

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



مذكرة بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي
بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية

-دراسة مسحية على عينة من الاساتذة و الإداريين بكلية العلوم الإنسانية
و الاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:
فروجة موساوي

من إعداد الطالبتين:

- كملياء لعرباني
- كريمة معمري

السنة الجامعية : 2025/2024

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



مذكرة بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي
بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية

-دراسة مسحية على عينة من الاساتذة و الإداريين بكلية العلوم الإنسانية
و الاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:
فروجة موساوي

من إعداد الطالبتين:

- كملياء لعرباني
- كريمة معمري

السنة الجامعية : 2025/2024

شكر و تقدير

الى من كانت كلماته نورا و توجيهاته نبراسا
الى من جمع بين عمق العلم و رقي الاخلاق وسعة
الصدر

يشرفنا ان اتقدم بجزيل الشكر و التقدير و
عظيم الامتنان الى استاذتي المشرفة موساوي
فروجة على توجيهاتها القيمة و دعمها
المتواصل طوال فترة اعداد مذكرة التحرج
لنيل شهادة الماجستير.

لقد كنت نعم الموجه بما قدمته من ارشادات
سديدة و ملاحظات بناءة و نصائح ثرية ساهمت
بشكل كبير في اثناء هذا العمل و انجازه على
اكمل وجه كما اود ان اعبر عن تقديري العميق
لصبرك و حرصك على متابعة كل تفاصيل البحث و
تذليل الصعوبات التي واجهتني مما كان له
الاثر الاكبر في صقل قدراتي البحثية و تطوير
معارفي

اننا مدينتان لك بالفضل الكبير في اتمام
هذه المرحلة الاكاديمية بنجاح و اسأل الله ان
يجزيك حير الجزاء على جهودك المبذولة و
عطائك اللامحدود

مع خالص التقدير و الشكر و الاحترام و
العرفان

اهداء

الحمد لله الذي يسر لي البدايات و اكمل لي النهايات و بلغني الغايات
ما انتهى درب و لاختم جهد و لا تم سعي الا بفضل الله
فالحمد لله عند البدء و عند الختام

,اليوم أقطف ثمار سنوات من الجهد في تخصصي الذي أحبه، ماستر 2 اتصالي تنظيمي. فخور بهذا
الإنجاز ومستعد لمستقبل مليء بالتحديات والفرص بكل فخر واعتزاز، أهذه ليست مجرد شهادة، بل هي
تنوير لمسيرة علمية أضافت لي الكثير من المعرفة والمهارات في فهم وتعزيز التواصل داخل
المؤسسات.

إلى روعي، التي صبرت وسعت لتحقيق هذا الإنجاز. شكرًا لكل لحظة تعب وسهر لأنها كانت تستحق
إلى من لا يضاهيهما احد في الكون ،الى من امرنا الله ببرهما الى من بذلا الكثير وقدمما ما لا يمكن ان
يرد، " ابي ، امي " اللذين كانا النور الذي أضاء طريقي، والسند الذي دعمني في كل خطوة. هذا
الإنجاز ثمرة دعواتكما وتضحياتكما شكرًا لأنكما كنتما دائما مصدر قوتي وإلهامي
الى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا السند لي في كل لحظة. شكرا لأنكم كنتم دائما إلى جانبي
بدعمكم وتشجيعكم

اهدي تخرجي الى من اخذ بيدي نحو ما اريد ,واعاد الي ثقتي بقدرتي على التقدم .

بعد سنوات من الدراسة والمذاكرة، والمشقة وصلنا اليوم إلى هذا الإنجاز العظيم معًا. مبارك لنا التخرج
من الماستر يا صديقتي وزميلتي "معمرى كريمة". أتمنى أن تظل صداقتنا قائمة و دائمة ، وأن نرى
المزيد من النجاحات في حياتنا المهنية والشخصية إنهاء الماجستير هو إنجاز كبير، ولكن الأجل هو
أنني شاركت هذه الرحلة معك يا صديقتي وزميلتي. شكرا لك على كل دعم ومساعدة، وعلى جعل الأيام
الصعبة تبدو أسهل. تهانينا لنا، والقادم أجمل وأفضل بإذن الله. ها قد طويينا صفحة أخرى من حياتنا
الأكاديمية بنجاح باهر معًا مبارك لنا التخرج من الماستر. أتطلع لرؤية إبداعاتك ونجاحاتك المستقبلية،
وأنا متأكدة أن مسيرتنا المهنية ستكون مليئة بالفرص المذهلة.

