on organizational performance and culture, identify key challenges, and build a culture that supports continuous change and innovation. Effective leadership during organizational change requires a deep understanding of change's impact, identifying key challenges, developing effective communication strategies, and managing resistance. Improving leadership skills, regularly assessing progress, and building a culture that supports change will increase the success of organizational change and the assurance of achieving goals.

Keywords: Change, Leadership, Organisational change, Strategies, Challenges.

JEL Classification: M10، M20.

1. مقدمة :

في عالم الأعمال المعاصر، يواجه القادة تحديات كبيرة في مواجهة التغيير التنظيمي، إذ أنها تمثل جزءاً أساسياً من رحلة المؤسسات نحو التطور والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، تحتل القيادة مكانة بارزة بين الوظائف الإدارية الأخرى، إذ يرتبط نجاح المؤسسة بوجود قيادة فعالة قادرة على أداء مهامها الإدارية والفنية بكفاءة. ومع ذلك، فإن دور المدير أو القائد التقليدي لم يعد يقتصر فقط على هذه الوظائف، بل شمل أيضاً اتخاذ قرارات تطويرية وتحقيق التغيير المطلوب داخل المؤسسة من خلال خلق بيئة مناسبة للتغيير والتغلب على جميع العقبات والمشاكل التي قد تواجهها المؤسسة. ومن هنا تتضح أهمية القادة في فهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير وكيفية التعامل معها، بالإضافة إلى معرفة الاستراتيجيات المثلى لإدارة عملية التغيير.

تعتبر تحديات القيادة أثناء التغيير التنظيمي متعددة ومعقدة إلى حد ما، و يتطلب التغيير التنظيمي من القادة أن يكونوا مرنين و متفتحين لإستيعاب التحولات و توجيه الفرق لتحقيق الأهداف المستقبلية، ولقد فرضت هذه التحديات على قادة المؤسسات و العاملين بكافة مستوياتهم الإدارية ليس البحث على أساليب التغيير فحسب بل اللجوء إلى إستراتيجيات التغيير و التطوير الفعال، من أجل وجود حالة انسجام بين الأهداف و البناء التنظيمي و أساليب الإدارة و التشغيل و العاملين فيها، و تقبل شتى عوامل التغيير التي تفرض نفسها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

1.1 إشكالية البحث:

تتعرض المؤسسات لتحديات مستمرة تتطلب من القادة القدرة على التكيف والتحكم في التغييرات التي قد تؤثر على استقرارها ونجاحها المستقبلي، يتزايد التغيير التنظيمي باستمرار، سواء كان بسبب التكنولوجيا الجديدة أو المنافسة الجديدة المتزايدة، مما يجعل من التحديات التي تواجه القادة في توجيه المؤسسات خلال الفترات الأكثر تعقيداً وصعوبة، ومن هذا المنطق يمكن للقادة أن يصبحوا عنصراً محفزاً لتحقيق التغيير المستدام والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

وعلى ضوء هذا، يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للقادة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي في ظل بيئة عمل متغيرة باستمرار؟

2.1 أسئلة البحث:

ماذا نعني بالتغيير التنظيمي والقيادة وماهي عوامل نجاحهما؟

كيف يمكن بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير المستمر والابتكار؟

ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتمكين وتحفيز الموظفين أثناء عمليات التغيير؟

كيف يمكن للقادة تطوير وتحسين مهاراتهم لإدارة التغيير بفعالية؟

ما هي التحديات الرئيسية التي يواجهها القادة أثناء تنفيذ التغيير التنظيمي؟

3.1 فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين الفهم العميق لتأثيرات التغيير التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي.

الفرضية الثانية: تطوير استراتيجيات ملائمة للتواصل وإدارة المقاومة يساهم في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير.

الفرضية الثالثة: تحسين مهارات القيادة يؤدي إلى إدارة فعالة للتغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الفرضية الرابعة: تحديد التحديات الرئيسية المرتبطة بالتغيير التنظيمي يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب عليها.

2.2 التغيير التنظيمي:

تواجه المنظمات في وقتنا الحالي تحديات مستمرة وتغيرات سريعة في بيئة الأعمال التي تعمل فيها، وتلك التحديات تتطلب من المنظمات أن تكون مرنة ومستعدة للتغيرات المستمرة وتبني الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق النجاح والازدهار.

1.2 ماهية التغيير التنظيمي (مفهوم التغيير، مفهوم التغيير التنظيمي، أهميته، أهدافه):

1.1.2 مفهوم التغيير:

ويرى العالم روبرن ريتشارد: "عبارة عن ظاهرة التحويل في توازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية، إجتماعية، اقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع". (الطجم، 1995)

أما محمد النمران بن يوسف فعرفه على: "أن التغيير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب فيه".

يشير كل من (Abbas & Asghar): "إلى أن كلمة التغيير بصورة عامة تعني التحويل لجعل شيء ما مختلفاً أو أفضل أو التحول من أي شيء موجود، وذلك بإضافة بعض القيم أو التخلي عن شيء آخر، والتغيير في إدارة الأعمال، يعني الانتقال من طريقة محددة للقيام بالأعمال لطريقة أخرى". (wassim & Asghar, 2010)

من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن القول إن التغيير في سياقه العام يمثل عملية تحول أو تغيير في حالة ما، سواء كان ذلك في الفرد نفسه أو في المنظمة، أو في بيئة معينة، ويتطلب ذلك غالباً تكييفاً وتكيفاً مع الظروف الجديدة، ويكون محفزاً للتحسين والتطوير أو يكون تحدياً يتطلب اتخاذ إجراءات ملموسة لتعامل معه، ومن هنا فإن التغيير يعتبر جزءاً أساسياً من عملية النمو والتطور لأي مؤسسة تسعى للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

2.1.2 مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي يعرف على أنه: "التغيير من الواقع الراهن إلى وضع أفضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك بين المنظمة وبيئتها وجماعتها وأفرادها بالتعاون مع المستشارين المتخصصين في مداخل التغيير وتقنياته". (الكبيسي، 2006، صفحة 45)

وعرفه "حسن محمد أحمد محمد مختار" بأنه: "العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة". (مختار، 2014)

كما عرفته رغد محمد يحيى خروفة على أنه "قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد، بما يعكس تعديلاً جوهرياً على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية". (خروفة، 2010، الصفحات 1-33)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول إن التغيير التنظيمي يشير إلى أي تغيير يطرأ على هيكل أو عمليات المؤسسة بهدف تحسين الأداء أو التكيف مع التحولات الخارجية، ويمكن أن يكون التغيير التنظيمي ناتجاً عن عوامل داخلية مثل إعادة هيكلة المؤسسة أو تغييرات في السياسات والإجراءات، أو عوامل خارجية مثل التغيرات في السوق أو التكنولوجيا.

3.1.2 أهمية التغيير التنظيمي:

بناءً على ما سبق يمكن حصر أهمية التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

- ✓ التغيير التنظيمي يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات الخارجية وتحقيق النجاح في بيئة أعمال المتغيرة.
- ✓ يساهم التغيير التنظيمي في تحسين كفاءة العمل واستخدام الموارد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

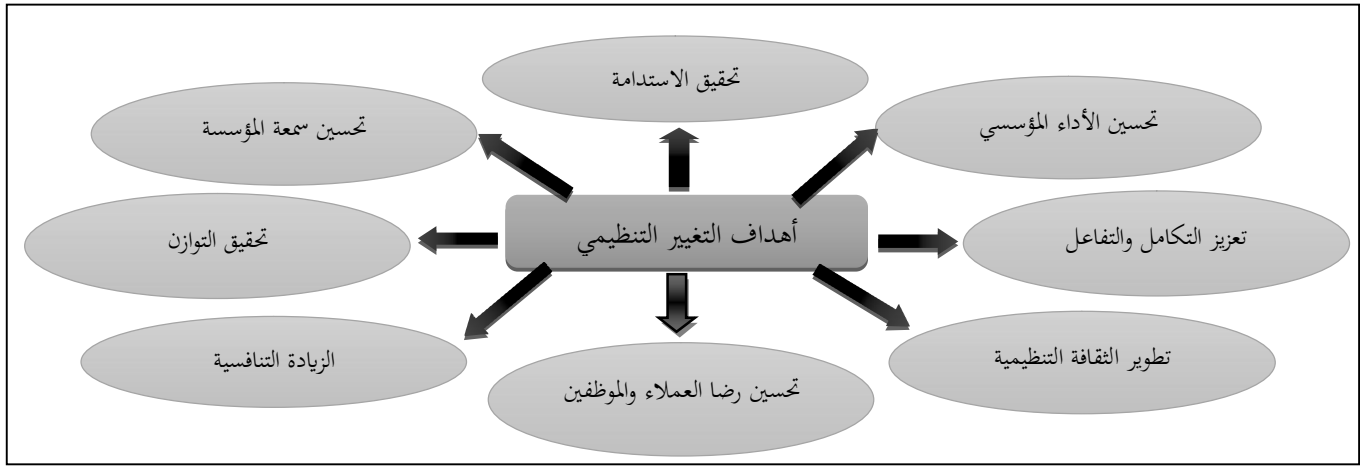
✓ المحافظة على الحيوية الفاعلة وذلك بتجديد الحيوية داخل المنظمة يؤدي إلى سيادة التفاؤل وروح المبادرة والثبات والاستقرار.