إلى من كانت نعم السند والعون لي في رحلة دراستي و في اصعب الاوقات زوجة أخي الغالية" بن
لعة مريم "هذا التخرج ليس لي وحدي، بل هو أيضًا ثمرة لدعمك ومساعدتك التي لا تقدر بثمن. شكرا
لك من أعماق قلبي على كل لحظة جهد ووقت بذلته معي. أنتِ حقًا شريكة في هذا الإنجاز، وأنا ممتنة
لوجودك في حياتي. ألف مبروك لي، وشكرا لك على كل شيء لا تكفيني الكلمات لأعبر عن مدى
امتنانى لدعمك اللامحدود خلال مسيرتي

الى كل من مد لي يد العون و ساندني ووقف الى جانبي ولو بدعاء صادق في ظهر الغيب شكرا لكم من
القلب على كل قطرة دعم وكل كلمة تشجيع وكل امل زرعتهم في طريقي ,وجودكم كان نورا يضيئ
دربي و قوة تدفعني للمضي قدما ممتن لكم دائما

دمتم في نعمة و فضل من الله محاطين بالخير و العطاء.

كلمياء

اهداء

الحمد لله الذي يسر لي البدايات و اكمل لي النهايات و بلغني الغايات ما انتهى درب و لاختم جهد و لا تم سعي الا بفضل الله فالحمد لله عند البدء و عند الختام ,اليوم أقطف ثمار سنوات من الجهد في تخصصي الذي أحبه، ماستر 2 اتصالي تنظيمي. فخور بهذا الإنجاز ومستعد لمستقبل مليء بالتحديات والفرص بكل فخر واعتزاز. إلى روعي، التي صبرت وسعت لتحقيق هذا الإنجاز. شكرًا لكل لحظة تعب وسهر لأنها كانت تستحق.

الى من تعجز الكلمات عن وصف فضلها و تخجل الحروف من التعبير عن جميل صنعها.

الى والدي الحبيين. نبع الحنان ، و مصدر القوة ، و سر نجاحي في هذه الحياة.

اهدي اليكما ثمرة جهدي و سنوات دراستي ، تتويجا لتضحيتها التي لا تعد و لاتحصى. فبفضلكما بعد الله ، وصلت الى ما انا عليه اليوم .

الى والدي ، يا سندي و عمودي الفقري ، يا من علمني الصبر و المثابرة ، و من غرست فيني حب العلم و الطموح ، كلمات الشكر لا توفيك حقك يا ابي ، فدعائي لك بالصحة و اتمنى من الله ان يعطيك الشفاء العاجل ، و ان تقوم بسلامة و عافية ، و تفرح في يوم تخرجي ، اتمن لك السعادة تدوم ما حييت.

و الى والدتي ، يا نور عيني و بلمس روعي ، يا من سهرت الليالي لأجلي ، و تحملت الصعاب بصمت ، و دعواتها كانت حصني المنيع يا امي يا من كانت دائما اول من يفرح بنجاحي و اخر من يشعر بتعبني .حبك و دعمك هما ما دفعني للمضي قدما.

و الى جدتي العزيزة ، نصف حياتي الى التي ربنتي ، منذ ان كنت صغيرة، يا من علمتني الحياة بكل مخرجها ، يا من كانت درع لكتفي و التي كانت تواجه الصعاب لأجلي. يا من كانت تشجعني في دراستي و تدعمني و من يفرح بنجاحاتي ، حتى وصلت الى هذه المرحلة ، اهديك تخرجي و نجاحاتي . اتمن من الله ان يحفظك و يطول الله في عمرك احبك جدتي

الى خطيبي من كان لي سندا و عوناً في كل خطوة شكرا لك على دعمك اللامحدود وتشجيعك لي والى كل لحظة وقفت فيها الى جانبي تزرع فيني الامل و تدفعني للمضي قدما بوجودك زادت عزيمتي.

انقدم بخالص الشكر و عظيم الامتنان لزميلاتي لعرباني كملياء رفيقة الدرب في مسيرة الدراسة لنيل شهادة الماستر , لقد كنت نعم السند و العون خلال هذه المرحلة الهامة من حياتنا الاكاديمية ، الى كل من مد لي يد العون و ساندني ووقف الى جانبي ولو بدعاء صادق في ظهر الغيب .

دمتم في نعمة و فضل من الله محاطين بالخير و العطاء.

كريمة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة للبحث في دور القيادة الادارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة ، ولتحقيق هذه الدراسة قمنا بصياغة التساؤل الجوهري والتمثل في كيف ساهمت القيادة الإدارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو قطب تامدة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج المسحي، وأسلوب العينات الاحتمالية وبالتالي تم اختيار عينة عشوائية بسيطة التي تخدم أهداف البحث، حيث قدر حجم العينة 50 مفردة ، وكما اعتمدنا في جمع البيانات على الأدوات التالية الاستمارة الملاحظة والمقابلة، وكانت الدراسة الوصفية المسحية على عينة من الاساتذة لكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة المتكونة من أعضاء هيئة التدريس و الاداريين في الكلية ، والتي أسفرت على النتائج التالية:

- نمط القيادة السائد داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي.

-تساهم الاساليب الاتصالية المعتمد عليها بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي من خلال تسيير تدفق المعلومات بين مختلف اقسام المؤسسة و تعزيز التفاهم و التعاون بين الاساتذة و تشجيع الشفافية و المشاركة مما يساعد في بناء بيئة عمل ايجابية و تحفيزية لتحقيق التغييرات المطلوبة.

- تؤثر الاستراتيجية الاتصالية التي يعتمد عليها القادة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمرى بولاية تيزي وزو من خلال القدرة على حل المشاكل و التصدي للتحديات و الصعوبات و تطوير خطط للتغلب على العقبات و تحقيق الاهداف و تصميم استراتيجيات فعالة لتنفيذ التغيير.

- تساهم عملية الاشراف و التأطير الذي يقوم بها القادة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة بولاية تيزي وزو فهي من الادوات الحاسمة في تحسين اداء الاساتذة وزيادة انتاجيتهم فهو يلعب دورا مهما و حيويا في دعم الاساتذة خلال فترة التغيير من خلال تقديم توجيهات منظمة حيث يتسم الموظفون بالمسؤولية و الانضباط و تحقيق الاهداف المشتركة بكفاءة عالية الجودة.

الكلمات المفتاحية: الدور، القيادة، القيادة الإدارية ، التغيير، التغيير التنظيمي، التنظيم

Study Summary

This study aims to explore and analyze the role of administrative leadership in activating organizational change management at the Faculty of Humanities and Social Sciences, Tamda Pole. To achieve this objective, the central research question was formulated as follows: *How does administrative leadership contribute to activating organizational change management at the Faculty of Humanities and Social Sciences, Mouloud Mammeri University, Tamda Pole, Tizi Ouzou?*

To answer this question, the survey methodology was adopted, using a probabilistic sampling technique. A simple random sample was selected, consisting of 50 individuals, in alignment with the study's objectives. Data collection relied on the following tools: questionnaire, observation, and interview. The descriptive survey was conducted on a sample of faculty members and administrative staff from the Faculty of Humanities and Social Sciences, Tamda Pole. The main findings of the study are as follows:

- The dominant leadership style within the institution is the democratic style.
- The communication methods used at the Faculty of Humanities and Social Sciences, Tamda Pole, contribute to the activation of organizational change management by facilitating the flow of information across departments, enhancing mutual understanding and cooperation among staff, and promoting transparency and participation, which helps build a positive and motivating work environment conducive to achieving desired changes.
- The communication strategy adopted by leaders significantly influences the implementation of organizational change at the Faculty by enabling problem-solving, addressing challenges and obstacles, developing plans to overcome barriers, achieving goals, and designing effective strategies for change implementation.
- The supervision and mentoring carried out by leaders play a crucial role in activating organizational change at the Faculty. These practices are essential tools for improving employee performance and increasing productivity. Leadership offers structured guidance, fostering responsibility, discipline, and the efficient achievement of shared goals among staff during transitional periods.

Keywords: Role, Leadership, Administrative Leadership, Change, Organizational Change, Organization

خطة البحث

مقدمة

الاطار المنهجي للدراسة:

اشكالية الدراسة و تساؤلاتها

اسباب لختيار الموضوع

اهداف الدراسة

اهمية موضوع الدراسة

نوع الدراسة

منهج الدراسة وأدواته

مجتمع الدراسة وعينة البحث

حدود الدراسة (الحدود الزمنية ، المكانية و البشرية)

تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة

الخلفية النظرية للدراسة

الدراسات السابقة.