✓ الرغبة في التطوير والتحسين، والارتقاء في كل المجالات بتطبيق أساليب الإنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة.

4.1.2 أهداف التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي يمثل عملية أساسية في عالم الأعمال حيث تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات والتحولت الداخلية والخارجية، ويتمتع التغيير التنظيمي بأهمية كبيرة نظرا للتحديات والفرص المتزايدة التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

الشكل رقم 01: أهداف التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثين.

تحقيق الأداء المؤسسي: يهدف التغيير التنظيمي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها المحددة.

تعزيز التكامل والتفاعل: ويقصد به تعزيز التكامل والتفاعل بين مختلف أقسام المؤسسة مما يعزز التفاعل والعمل الجماعي. تطوير الثقافة التنظيمية: يهدف إلى تعزيز القيم والمبادئ التي تحقق الرؤية والأهداف المؤسسية. تحسين رضا العملاء والموظفين: يهدف التغيير التنظيمي إلى تحسين رضا العملاء من خلال تحسين الخدمات أو المنتجات المقدمة، وتحسين رضا الموظفين من خلال إيجاد بيئة عمل أفضل وتوفير فرص التطوير المهني. الزيادة التنافسية: يسعى إلى زيادة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات جديدة وتبني التقنيات الحديثة وتحسين العمليات والخدمات.

تحقيق التوازن بين الاستقرار والتطوير: ويقصد به تحقيق التوازن بين الحفاظ على الاستقرار العملي للمؤسسة وبين الاستعداد للتحديات والفرص المستقبلية.

تحسين سمعة المؤسسة: تحسين صورة المؤسسة في السوق، أمام العملاء، والشركاء والمجتمع، مما يساهم في جذب المزيد من العملاء والشركاء وزيادة الثقة في المؤسسة ويساهم في بناء بيئة عمل إيجابية.

تحقيق الاستدامة: يهدف به إلى تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة من خلال اعتماد ممارسات مستدامة وتكاملية في جميع جوانب عملها.

2.2 أبعاد التغيير التنظيمي:

الجدول رقم 01: أبعاد التغيير التنظيمي

الأبعاد	مفهومها	الأمثلة
الهيكل التنظيمي	يشير إلى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغييرات في هيكل المنظمة كالتغيير في الوظائف والأقسام والتسلسل الهرمي وتوزيع السلطة والمسؤوليات.	مثل شركة تصنيع السيارات يتبعون هيكل تنظيمي وظيفي مثل التصميم، التسويق، والمبيعات...
الثقافة التنظيمية	يشير هذا البعد إلى التغييرات في القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة، والتي قد تكون ناتجة عن تغييرات في القيادة أو الهدف الإستراتيجي أو التكنولوجيا المستخدمة.	شركة تكنولوجيا المعلومات، يتميزون بثقافة العمل الجماعي، يتم تنظيم جلسات لوضع إستراتيجية وورش العمل لتعزيز التواصل وتحفيز الابتكار وتبادل الأفكار بين الفرق.
العمليات الداخلية	تتعلق بالمهام والطرق المستخدمة لتصميم الوظائف في المنظمة أي العمليات والإجراءات الداخلية للمنظمة.	تحسين العمليات أو تطبيق نظم جديدة لإدارة المعلومات أو تحليل سلاسل التوريد.
التكنولوجيا	يشمل التقنيات المستخدمة في المنظمة وتتضمن جميع المعارف التي تساهم في معالجة المشكلات والمواقف التي تطرأ على المنظمة.	تطبيق أنظمة معلومات جديدة، أو تحديث أجهزة ومعدات التصنيع، أو تبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي.
الموارد البشرية	الاهتمام بالموارد البشري كونه المحور الاهتمام الأساسي، ويتم ذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية قدراته وتوفير بيئة عمل مناسبة مع توفير مكافآت....	تطوير برامج التدريب، والتطوير، أو تغييرات في نظم التحفيز والمكافآت، أو إعادة هيكلة فرق العمل.
الاتصال والتواصل	يشمل هذا البعد الأخير كل طرق التواصل والاتصال التي تحدث داخل المنظمة.	تحسين قنوات التواصل، أو تطبيق أدوات جديدة للتواصل الداخلي مثل منصات التواصل الاجتماعي الداخلية.

المصدر: من إعداد الباحثين.

3. القيادة:

تعد القيادة أحد أهم العناصر الحيوية في نجاح أي مؤسسة أو منظمة، فهي تمثل القوة الدافعة والموجهة التي تدفع المنظمة نحو تحقيق الأهداف والتغييرات المطلوبة.

1.3 ماهية القيادة (مفهوم القيادة، مكوناتها، أهميتها وأنواعها):

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم واحتياجاتهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

1.1.3 مفهوم القيادة:

➤ القيادة لغة:

من الناحية اللغوية، تعني القيادة الوظيفة التي يقوم بها القائد عبر التحكم في مجموعة من الأفراد وتوجيههم نحو هدف محدد.

➤ اصطلاحاً:

تعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة والاجتماع ومن بينها نذكر ما يلي:

عرفها جيب (Gibb): بأنها وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين قائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية (محمد، 2005، صفحة 255). يرى تيد (TEAD): أن القيادة هي مجموعة الصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد والتي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه (السلطان، 2010، صفحة 72). يرى أريدن (Ariden): القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين (السلطان، 2010، صفحة 73).

وعلى ضوء ما تقدم يمكن تعريف القيادة أنها عبارة عن معادلة عامة يمكن استخدامها لوصفها بشكل عام:

$$\text{القيادة} = (\text{الرؤية} + \text{التوجيه}) \times (\text{التحفيز} + \text{التشجيع})$$

هذه المعادلة تعتمد على العديد من العوامل والمتغيرات المختلفة، فهي توضح كيف يمكن للقيادة أن تكون ناجحة لدفع المجموعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة حيث أن:

الرؤية تمثل الهدف أو الغاية التي تسعى إليها المجموعة لتحقيقها والتوجيه يشير إلى الطريقة التي يقود بها القائد المجموعة نحو تحقيق الرؤية أما التحفيز فهو العامل الذي يحفز الأفراد للعمل بجد وإتقان نحو تحقيق الأهداف، التشجيع يمثل الدعم الذي يقدمه القائد لأفراد المجموعة سواء كان بالكلمات الحماسية أو بتوفير الموارد والدعم اللازم.

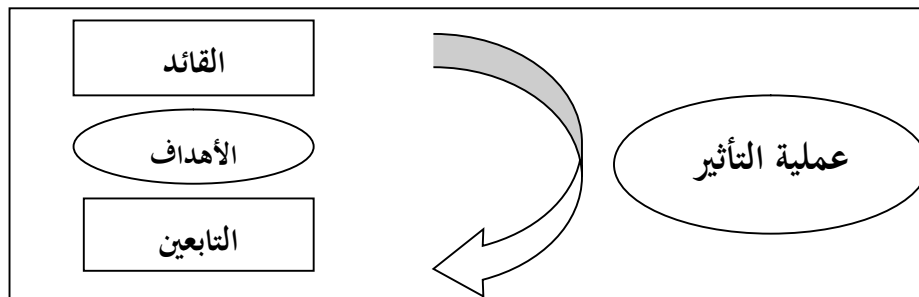
بصفة عامة يمكن القول بأن القيادة (ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالحصول على نتائج بواسطة الآخرين) وعليه فالعملية الإدارية هي عملية قيادة بالدرجة الأولى ونستخلص أن القيادة هي عملية تأثير الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة أو تحقيق التغييرات المطلوبة أي هي مهارة تطويرية يجب توجيهها نحو تحفيز وإلهام الآخرين لتحقيق النجاح وتحقيق التغيير الإيجابي داخل المنظمة.

2.1.3 المكونات القيادية:

- ✓ القائد: شخص يتمتع بصفات وسمات خاصة يوجه بها مجموعة من الأفراد ويتعاون معهم لتحقيق أهداف محددة، سواء كان اختياره من الجماعة نفسها أو عينته سلطة خارجية (هبال، 2016).
- ✓ المرؤوسون أو الأتباع: جماعة من الأفراد لهم هدف مشترك.
- ✓ عملية التأثير: يمارسها القائد لتحريك المجموعة نحو تحقيق الهدف المشترك، ويتم ذلك بطريقة إدارية، وبناء على الاقتناع، وبحماس، وبنقة.

✓ الظروف والملابسات: الظروف التي تحيط بالمجموعة مع القائد.

الشكل رقم 02: مكونات العملية القيادية.



المصدر: (عتاوي و قاضي، 2018، صفحة 32)

3.1.3 أهمية القيادة:

القيادة لها أهمية بالغة، حيث يمكنها اتخاذ القرارات الجريئة والشجاعة مع الالتزام بالنظام في الوقت نفسه، وذلك لأنها تشكل الوصلة بين العاملين وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية (خيرى، 2013).

✓ تعتبر القيادة البوتقة التي تجمع جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات فيما يخص توجيه المؤسسة.

✓ تمكن القيادة من التحكم في المشكلات في مكان العمل وحلها، وتساعد في حل الخلافات واتخاذ القرارات المناسبة.

✓ تسهل القيادة على المؤسسة تحقيق أهدافها المحددة.

✓ تساهم القيادة في تطوير وتدريب ورعاية الأفراد، إذ ينظرون إلى القائد كقدوة لهم ويشعرون بأهميتهم كمورد أساسي للمؤسسة.

بشكل عام يمكن القول أن القيادة تلعب دورا حاسما في تحقيق النجاح والاستمرارية للمنظمات والمجتمعات ككل وذلك من خلال:

✓ مساعدة القائد على تحديد الأهداف وصياغة الرؤية وتوجيه الفريق نحو تحقيقها بشكل فعال.

✓ تحفيز أفراد المجموعة للعمل بجدية وإتقان.

✓ بناء علاقات ثقة قوية بين أفراد المجموعة مما يساهم في تعزيز قدراتهم الشخصية والمهنية.

2.3 المهام والأنشطة الأساسية للقيادة:

تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب، فلا بد أن يتولى القائد مهامها أساسية في المنظمة التي يقودها لتحقيق الأهداف، ومن بين هذه المهام والأنشطة نذكر منها ما يلي:

1.2.3 التخطيط (Planning):

"رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية في ذلك كلع وعليه يصبح التخطيط عملية هادفة لجعل الجهاز الإداري قادرا على إنتاج السلع والخدمات كما ونوعا وتوزيعها وفق معايير عديدة." (عبوي، 2006، صفحة 225)

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).

2.2.3 التوجيه (Directing):

"التوجيه بمثابة المحرك للماكينة فبدونه تكون الحركة صعبة وغير لينة وقد تحترق الماكينة، وهو بمثابة الزيت المحرك للمنظمة ولكافة وظائف الإدارة الأخرى." (النصر، 2009، صفحة 51)

مثل: مطعم (يوجه القائد طاقم العمل بتحديد المهام وتوزيعها، مثل تحديد مسؤوليات الطهاة والنادلين لضمان تقديم خدمة عالية الجودة للزبائن).

3.2.3 التنظيم (Organizing):

"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." (عبوي، 2006)

مثل: مؤسسة تعليمية (يقوم القائد بتنظيم الهيكل التنظيمي للمدرسة بتحديد أقسام الدراسة وتوزيع الموظفين والمعلمين في الأقسام المناسبة بناء على احتياجات الطلاب والمنهج الدراسي).

4.2.3 التنسيق (Coordinating):

"تشير القيادة إلى العملية التي تجمع بين أفراد الفريق وتوجيههم نحو تحقيق هدف المنظمة الأساسي، وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية." (السكرانة، 2010، صفحة 192)

يشمل تنسيق جهود أفراد المجموعة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بشكل متناسق ومتناسق. مثل: فريق رياضي (يقوم المدرب بتنسيق تدريبات الفريق بحيث يتمكن اللاعبون من تحقيق أفضل أداء ممكن خلال المباريات، بما في ذلك تنسيق الجدول الزمني والتكتيكات الميدانية).

5.2.3 شبكة الإتصال (Networking):

"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." (السكرانة، 2010، صفحة 193)

مثل: شركة تكنولوجيا المعلومات (يقوم القائد ببناء علاقات مع العملاء المحتملين والشركاء التجاريين والموردين، وذلك لتوسيع نطاق الأعمال وزيادة فرص التعاون والتواصل).

3.3 إستراتيجيات القيادة في ظل التغيير التنظيمي:

في ظل التغيير التنظيمي، يكمن دور حيوي للقيادة في توجيه المنظمة نحو النجاح والتكيف مع التحولات الجديدة. من هنا، يمكن استخلاص الاستراتيجيات التالية لقيادة فعالة أثناء التغيير التنظيمي:

1.3.3 التعليم والاتصال (Education and Communication):

هذه الاستراتيجية تساهم في تحفيز العاملين على التغيير من خلال إتاحة فرصة لهم لرؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على أهميته وأسبابه بشكل فردي أو جماعي. يمكن تطبيقها من خلال عدة أشكال مثل المناقشات الفردية، أو عروض للمجموعات، أو إعداد مذكرات وتقارير، يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قلة المعلومات المتوفرة عن التغيير أو في حالة التحليل الخاطئ للمعلومات المتاحة ومن أهم إيجابيات هذه الطريقة أنها تمنح العاملين فرصة لفهم الأهمية والضرورة للتغيير.

2.3.3 المشاركة والاندماج (Participation and Involvement):

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وهذه الطريقة تستخدم عندما يكون أفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير. (عبوي د.، 2006، صفحة 44)

3.3.3 التحفيز وإظهار الدعم:

تحفيز الموظفين من خلال تقديم الحوافز والمكافآت لتشجيعهم على التكيف مع التغيير وتدريبهم على مهارات جديدة لاكتساب المهارات والمعرفة اللازمة مع توفير الدعم المستمر، أي تقديم الدعم النفسي والمعنوي للموظفين ومساعدتهم في التغلب على التحديات التي قد تواجههم.

4.3.3 التفاوض والاتفاق (Negotiation agreement) :

التعرف على أسباب المقاومة ومعالجتها بشكل فعال والحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة لتلقي الملاحظات ولإد على الاستفسارات والشكاوى بصدق وشفافية مع وضع خطط لضمان استدامة التغييرات وتحقيق الأهداف طويلة المدى ومتابعة تنفيذ التغييرات وضمان الالتزام بالتوجهات الجديدة.

5.3.3 الاستغلال واختيار الأعضاء (Manipulation and Co-optation):

الاستغلال هو عملية تحسين واستخدام الموارد الحالية للمنظمة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، وتعتمد استراتيجية الاستغلال على تحسين العمليات والكفاءات الحالية لزيادة الإنتاجية والفعالية، أما اختيار الأعضاء المناسبين يعتبر خطوة حيوية لنجاح أي منظمة، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

• الإطار التطبيقي:

1. عموميات حول مؤسسة النفطال "NAFTAL":

1.1 مفهوم ونشأة مؤسسة النفطال:

نفطال أو NAFTAL هي شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سوناطراك بنسبة 100% مجال نشاطها نقل إنتاج وتوزيع كل أنواع الوقود.

NAFT : كلمة عالمية تعني النفط البترول.

AL : الحرفان الأولان من كلمة الجزائر ALDJAZAIR.