-الاطار النظري :

الفصل الاول : مدخل مفاهيمي حول القيادة الادارية

تمهيد الفصل

المبحث الاول: مفهوم القيادة الادارية

المبحث الثاني: انماط القيادة الادارية

المبحث الثالث: خصائص القيادة الادارية

المبحث الرابع: وظائف القيادة الادارية

المبحث الخامس: اساليب القيادة الادارية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول التغيير التنظيمي

تمهيد الفصل

المبحث الاول: مفهوم التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: مفهوم عملية التغيير التنظيمي

المبحث الرابع : انواع التغيير التنظيمي

المبحث الخامس: خصائص عملية التغيير التنظيمي

المبحث السادس: اهداف التغيير التنظيمي

المبحث السابع : مراحل التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث : القيادة الادارية و التغيير التنظيمي

تمهيد الفصل

المبحث الاول: الاستراتيجيات المعتمدة من طرف القائد لمواكبة التغيير

المبحث الثاني: المهام والنشاطات التي يقوم بها القائد لإحداث التغيير

المبحث الثالث : اساليب القيادة الادارية

المبحث الرابع : الادوار القيادية في عملية التغيير

المبحث الخامس: الابداع الاداري في عملية التغيير

خلاصة الفصل.

-الاطار التطبيقي للدراسة: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

- تمهيد الفصل

1- البطاقة الفنية لكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة بجامعة "مولود معمري"

2- الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة بجامعة "مولود معمري"

3- مهام كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة تيزي وزو

4- اهداف كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

5- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة و المركبة

أ- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة

ب- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة

6-عرض المقابلات و التعليق عليها

عرض النتائج للدراسة

أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة

ب- عرض النتائج العامة للدراسة

- خاتمة وتوصيات و مقترحات الدراسة

قائمة المصادر و المراجع

ملاحق الدراسة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

مقدمة

• مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة تتسم بالديناميكية المتسارعة والتعقيد المتزايد، والتغيير في الأداء، في طرق وضع الخطط و الإستراتيجيات وإختيار أنسب الطرق و الوسائل التي تسمح ببلوغ اهدافها و مواجهة الرهانات التي تواجهها .

حيث نجد المنظمات نفسها في مواجهة تحديات عديدة متمثلة في مقاوة التغيير من طرف الأساتذة و الإدارين عن طريق: الخوف من المجهول، التعلق بالروتين و المنطقة الأمنة، نقص الثقة بالإدارة، ضعف التواصل و شفافية المعلومات و من خلال هذه الصعوبات المستمرة تبرز الإدارة ضرورة التكيف والتطور، فإدارة التغيير ليست مجرد عملية تقنية بل هي عملية تتطلب فهما عميقا للعنصر البشري و الديناميكيات التنظيمية.

فلم يعد التغيير التنظيمي مجرد خيار استراتيجي ،بل اصبح حتمية وجودية تضمن المؤسسات القدرة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية شرسة. ان التطورات التكنولوجية المتلاحقة، و الانفتاح الاقتصادي و العولمة، و التغييرات الاجتماعية و الثقافية و القانونية، كلها عوامل خارجية تضغط على المنظمات لإعادة النظر في هياكلها و عملياتها و ثقافتها وبالمثل، فان العوامل الداخلية مثل الحاجة الى تحسين الاداء، و تطوير المنتجات و الخدمات، و الاستجابة لتطلعات العاملين، تدفع المؤسسة لتبني استراتيجيات فعالة لعملية التغيير.

ولا يمكن فصل نجاح اي عملية من عمليات التغيير التنظيمي عن الدور الفاعل للقيادة الادارية، لما لها من دور في قيادة التغيير. و تتجاوز الادارة الروتينية و امتلاك رؤية استشرافية، و الهام الافراد، و بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتكيف و التحول.

و في هذا السياق يتبوأ مفهوم القيادة الادارية مكانة مركزية في تحديد مسار المنظمات و قدرتها على استيعاب التغيير و تحويله الى فرص للنمو و التجديد و الابتكار، فالقيادة الفعالة لا تقتصر على مجرد اصدار الاوامر و توزيع المهام، بل تتعدى ذلك لتشمل رؤية استشرافية للمستقبل، و قدرة على الهام و تحفيز الافراد نحو تبني اهداف مشتركة، و مهارة في بناء ثقافة تنظيمية مرنة و قادرة على التكيف، ان القائد الاداري المتمكن هو القوة الدافعة وراء اي عملية تغيير ناجحة، فهو الذي يحدد الرؤية الواضحة للتغيير، و يضع الاستراتيجيات المناسبة لتنفيذها، و يتواصل بفعالية مع جميع الاطراف المعنية و يدير المقاومة المحتملة للتغيير بحكمة و فعالية.

وتتجلى اهمية عملية التغيير التنظيمي و دور القيادة الادارية في هذا المجال بشكل خاص في قطاع التعليم العالي، الذي يمثل قاطرة التنمية المجتمعية و مصدرا اساسيا للمعرفة و الابتكار. فالجمعات بصفتها مؤسسات اكااديمية و بحثية، تواجه تحديات متزايدة ناتجة عن التطورات العلمية و التكنولوجية السريعة، و تغيير متطلبات سوق العمل، و تزايد المنافسة بين

المؤسسات التعليمية على المستويين الوطني و الدولي لذلك يصبح من الضروري على الجامعات ان تتبنى استراتيجيات فعالة لعملية التغيير بهدف تطوير مناهجها و برامجها الاكاديمية، وتحسين جودة التعليم و البحث العلمي و تعزيز علاقتها مع المجتمع و سوق العمل، وتحديث هياكلها الادارية و التنظيمية لتكون اكثر مرونة وكفاءة.

و في هذا الاطار الحيوي، تبرز اهمية دراسة دور القيادة الادارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية الجزائرية. التي اخترنا منها جامعة مولود معمري بتيزي وزو كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة، بتاريخها العريق و مكانتها الاكاديمية المتميزة نموذجا هاما للمؤسسات التعليمية التي تسعى الى التطوير المستمر و مواكبة المستجدات، و على وجه الخصوص تمثل كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بقطب تامدة وحدة اكاديمية هامة تتطلب دراسة متعمقة لفهم كيفية عملية التغيير داخلها و تأثير القيادة الادارية على هذه العمليات، تتجاوز التحديات و الفرص المتعلقة بعملية التغيير في هذه الكلية، و تحديد دور القيادة الادارية في تعديل مخططاتها و اهدافها و طرق الاداء العام فيها، يمكن ان يقدم رؤى قيمة ليس فقط للكلية نفسها، بل ايضا للمؤسسات التعليمية الاخرى في الجزائر.

بناء على ما تقدم، نتناول هذه المذكرة بالدراسة و التحليل الدور المحوري الذي تؤديه القيادة الادارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري، قطب تامدة، ولاية تيزي وزو، حيث تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف الاساسية. من بينها تحديد طبيعة عمليات التغيير التنظيمي التي شهدتها الكلية او تسعى الى تطبيقها و تقييم مدى فعالية القيادة الادارية الحالية في قيادة هذه العمليات، و الكشف عن الاستراتيجيات و الممارسات القيادية التي تساهم في تسير التغيير و تعيقه، و تحديد التحديات التي تواجه القيادة الادارية في عملية التغيير، واقتراح اليات و توصيات عملية لتعزيز دور القيادة الادارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي و تحقيق التطور المستدام للكلية. من خلال هذا التحليل المعمق، تهدف هذه المذكرة في تقديم اضافة نوعية للمعرفة في مجال عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، و تقديم رؤى و توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين اداء هذه المؤسسة الاكاديمية الهامة.

و قد جاءت هذه الدراسة الوصفية المسحية على عينة من الاداريين و الاساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة "مولود معمري" قطب تامدة بولاية تيزي وزو بهدف مسح آرائهم و اتجاهاتهم المختلفة حول دور القيادة الادارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي و قد اقتضت طبيعة الدراسة تقسيم الموضوع بعد التطرق الى الملخص و المقدمة العامة للدراسة الى:

الاطار المنهجي للدراسة: تطرقنا الى اشكالية الدراسة و تساؤلاتها ، اسباب لختيار الموضوع ، اهداف الدراسة ، اهمية موضوع الدراسة، نوع الدراسة ، منهج الدراسة

وأدواته، مجتمع الدراسة وعينة البحث ، حدود الدراسة (الحدود الزمنية ، المكانية و البشرية) تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة ، الخلفية النظرية للدراسة ، الدراسات السابقة.

-الاطار النظري :حيث قسمناه الى ثلاثة فصول وهي :

الفصل الاول : تحت عنوان "مدخل مفاهيمي حول القيادة الادارية " ، حيث تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له الى مفهوم القيادة الادارية ، انماط القيادة الادارية ، خصائص القيادة الادارية،وظائف القيادة الادارية ، اساليب القيادة الإدارية ختاماً بملخص الفصل.