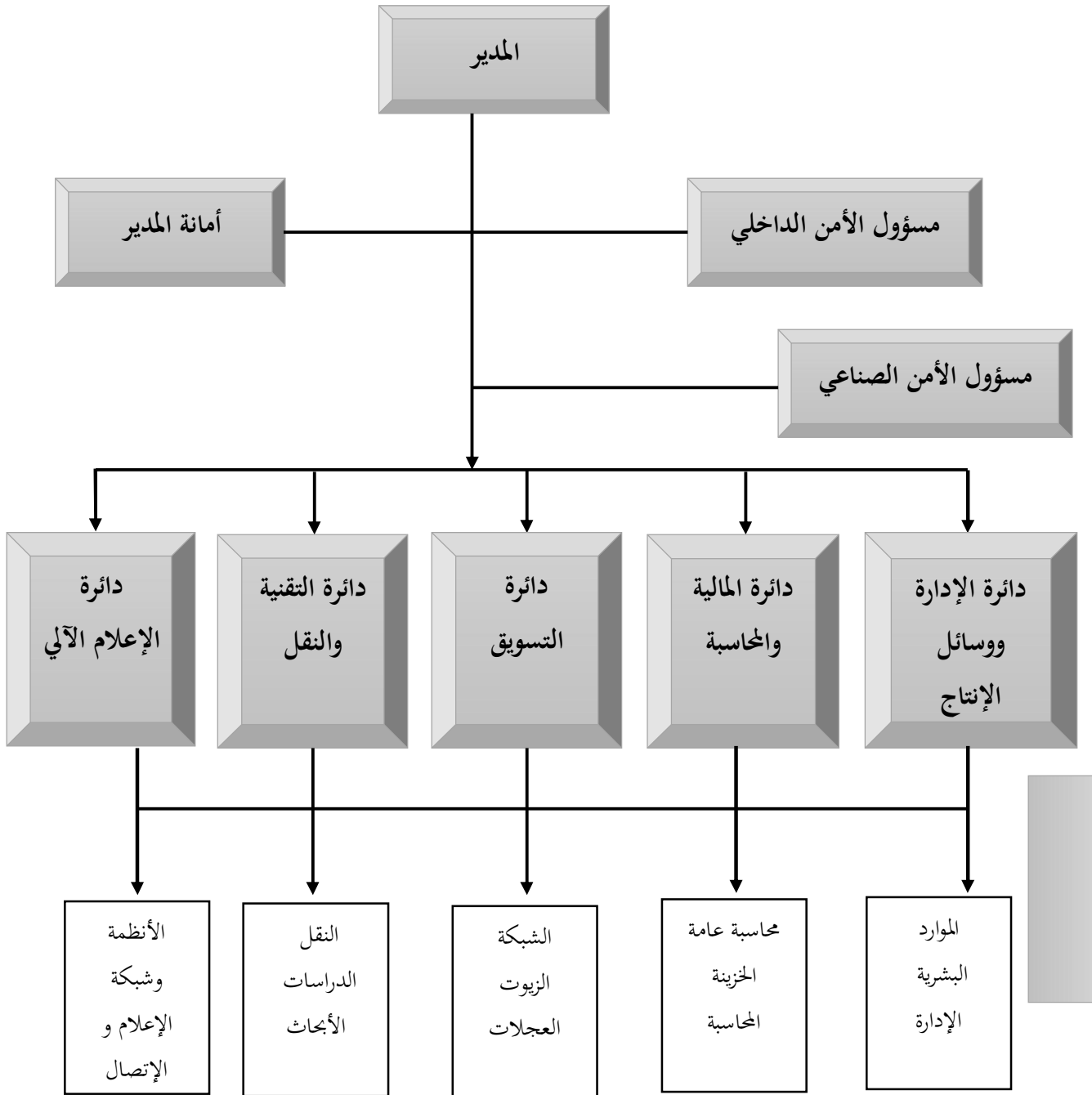
تأسست شركة نفطال بقرار حكومي رقم N°101/80 في 06 أبريل 1981، وهي شركة جزائرية عمومية تابعة بنسبة 100% لمجموعة سوناطراك. بدأت الشركة نشاطها في يناير 1982 وتخصصت في نقل وإنتاج وتوزيع كافة أنواع الوقود عبر شبكة واسعة تغطي جميع أنحاء الجزائر، في عام 1987، تم فصل نشاطي التكرير والتوزيع، وتحولت في عام 1998 إلى شركة ذات أسهم، مع رأس مال ضخيم يقدر بحوالي 15,65 مليار دينار جزائري. كونها تحتكر قطاع توزيع الوقود في الجزائر، تعمل نفطال على تعزيز موقعها الريادي في السوق المحلي.

3.1 الموقع الجغرافي:

ولاية تلمسان، بلدية تلمسان، رباط الحمار Riat El Hammar قريه جدا عن وسط المدينة.

3.1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

هيكل المؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات التشغيلية والوظيفية وتخضع كل وحدة لإشراف مباشر من قبل الإدارة العليا قبل تنفيذ أي تغييرات تنظيمية، كان الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال يعتمد على نهج مركزي، حيث كانت الإدارة العامة في الجزائر العاصمة تتحكم في عملية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات لجميع الفروع الإقليمية. يعتمد هذا الهيكل بشكل أساسي على التخصص الوظيفي لكل وحدة، حيث يتم توزيع المهام بناءً على اختصاصات محددة تشمل النقل، الإنتاج، التوزيع، والموارد البشرية. على الرغم من هذا التخصص، كان هناك نوع من البيروقراطية في اتخاذ القرارات، مما أدى إلى بطء في الاستجابة للتغيرات في السوق والحاجة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.



المصدر: مكتب الموارد البشرية

4.1 الأهداف والمهام الإستراتيجية لشركة النفطال:

بالرغم من موقعها القوي في السوق الجزائري، كانت نفطال تواجه تحديات على مستوى الكفاءة والإنتاجية. على الرغم من استقرار حجم العمليات، إلا أن زيادة الطلب على خدماتها النفطية، وخاصة مع توسع الأسواق الخارجية المحتملة مثل المغرب والدول الإفريقية، أظهر الحاجة الماسة إلى تحسين أساليب الإدارة وزيادة قدرات النقل عبر الأنابيب.

من خلال مزاوله المؤسسة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج من خلال تحسين جودة خدماتها ومواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة، لذلك تسخر المؤسسة كامل مواردها البشرية وإمكاناتها المادية من أجل البلوغ الهدف المنشود، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها:

- ✓ تنمية وتطوير إستراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.
 - ✓ تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.
 - ✓ تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات إستراتيجية.
 - ✓ توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى أسواق مغربية وإفريقية، مع زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب.
 - ✓ تنفيذ برامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة.
- وهكذا نرى أن مؤسسة نفطال تنتهج سياسة إستراتيجية هامة في تسيير الموارد البشرية منها:
- أ. عرض عمل: كباقي المؤسسات تقوم بعرض عمل حسب احتياجاتها.
 - ب. المناصب المعروضة تكون مرسلة من الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة.
 - ت. تقوم بعد ذلك باستقبال الطلبات العمل حسب شروط مطلوبة في مناصب العمل.
 - ث. تقوم بعمليات دراسة الملفات والمقابلة والاختيار والتعيين.
 - ج. عند التعيين يحرر محاضر التنصيب حسب طبيعة العمل.
 - ح. التكوين الذي تقوم به المؤسسة لصالح العمال بكل أنواعه داخل وخارج المؤسسة.

5.1 التحديات التي دفعت إلى التغيير

1.5.1 التحديات من المنافسين:

- ✓ المنافسة في السوق المحلي: رغم أن نفطال كانت الشركة الرائدة في توزيع الوقود في الجزائر، إلا أن ظهور منافسين محليين أو شركات جديدة في السوق قد بدأ يؤثر على حصتها السوقية. هذه المنافسة زادت من الضغط على نفطال لتحسين خدماتها وكفاءتها للتفوق على المنافسين.
- ✓ التهديدات من الشركات الدولية: التوجه نحو الانفتاح على الأسواق العالمية والتجارة الدولية يعني أن نفطال قد تواجه منافسة دولية. مواجهة هذه التهديدات يتطلب من المؤسسة تحسين استراتيجياتها ورفع كفاءتها للتعامل مع التحديات العالمية.

2.5.1 الضغوط الخارجية:

- ✓ التشريعات والسياسات الحكومية: قد تكون هناك تشريعات جديدة أو سياسات حكومية تتعلق بقطاع الطاقة والنفط في الجزائر، مثل تنظيمات بيئية أو سياسات تتعلق بالأسعار. هذه التشريعات قد فرضت على نفطال الحاجة إلى تكييف عملياتها لتلبية المعايير الجديدة.
- ✓ الأزمات الاقتصادية: تقلبات الأسعار العالمية للنفط أو الأزمات الاقتصادية المحلية قد أثرت على الأداء المالي للمؤسسة، مما دفع القيادة للبحث عن حلول لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

3.5.1 التحديات الداخلية:

- ✓ ضعف الأداء والكفاءة: كان هناك ضعف في الأداء وانخفاض في الكفاءة التشغيلية نتيجة للتحديات البيروقراطية والروتين الإداري. هذا أدى إلى تأخر في تنفيذ الإجراءات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ عدم فعالية الهيكل التنظيمي: الهيكل الهرمي المركزي أدى إلى بطء في اتخاذ القرارات وصعوبة في الاستجابة السريعة لمغيرات السوق. كانت العمليات الإدارية تعتمد على سلسلة من الأوامر التي أدت إلى تأخير في الاستجابة للتحديات الجديدة.

✓

4.5.1 المشاكل في الهيكل التنظيمي القديم:

- ✓ **القرارات المركزية:** التركيز على القرارات المركزية في الإدارة العليا تسبب في تأخر اتخاذ القرارات وعدم القدرة على التعامل مع القضايا الطارئة بسرعة. كان من الضروري تحسين المرونة في اتخاذ القرارات لتلبية احتياجات الفروع الإقليمية بشكل أفضل.
- ✓ **غياب المشاركة:** عدم وجود مشاركة فعالة من الموظفين في عملية اتخاذ القرارات أدى إلى انخفاض التحفيز والالتزام. كان من الضروري تحسين قنوات التواصل والتفاعل بين الإدارة والموظفين لتعزيز التعاون والإبداع.
- ✓ **الافتقار إلى الابتكار:** الهيكل البيروقراطي أعاق الابتكار والتطوير. لم تكن هناك آليات فعالة لدعم الابتكار أو تحسين أساليب العمل، مما أدى إلى الحاجة لتغيير الاستراتيجيات التنظيمية.
- ✓ **تحديد المسؤوليات:** عدم وضوح تحديد المسؤوليات داخل الهيكل الهرمي أحياناً كان يسبب تداخلاً في الأدوار وتكرار الجهود. كان من الضروري توضيح الأدوار والمسؤوليات لتحسين الكفاءة التشغيلية.