الفصل الثاني : تحت عنوان " مدخل مفاهيمي حول التغيير التنظيمي " ،حيث تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له الى مفهوم التغيير التنظيمي ، مفهوم عملية التغيير التنظيمي ،انواع التغيير التنظيمي ، خصائص عملية التغيير التنظيمي ، اهداف التغيير التنظيمي ،مراحل التغيير التنظيمي ختاماً بملخص الفصل.

الفصل الثالث : الموسوم بعنوان "القيادة الادارية و التغيير التنظيمي" حيث تطرقنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له الى الاستراتيجيات المعتمدة من طرف القائد لمواكبة التغيير ، المهام والنشاطات التي يقوم بها القائد لإحداث التغيير ، اساليب القيادة الادارية ،الادوار القيادية في عملية التغيير ، الابداع الاداري في عملية التغيير، ختاماً بملخص الفصل.

-الاطار التطبيقي للدراسة: تحت عنوان " عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية " حيث تناولنا من خلال عناصره بعد التمهيد له الى البطاقة الفنية لكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة بجامعة "مولود معمري" حيث تطرقنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له الى البطاقة الفنية لكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة بجامعة " مولود معمري" بولاية تيزي وزو ، الهيكل التنظيمي لكلية ، مهام كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة تيزي وزو، اهداف كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة ، التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة و المركبة ، عرض المقابلات ، عرض النتائج للدراسة الجزئية و العامة ، خلاصة الفصل توصيات الدراسة ، قائمة المصادر و المراجع ، ملاحق الدراسة، فهرس المحتويات فهرس الجداول البسيطة والمركبة فهرس الاشكال.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- نوع الدراسة
- 6- منهج الدراسة وأدواته
- 7- مجتمع الدراسة وعينة البحث
- 8- مجالات الدراسة (الزمانية، المكانية، البشرية)
- 9- تحديد مفاهيم الدراسة
- 10- الخلفية النظرية للدراسة
- 11- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تعد القيادة الإدارية من أهم المقومات والركائز التنظيمية التي يجب أن تسود في مؤسسة أو منظمة سواء كانت إقتصادية أو خدمتية , حيث تمثل القيادة الإدارية الركن الأساسي وحجر الزاوية في تحقيق التنظيم والتنسيق والتوجيه و القيام بمختلف المهام والوظائف والأدوار على أكمل وجه وتسيير الموارد البشرية، التي تعد من أهم الموارد الهامة التي يجب تهيئتها وتدريبها تدريبا كميا ونوعيا، إذ تقوم القيادة الإدارية بالتأثير على السلوكيات وإتجاهات الأفراد العاملين ومن معايير وأسس كما ونوعيا يمكن الإستاد عليها فالقيادة الإدارية تمثل الجزء الرئيسي في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد

ولتحقيق الأهداف والغايات التي تضمن استمرار المؤسسة في إطار المحيط الذي تنشط فيه فإنه يتوجب على القائد أن يتسم بجملة من المقومات والمعايير المعرفية والشخصية والتقنية من خلال حسن الحوار، الرصيد العلمي الجيد والحيوية والنشاط، القدرة على مواجهة مختلف الأزمات والصراعات والعمل على حلها وإدارتها وفق أسس سلمية وودية، إضافة إلى توفر روح المسؤولية والمبادرة والجدية والصرامة التنظيمية، وهذا من أجل القيام لتعديلات وتغييرات في المؤسسة وهذا يكون وفق إتباع استراتيجيات اتصالية واضحة المعالم قابلة للتطبيق على أرضية الواقع، ويكون هذا من خلال استخدام وسائل اتصالية فعالة وناجحة تساهم في تحقيق وتجسيد التنسيق والتفاهم والانسجام بين مختلف الأقسام والمستويات والمصالح الإدارية وتشجيع كافة أشكال الاتصالات الرسمية من اتصال صاعد إلى وإتصال نازل وإتصال أفقي، إضافة إلى الإتصال الغير الرسمي الذي يساهم في تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين مختلف الجماعات التنظيمية، مما يتطلب ضرورة التخطيط الجيد والسليم للإتصال الذي يهدف إلى تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة إذ يعد التغيير التنظيمي في المؤسسات والمنظمات ضرورة أساسية ورئيسية كونه يسمح للمؤسسة بمواكبة ومسايرة مختلف التغييرات والتطورات الحاصلة والواقعة في إطار المحيط، خاصة في ظل المنافسة الشديدة، الحادة، الشرسة الموجودة بين مختلف المؤسسات هذا من أجل إستمراريتها في المحيط وإستقطاب أكبر قدر ممكن من الزبائن والعملاء نحو مختلف منتجاتها وخدماتها، ويكون ذلك من خلال خلق أنماط وأساليب إدارية وتنظيمية حديثة تساهم وتواكب مختلف متغيرات البيئة الداخلية (الموارد البشرية، الموارد المادية الموارد المالية) وتعمل على ضخ دماء جديدة وروح جديدة في التنظيم والعمل على زيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسة، وهذا لن يكون إلا من خلال القيادة الادارية السليمة التي تهدف الى تجسيد التمتع في إطار المحيط الذي تنشط فيه، إذ تتطلب القيادة الادارية صياغة ورسم إستراتيجيات وخطط وسياسات تنظيمية وإدارية، تعمل على تبسيط وتسهيل مختلف الوظائف والأدوار والمهام والمسؤوليات ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، علاوة على القيام بتعديل اشكال وأنماط الإتصالية، سواء كانت رسمية مثل الإتصال الصاعد