2. الدراسة الميدانية حول تحديات القيادة التي تواجهها مؤسسة النفط في ظل التغيير التنظيمي:

سننظر هنا إلى تقديم طريقة وأدوات التي استخدمت في جمع البيانات واختيار أداة الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة، سنقوم بتحليل النتائج بالاعتماد على برنامج "SPSS".

1.2 تقديم الطريقة والأدوات:

سنقوم من خلال هذا بتبسيط الضوء على عمال المؤسسة حول التحديات التي يواجهونها والفرص المقدمة إليهم، حيث قمنا باستخدام الاستبيان وتحليل أهم الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة.

3.2 مجتمع الدراسة:

أجريت الدراسة في مؤسسة نفطال بولاية تلمسان على مستوى قسم الموارد البشرية GRH، وهذا كعينة لمجتمع الدراسة وجاء هذا الاختيار باعتبار فئة العمال الذين يعملون في الإدارة مسؤولين على طريقة تسيير العمل والعمال.

3.2 عينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على العمال والمسؤولين حيث قمنا بتوزيع 90 استمارة على عينة الدراسة لكن تم الاستعادة منها 60 استمارة.

4.2 تحليل نتائج الاستبيان:

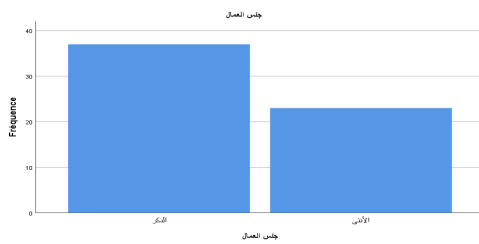
أولا الأسئلة الشخصية:

أ. الصنف:

		جنس العمال		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الذكر	37	60,7	61,7	61,7		
	الأنثى	23	37,7	38,3	100,0		
	Total	60	98,4	100,0			
Manquant	Système	1	1,6				

Total	61	100,0	
-------	----	-------	--

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



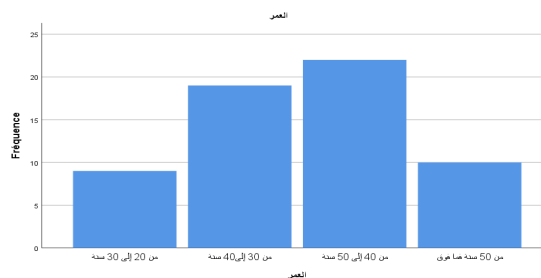
الشكل رقم (02): تمثيل بياني لأفراد العينة حسب الجنس

التمثيل البياني لجنس الأفراد العينة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ثم التوصل للشكل البياني التالي الذي يوضح نسب جنس العينة حيث نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة بالنسبة للذكور هي مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور بالتقريب 60,7% أي بعدد 37 عامل خلافا لنسبة للإناث 37,7% أي بعدد 23 عاملة، وهذا بطبيعة الحال نظرا لطبيعة النشاط الذي يتطلب أن تكون نسبة الذكور أكبر بقليل من نسبة الإناث.

ب. العمر:

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 20 إلى 30 سنة	9	14,8	15,0	15,0
	من 30 إلى 40 سنة	19	31,1	31,7	46,7
	من 40 إلى 50 سنة	22	36,1	36,7	83,3
	من 50 سنة فما فوق	10	16,4	16,7	100,0
	Total	60	98,4	100,0	
Manquant	Système	1	1,6		
Total		61	100,0		

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب سن العمال



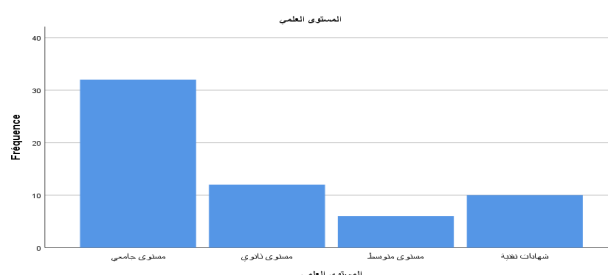
الشكل رقم (03): تمثيل بياني لأفراد العينة حسب سن العمال

التمثيل البياني لسن الأفراد العينة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ثم التوصل للشكل البياني التالي الذي يوضح نسب و أعمار العينة، من خلال تحليلنا لهذه الأعمار الخاصة بمجموعة الأفراد قيد الدراسة، لاحظنا أن أعلى نسب هي التي تخص الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 سنة و هذا بنسبة تقدر ب 36,1% و هو ما يدل على أن نسبة كبيرة في هذه الفئة هم الذين يترددون إلى المؤسسة، ثم بعد ذلك تليها فئة التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 31,1%، تليها نسبة 16,4% للفئة الذين أعمارهم تفوق 50 سنة و هذا ما يدل أن إستراتيجية المؤسسة في توظيف العمال على إستراتيجية رشيدة و تعتمد على العمال ذوي الخبرة الجيدة بنسبة كبيرة، كما نلاحظ عدد قليل سوف يحال على التقاعد، في الأخير فئة الشباب أي حديثي التوظيف و التي تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 14,8% .

ت. المستوى العلمي:

		المستوى العلمي		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	مستوى جامعي	32	52,5	53,3
	مستوى ثانوي	12	19,7	20,0
	مستوى متوسط	6	9,8	10,0
	شهادات تقنية	10	16,4	16,7
	Total	60	98,4	100,0
Manquant	Système	1	1,6	
Total		61	100,0	

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



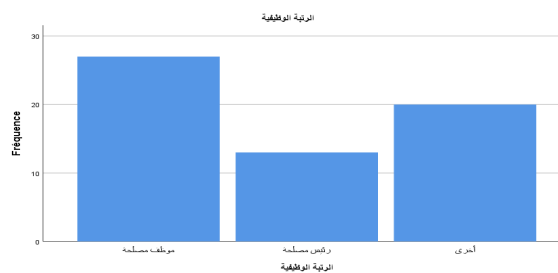
الشكل رقم (04): تمثيل بياني لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

التمثيل البياني للمستوى التعليمي لأفراد العينة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ثم التوصل للشكل البياني التالي الذي يوضح أن أعلى نسب كانت المستوى الجامعي بنسبة تقدر ب 52,5% وهي نسبة عالية، يليها المستوى الثانوي يقدر بنسبة 19,7%، أما المستوى المتوسط فكان أدنى نسبة متمثلة ب 9,8%، وبالنسبة للشهادات التقنية فقد كانت نسبتها تقدر ب 16,4%، وذلك راجع إلى سياسة المؤسسة ومتطلبات من إطارات وأعاون وتنفيذيين.....

ث. الرتبة الوظيفية:

		الرتبة الوظيفية		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	موظف مصلحة	27	44,3	45,0
	رئيس مصلحة	13	21,3	21,7
	أخرى	20	32,8	33,3
	Total	60	98,4	100,0
Manquant	Système	1	1,6	
Total		61	100,0	

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



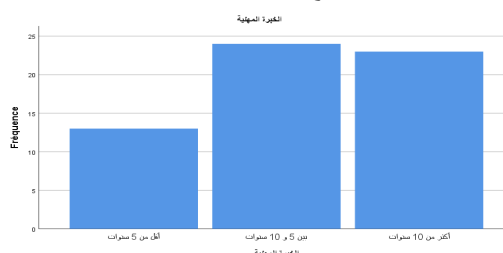
الشكل رقم (05): تمثيل بياني لأفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا بأن النسبة الكبيرة من العمال والتي تقدر بـ 44,3% خاصة بموظفي مصلحة حيث يبلغ عددهم 27 عامل، تليها نسبة 32,8% خاصة برتب أخرى وهذا ينطبق على عددهم 20 عاملاً، وفي الأخير نسبة 21,3% متعلقة برؤساء مصلحة حيث يبلغ عددهم بـ 13 عامل.

ج. الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		e	e		
Valide	أقل من 5 سنوات	13	21,3	21,7	21,7
	بين 5 و 10 سنوات	24	39,3	40,0	61,7
	أكثر من 10 سنوات	23	37,7	38,3	100,0
	Total	60	98,4	100,0	
Manquant	Système	1	1,6		
Total		61	100,0		

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية



الشكل رقم (06): تمثيل بياني لأفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية

التمثيل البياني للخبرة المهنية لأفراد العينة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ثم التوصل للشكل البياني التالي الذي يوضح أن أعلى نسب كانت للذين اكتسبوا خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 39,3% تليها نسبة الذين لديهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 37,7% فهي نسب متقاربة جداً مما يدل أن المؤسسة تعتمد على العمال ذوي خبرة وأقدمية، وفي الأخير بنسبة 21,3% للأشخاص الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات أي حديثي التوظيف.

• البعد الأول: المهارات الإنسانية:

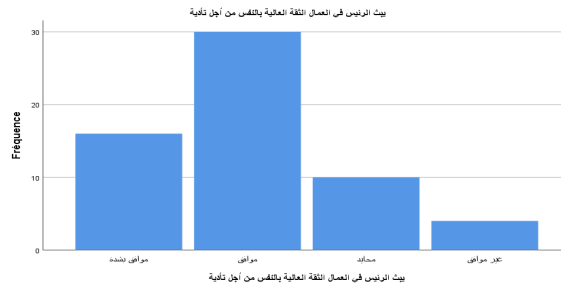
أ. يبث الرئيس في العمال الثقة العالية بالنفس من أجل تأدية العمل المطلوب:

يبث الرئيس في العمال الثقة العالية بالنفس من أجل تأدية

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	موافق بشدة	16	26,2	26,7	26,7
	موافق	30	49,2	50,0	76,7
	محايد	10	16,4	16,7	93,3
	غير موافق	4	6,6	6,7	100,0
	Total	60	98,4	100,0	
Manquant	Système	1	1,6		
	Total	61	100,0		

الجدول رقم (08): نتائج الأجوبة على السؤال الأول



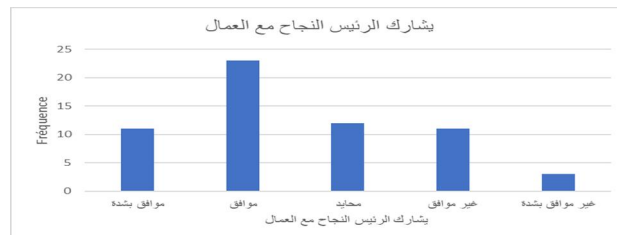
الشكل رقم (07): نسب الإجابة على السؤال الأول

نلاحظ من خلال هذه النتائج والنسب أن العمال الذين يوافقون أن الرئيس يثق فيهم ثقة عالية من أجل تأديتهم للمطلوب بنسبة تقدر ب 49,2% وهي أعلى نسبة وهذا دليل على أن الثقة بين عامل ومروؤسيه متواجدة، أما بالنسبة للفئة التي تقول إنها محايدة وغير موافقة فتقدر ب 16,4 و 6,6% فهي نسب ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى.

ب. يشارك الرئيس النجاح مع العمال:

يشارك الرئيس النجاح مع العمال		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	11	17,5	18,3	18,3
	موافق	23	36,5	38,3	56,7
	محايد	12	19,0	20,0	76,7
	غير موافق	11	17,5	18,3	95,0
	غير موافق بشدة	3	4,8	5,0	100,0
	Total	60	95,2	100,0	
Manquant	Système	3	4,8		
	Total	63	100,0		

الجدول رقم (09): نتائج الأجوبة على السؤال الثاني



الشكل رقم (08): نسب الإجابة على السؤال الثاني

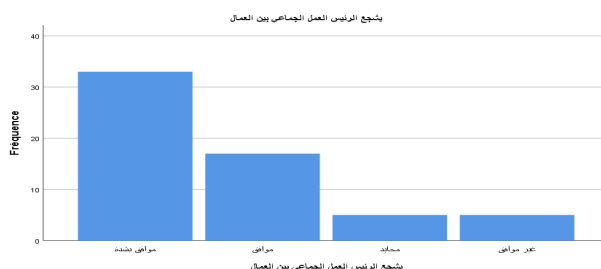
نلاحظ من خلال النتائج التالية أن نسبة الموافقة تقدر بـ 36,5% تمثل 23 عامل قاهوا بالموافقة على أن الرئيس يشارك نجاحه مع العمال، وهناك 12 عامل تقدر نسبتهم بـ 19% فضلوا البقاء حياديين تقابلها نسب 17,5 و 4,8% العمال الغير موافقين والغير موافقين بشدة وهي نسب ضئيلة مقارنة بالموافقين بشدة التي تقدر بـ 17,5%.

ت. يشجع الرئيس العمل الجماعي بين العمال:

يشجع الرئيس العمل الجماعي بين العمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	33	52,4	55,0	55,0
	موافق	17	27,0	28,3	83,3
	محايد	5	7,9	8,3	91,7
	غير موافق	5	7,9	8,3	100,0
	Total	60	95,2	100,0	
Manquant	Système	3	4,8		
	Total	63	100,0		

الجدول رقم (10): نتائج الأجوبة على السؤال الثالث



الشكل رقم (09): نسب الإجابة على السؤال الثالث

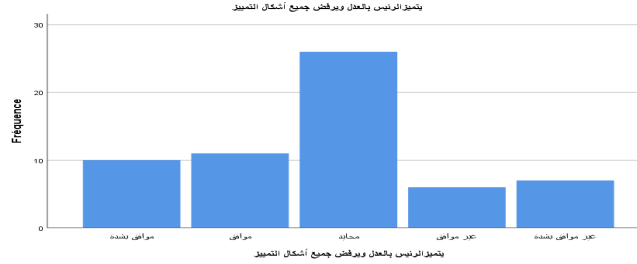
بالنسبة لنتائج تشجيع الرئيس للعمل الجماعي بين العمال فكانت جيدة جدا حيث تقدر نسبة العمال الذين كانوا موافقين بشدة بـ 52,4% وهي نسبة مرتفعة جدا تمثل 33 عامل تليها نسبة موافقين التي تقدر بـ 27%, أما باقي الأشخاص بنسب متساوية مقدرة بـ 7,9% ففروا أن يكونوا حياديين والآخرين غير موافقين.

ث. يتميز الرئيس بالعدل ويرفض جميع أشكال التمييز:

يتميز الرئيس بالعدل ويرفض جميع أشكال التمييز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	10	15,9	16,7	16,7
	موافق	11	17,5	18,3	35,0
	محايد	26	41,3	43,3	78,3
	غير موافق	6	9,5	10,0	88,3
	غير موافق بشدة	7	11,1	11,7	100,0
	Total	60	95,2	100,0	
Manquant	Système	3	4,8		
	Total	63	100,0		

الجدول رقم (11): نتائج الأجوبة على السؤال الرابع



الشكل رقم (10): نسب الإجابة على السؤال الرابع

تمثل النتائج التالية نسب التي تدل على أن الرئيس يتميز بالعدل ويرفض جميع أشكال التمييز حيث نلاحظ أعلى نسبة تمثل العمال الحيايين والتي تقدر ب 41,3% والتي تمثل 26 عامل فضلوا البقاء حيايين تليها نسب الموافقين والموافقين بشدة تقدر نسبهم ب 17,5 و 15,9% و هي نسب مقبولة نوعا ما، و في الأخير نسب متقاربة بين الغير موافقين بشدة و الغير موافقين تقدر نسبهم ب 11,1 و 9,5%.

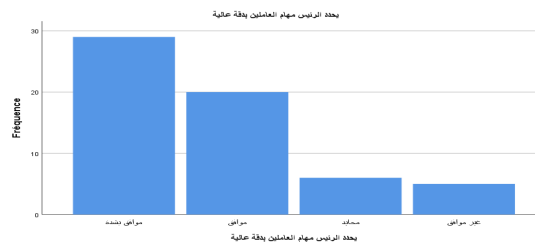
البعد الثاني: المهارات الفنية

أ. يحدد الرئيس مهام العاملين بدقة عالية

يحدد الرئيس مهام العاملين بدقة عالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	29	46,0	48,3	48,3
	موافق	20	31,7	33,3	81,7
	محايد	6	9,5	10,0	91,7
	غير موافق	5	7,9	8,3	100,0
	Total	60	95,2	100,0	
Manquant	Système	3	4,8		
	Total	63	100,0		

الجدول رقم (12): نتائج الأجوبة على السؤال الأول



الشكل رقم (11): نسب الإجابة على السؤال الأول

نلاحظ من خلال النتائج التالية أن ما نسبهم 46% من العمال موافقين بشدة على أن الرئيس يحدد مهام العاملين بدقة عالية، يليهم ما نسبهم التي تقدر ب 31,7% الموافقين وهي نسب جد مرضية دليل على أن الرئيس يقوم بدور القيادة بشكل فعال، أما نسبة 9,5% فضلوا البقاء حيايين، وفي الأخير نسبة صغيرة مقدرة ب 7,9%.