والأفقي والنازل، وكذا الإتصال غير الرسمي، الذي يعمل على بناء وخلق وتنمية مختلف العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العملية العليا والاساتذة والعمال في إطار مناخ ونسق تعاوني و تنازلي، وهذا ما يؤدي إلى سهولة قيادة الموارد البشرية وفق أسس ومعايير تنظيمية ونفسية وإجتماعية، حيث تساهم في تجسيد عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة بأسمى صورها ومعانيها وأسلوبها، وفي الأخير يؤدي الى تكوين صورة ذهنية حسنة وجيدة وإيجابية عن منتجات وخدمات هذه المؤسسة في إطار البيئة التي تنشط فيها، وهذا من خلال القيادة الإدارية الرائدة والواعية، التي تقوم على أساس استخدام مقاربات ونظريات منطقية تعمل على التأثير في سلوكيات وتصرفات ومعتقدات الاساتذة والعمال من أجل تشجيعهم و تحفيزهم في القيام بالتغيير التنظيمي الهادف و البناء، كما أن التغيير يكمن أيضا في إجراء تعديلات وتغييرات حول أهداف وغايات المؤسسة، والتي قد تكون على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، وهذا بناء على الإستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية والمالية، ويشمل أيضا تطوير الأنماط التنظيمية والإدارية، التي تقوم على تبسيط الإجراءات واللوائح والقوانين، وتتضمن التغيير في الإستراتيجيات سواء كانت إتصالية أو تنظيمية مثل: تغيير وتعديل أنماط الإتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة بأشكال وأنماط أكثر فعالية ونجاعة، تساهم في سرعة تدفق وانتقال المعلومات والبيانات عبر قنوات

إتصالية مناسبة، مما يؤدي في الأخير الى السرعة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الرائدة، والتي تصب في مصلحة المؤسسة، كما ينطوي التغيير على أنماط القيادة التي تكون أكثر ديموقراطية وتفتحا، والتي تعمل على فتح قطاعات ومساحات للنقاش بهدف تبادل الآراء وإتجاهات وتصورات بين العملية العليا للمؤسسة، وبين الاساتذة مما يؤدي إلى تجسيد العملية التشاركية الحقيقية، كما ينطوي أيضا التغيير على خلق وبناء علاقات إنسانية غير رسمية، يسودها الإحترام والتقدير والود والحب والتعاون، كذلك التضامن في نسق تشارك والعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، بعيدا عن الأهداف والمصالح الشخصية ، يتضمن كذلك إجراء دورات تدريبية وتكوينية للأساتذة و الاداريين والعمال، من أجل رفع مستوى قدراتهم الفكرية والإدارية والتنظيمية، التي تنعكس بشكل إيجابي لتقديم الأداء الوظيفي المثالي والمناسب، تشمل أيضا التغيير في الأساليب والطرق والأنماط الإدارية والتنظيمية التي تعمل على تقديم خدمات ومنتجات، تكون في مستوى تطلعات وآمال ورضا الجمهور المتعامل مع هذه المؤسسة وبالتالي تشكيل وتكوين صورة حسنة لديه، إذ تكتسي القيادة الإدارية في وقتنا الحالي أهمية كبيرة في مختلف المنظمات، التي تقوم على أساسي التأثير وتوجيه سلوكيات وإتجاهات الأفراد الوجهة الصحيحة والسليمة والعمل على تغيير بعض الممارسات ولأنماط والسلوكيات غير السوية وغير المحببة وغير السوية وإستبدالها بسلوكيات أخرى حضارية وسليمة تتناسب وتلائم متطلبات مع مرتكزات التنظيم ، إضافة الى وجوب الإهتمام بعنصر الإتصال الفعال وتكريس النمط الديموقراطي المتفتح لدى القادة الإداريين، بإعتباره يساهم في تحفيز وتشجيع الاساتذة في تجسيد التغيير التنظيمي الفعال