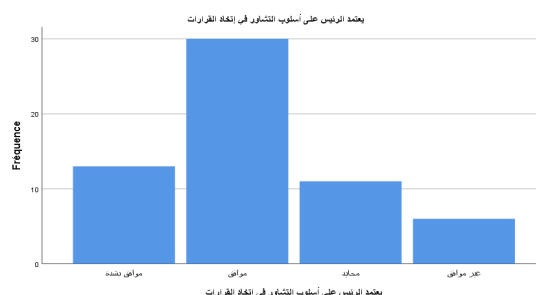
ب. يعتمد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات

يعتمد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	موافق بشدة	13	20,6	21,7	21,7
	موافق	30	47,6	50,0	71,7
	محايد	11	17,5	18,3	90,0
	غير موافق	6	9,5	10,0	100,0
	Total	60	95,2	100,0	
Manquant	Système	3	4,8		
	Total	63	100,0		

الجدول رقم (13): نتائج الأجوبة على السؤال الثاني



الشكل رقم (12): نسب الإجابة على السؤال الثاني

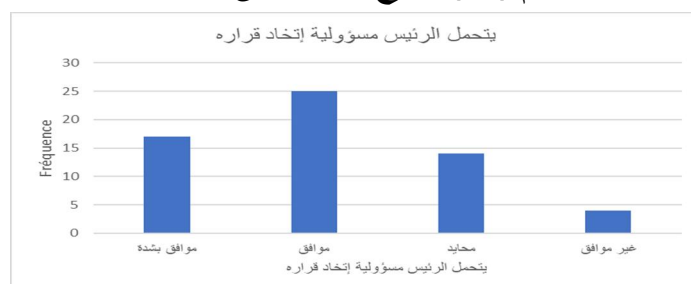
بالنسبة لاعتماد الرئيس على أسلوب التشاور فكانت النسب جيدة جدا حيث قدرت أعلى نسبة ب 47,6% للعمال الموافقين على هذا تليها نسبة 20,6% للعمال الموافقين بشدة دليل على تشاور وتوافق الأراء داخل المؤسسة بشكل جيد، أما نسبة 17,5% فهي للعمال الحياديين وأخيرا نسبة 9,5% تمثل العمال الغير موافقين وهي نسبة ضئيلة.

ت. يتحمل الرئيس مسؤولية اتخاذ قراره

يتحمل الرئيس مسؤولية اتخاذ قراره

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	17	27,0	28,3	28,3
	موافق	25	39,7	41,7	70,0
	محايد	14	22,2	23,3	93,3
	غير موافق	4	6,3	6,7	100,0
	Total	60	95,2	100,0	
Manquant	Système	3	4,8		
	Total	63	100,0		

الجدول رقم (14): نتائج الأجوبة على السؤال الثالث



الشكل رقم (13): نسب الإجابة على السؤال الثالث

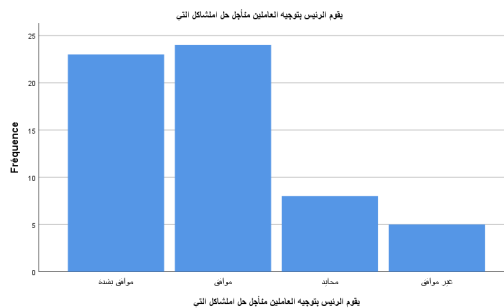
شملت نتائج تحمل الرئيس مسؤولية اتخاذ قراره نسب متقاربة جدا من حيث الموافقين والموافقين بشدة والحياديين حيث كانت أعلى نسبة تقدر ب 39,7% للعمال الموافقين تقابلها نسبة 27% للعمال الموافقين بشدة، أما 22,2% فكانت للعمال الحياديين، وفي الأخير نسبة 6,3% هي أدنى نسبة تشمل العمال الغير الموافقين.

ث. يقوم الرئيس بتوجيه العاملين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل

يقوم الرئيس بتوجيه العاملين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	23	36,5	38,3	38,3
	موافق	24	38,1	40,0	78,3
	محايد	8	12,7	13,3	91,7
	غير موافق	5	7,9	8,3	100,0
	Total	60	95,2	100,0	
Manquant	Système	3	4,8		
	Total	63	100,0		

الجدول رقم (15): نتائج الأجوبة على السؤال الرابع



الشكل رقم (14): نسب الإجابة على السؤال الرابع

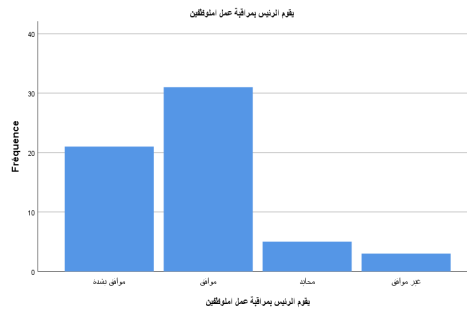
كانت نتائج قيام الرئيس بتوجيه العاملين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل جد مرضية وذلك دليل على قيادة فعالة من حيث عملية التوجيه حيث تمثلت أعلى نسبة 38,1% العمال الموافقين تمثل 24 عاملا، تليها نسبة 36,5% العمال الموافقين بشدة تمثل 23 عاملا، أما العمال الحياديين فكان عددهم قليل يتمثل في 8 عمال مقابل 5 عمال غير موافقين.

ج. يقوم الرئيس بمراقبة عمل الموظفين

يقوم الرئيس بمراقبة عمل الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	21	33,3	35,0	35,0
	موافق	31	49,2	51,7	86,7
	محايد	5	7,9	8,3	95,0
	غير موافق	3	4,8	5,0	100,0
	Total	60	95,2	100,0	
Manquant	Système	3	4,8		
	Total	63	100,0		

الجدول رقم (16): نتائج الأجوبة على السؤال الخامس



الشكل رقم (15): نسب الإجابة على السؤال الخامس

فيما يخص مراقبة الرئيس لعمل الموظفين فكانت نسب مرتفعة بالنسبة للموافقين والموافقين بشدة تقدر ب 49,2 و 33,3%، تقابلها نسب متقاربة للعمال الحياديين والغير موافقين بنسب 7,9 و 4,8%، وهذا دليل على تماشي عملية الرقابة بفعالية.

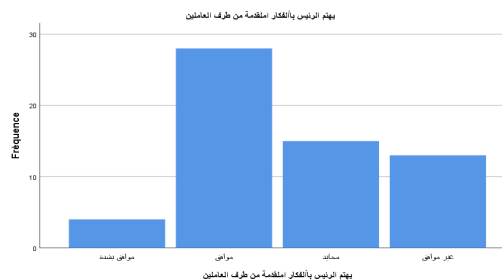
البعد الثالث: المهارات الذاتية

أ. يهتم الرئيس بالأفكار المقدمة من طرف العاملين

يهتم الرئيس بالأفكار المقدمة من طرف العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	4	6,3	6,7	6,7
	موافق	28	44,4	46,7	53,3
	محايد	15	23,8	25,0	78,3
	غير موافق	13	20,6	21,7	100,0
	Total	60	95,2	100,0	
Manquant	Système	3	4,8		
	Total	63	100,0		

الجدول رقم (17): نتائج الأجوبة على السؤال الأول



الشكل رقم (16): نسب الإجابة على السؤال الأول

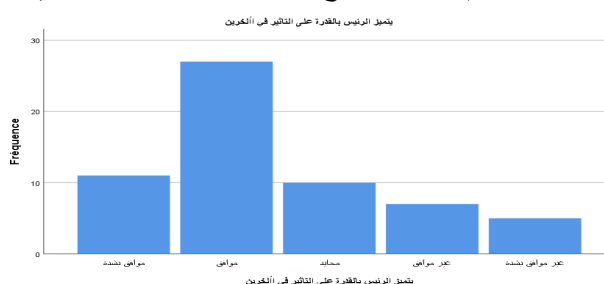
إن اهتمام الرئيس بالأفكار المقدمة من طرف العاملين فإن نسبة كبيرو كانت تمثل العمال الموافقين بنسبة 44,4%، تليها نسبة العمال المحايدين تمثل 23,8%، أما الغير موافقين فكانت نسبتهم تقدر ب 20,6%، وفي الأخير نسبة صغيرة من العمال الموافقين بشدة متمثلة في 6,3%.

ب. يتميز الرئيس بالقدرة على التأثير في الآخرين

يتميز الرئيس بالقدرة على التأثير في الآخرين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	11	17,5	18,3	18,3
	موافق	27	42,9	45,0	63,3
	محايد	10	15,9	16,7	80,0
	غير موافق	7	11,1	11,7	91,7
	غير موافق بشدة	5	7,9	8,3	100,0
	Total	60	95,2	100,0	
Manquant	Système	3	4,8		
	Total	63	100,0		

الجدول رقم (18): نتائج الأجوبة على السؤال الثاني



الشكل رقم (17): نسب الإجابة على السؤال الثاني

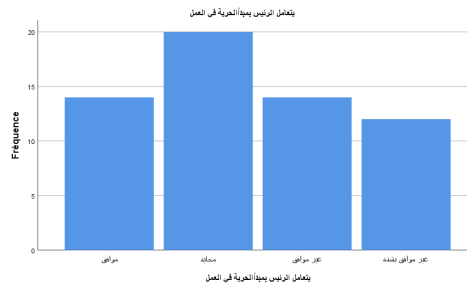
يتميز الرئيس بالقدرة على التأثير في الآخرين نرى من خلال النسب الآتية أن معظم العمال موافقين حيث تقدر نسبتهم ب 42,9%، تقابلها نسبة العمال الموافقين بشدة تقدر نسبهم ب 17,5%، تليها نسبة 15,9% للعمال الحياديين، وفي الأخير نسبة 11,1% للعمال الغير موافقين، وتدل هذه النسب والنتائج على وجود عملية الإتصال داخل المؤسسة.

ت. يتعامل الرئيس بمبدأ الحرية في العمل

يتعامل الرئيس بمبدأ الحرية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	14	22,2	23,3	23,3
	محايد	20	31,7	33,3	56,7
	غير موافق	14	22,2	23,3	80,0
	غير موافق بشدة	12	19,0	20,0	100,0
	Total	60	95,2	100,0	
Manquant	Système	3	4,8		
	Total	63	100,0		

الجدول رقم (19): نتائج الأجوبة على السؤال الثالث



الشكل رقم (18): نسب الإجابة على السؤال الثالث

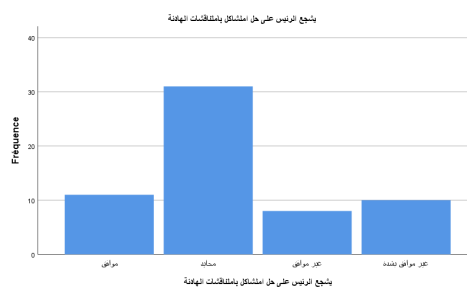
من خلال النتائج يتضح لنا أن نسبة كبيرة من العمال قرروا البقاء حياديين بنسبة تقدر ب 31,7% بالنسبة لتعامل الرئيس بمبدأ الخربة في العمل، تليها نسب متساوية للأشخاص الموافقين والغير موافقين تقدر ب 22,2%، وفي الأخير نسبة 19% للعمال الغير موافق بشدة.

ث. يشجع الرئيس على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة

يشجع الرئيس على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	11	17,5	18,3	18,3
	محايد	31	49,2	51,7	70,0
	غير موافق	8	12,7	13,3	83,3
	غير موافق بشدة	10	15,9	16,7	100,0
	Total	60	95,2	100,0	
Manquant	Système	3	4,8		
	Total	63	100,0		

الجدول رقم (20): نتائج الأجوبة على السؤال الرابع



الشكل رقم (19): نسب الإجابة على السؤال الرابع

تمثل نتائج التالية نسب تشجيع الرئيس على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة، فكانت نسبة عالية للعمال الحياديين تقدر بنسبة 49,2%، تليها نسبة 17,5% للعمال الموافقين، أما بالنسبة إلى العمال الغير موافقين فكانت نسبهم تقدر ب 12,7%، وأخيرا نسبة 15,9% تمثلت في العمال الغير موافقين بشدة.

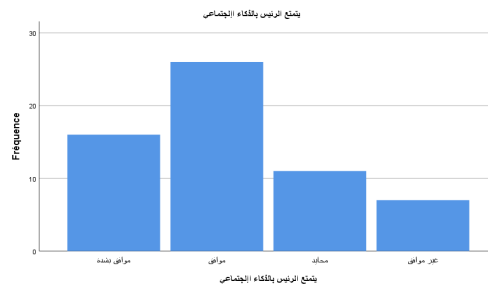
ج. يتمتع الرئيس بالذكاء الاجتماعي:

يتمتع الرئيس بالذكاء الاجتماعي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	موافق بشدة	16	25,4	26,7	26,7
	موافق	26	41,3	43,3	70,0
	محايد	11	17,5	18,3	88,3
	غير موافق	7	11,1	11,7	100,0
	Total	60	95,2	100,0	
Manquant	Système	3	4,8		
	Total	63	100,0		

الجدول رقم (21): نتائج الأجوبة على السؤال الخامس



الشكل رقم (20): نسب الإجابة على السؤال الخامس

من خلال النتائج يتضح لنا أن الرئيس يتمتع بالذكاء الاجتماعي عالي حيث كانت أعلى نسبة توافق هذا قدرت ب 41,3%، تقابلها نسبة 25,4% للعمال الموافقين بشدة، تليها نسبة 17,5% للعمال الحياديين وأخيرا نسبة 11,1% للعمال الغير موافقين وهذا يبين أن الرئيس يتمتع بذكاء اجتماعي.

5. خلاصة:

إن فهم تأثيرات التغيير التنظيمي المختلفة على الأداء والثقافة المؤسسية، وتحديد التحديات الرئيسية التي تواجه القادة تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير المستمر وتشجع على الابتكار، أظهرت الدراسة أن القيادة الفعالة خلال التغيير التنظيمي تتطلب فهماً عميقاً لتأثيرات التغيير، وتحديد التحديات الرئيسية، وتطوير استراتيجيات ملائمة للتواصل، وإدارة المقاومة. إن تحسين مهارات القيادة، وتقييم التقدم بانتظام، وبناء ثقافة تدعم التغيير يعزز من نجاح التغيير التنظيمي ويضمن تحقيق الأهداف المسطرة، إن القادة الذين يتمتعون بفهم عميق لتأثيرات التغيير وقادرون على تطوير استراتيجيات ملائمة للتواصل وإدارة المقاومة هم الأكثر قدرة على تحقيق النجاح في ظل التغييرات التنظيمية. كما أن تحسين مهارات القيادة وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والابتكار يعتبران من العوامل الأساسية لتعزيز فعالية التغيير التنظيمي.

ختاماً، وبالاعتماد على الفرضيات السابقة نرى أن التغيير التنظيمي يظل تحدياً كبيراً أمام القادة، إلا أن التجهيز الجيد والاستراتيجيات الفعالة يمكن أن تجعل من هذا التحدي فرصة لتحقيق النمو والتطور، إن استمرارية البحث في هذا المجال وتبادل الخبرات بين القادة يعدان من الأمور الضرورية لتعزيز القدرات القيادية وتمكين المؤسسات من مواجهة التحديات المستقبلية بنجاح.

النتائج:

✓ التغيير التنظيمي يؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي والثقافة المؤسسية وتشمل هذه التأثيرات جوانب متعددة مثل الروح المعنوية، الإنتاجية، والعلاقات الداخلية.

✓ التحديات الرئيسية كالمقاومة البشرية للتغيير، بما في ذلك المخاوف والقلق من فقدان الوظائف.

✓ استراتيجيات فعالة مثل التواصل الشفاف والمستمر حول أهداف التغيير وأسبابه يقلل من المخاوف ويزيد من قبول الموظفين.

✓ التمكين والتحفيز من خلال توفير الأدوات والتدريب اللازم، وتحفيز الموظفين بالحوافز.

✓ تعزيز مهارات القيادة أي تطوير مهارات القيادة التحويلية التي تركز على إلهام وتحفيز الفرق.

✓ تعزيز ثقافة الابتكار والتكيف مع التغيير داخل المؤسسة وبناء قيم مشتركة تشجع على التعاون والتغيير المستمر.

الاقتراحات:

✓ تطوير برامج تدريبية للقادة وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية شاملة لتطوير مهارات القيادة اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي والتركيز على القيادة التحويلية والتواصل الفعال.

✓ تحسين استراتيجيات التواصل شفافة وشاملة لنقل رؤية التغيير وأهدافه للموظفين وتعزيز قنوات التواصل المفتوحة بين الإدارة والموظفين.

✓ تقديم الدعم النفسي والمعنوي للموظفين المتأثرين بالتغيير وإشراكهم في عملية التغيير وأخذ آرائهم بعين الاعتبار.

✓ تشجيع بيئة عمل تقدر الابتكار وتدعم التغيير المستمر مع تقديم حوافز للموظفين الذين يساهمون بأفكار إبداعية.

6. الهوامش والإحالات:

بالنسبة للكتب:

- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، وكالة المطبوعات، 1995، الصفحة 225.
- عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي، دار النوايح، الرياض، 1995، الصفحة 8.
- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي والتطبيقية، دار الجامعة الجديدة أزراطية، مصر، 2005، الصفحة 225.
- عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي والقضايا المعاصرة، الجزء 1، الطبعة 1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006، الصفحة 45.
- النمران محمد بن يوسف عطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، الصفحة 52.
- زيد منير العبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، الصفحة 225.
- د. مدحت أبو النصر، بناء وتمو الإدارة، فرقة العمل الناجحة، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2006، الصفحة 51.
- د. عبوي زيد منير، إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2006.
- بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، الصفحة 192.
- د. محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- خير ياسامة، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- حسين أحمد الطراونة وأحمد يوسف عريقات وصالح توفيق عبد الهادي وشحادة العمروطي، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

- محمد أحمد حسن محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.

بالنسبة للمقالات:

- رغد محمد يحيى خروفة، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي، تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 99، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2010، الصفحة 1-33.

بالنسبة للأطروحات والمذكرات:

- عبد المالك هبال، دور القيادة الإدارية في انجاح التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف1، 2016، الصفحة 26.
- فاتن باشا، اتجاه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2016-2017.
- Abbas Wassim & Asghar Imran, 2010, **The role of leadership in organizational change**, Master's degree thesis in industrial and management, University of GAVEL.