والبناء، ومنه تكون النتيجة زيادة مستوى الأداء الوظيفي وتكريس عنصرى التنظيم و الكفاءة الإدارية بأحسن صورها وأسسها ومقوماتها .

ومن خلال دراستنا الحالية الميدانية وقع إختيارنا على جامعة "مولود معمرى" بولاية تيزى على مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قطب تامدة، بهدف التعرف على واقع القيادة الإدارية ومدى مساهمتها في إضفاء التغيير التنظيمى الفعال، وهذا يكون من خلال توفر مقومات شخصية وتنظيمية ومعرفية لدى مسؤولى هذه الكلية، إذ من المعروف بأن قطاع التعليم العالى والبحث العلمى، توكبه تغييرات وتطورات هامة، التى تهدف الى إضفاء جودة التعليم إضافة الى تكريس منظومة جامعية قوية ، وهذا لن يكون إلا من خلال القيادة الإدارية الرزينة والتسيير البناء، وهذا من أجل تحقيق مختلف أهداف هذه المؤسسة التعليمية بناء على كل ما سبققمتنا بطرح التساؤل الجوهري التالي :

كيف ساهمت القيادة الإدارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمى على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" بولاية تيزى وزو قطب تامدة؟
ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1-كيف ساهم النمط القيادي السائد على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" بولاية تيزى وزو قطب تامدة في تفعيل عملية التغيير التنظيمى؟

2-كيف ساهمت الأساليب الإتصالية التى يعتمد عليها القائم بالإتصال على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" بولاية تيزى وزو قطب تامدة في تفعيل عملية التغيير التنظيمى

3-كيف اثرت الإستراتيجية الإتصالية التى يعتمد عليها القادة في تفعيل عملية التغيير التنظيمى على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" بولاية تيزى وزو؟

4-كيف ساهمت عملية الإشراف والتأطير الذى يقوم به القادة في تفعيل عملية التغيير التنظيمى على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" بولاية تيزى وزو؟

5-كيف اثرت مهارات الإتصال لدى قادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" بولاية تيزى وزو في تفعيل عملية التغيير التنظيمى؟

6-كيف اثرت شخصية القائد على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في تفعيل عملية التغيير التنظيمى؟

7-فيما تتمثل صعوبات القيادة الإدارية لدى القائم بالإتصال من أجل تفعيل عملية التغيير التنظيمى على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟

2-أسباب إختيار الموضوع

تكمّن أسباب إختيار موضوع دراستنا الحالية فيما يلي :

أ-أسباب ذاتية

-الميول والفضول نحو المواضيع التي تعنى بالعملية والتنظيم خصوصا ما تعلق منها بدراستنا الميدانية

-الرغبة في إكتساب مختلف الخبرات والمهارات العلمية العملية، التي تتيح لنا سهولة التحول في عالم الشغل والعمل والتأقلم مع الصعوبات

ب-أسباب موضوعية

-اهمية القيادة الإدارية وكيفية مساهمتها في إحداث التغيير التنظيمي الفعال على مستوى المؤسسات الجامعية التي اخترنا منها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو قطب تامدة.

-ملائمة ومناسبة هذا الموضوع لتخصصنا الأكاديمي، كوننا طلبة في علوم الإعلام والاتصال تخصص: إتصال تنظيمي الذي يعنى بدراسة القيادة في مختلف المؤسسات والمنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها من خلال التركيز على عنصر الإتصال.
-وفرة المراجع والمصادر المتعلقة بهذا الموضوع.

-إزدياد الإهتمام بموضوع القيادة الإدارية لدى مختلف الباحثين والدارسين في شتى الميادين السياسية، الإدارية والاتصالية، علم الإجتماع تنظيم وعمل، علم النفس تنظيم وعمل، العلوم الإقتصادية

-وفرة الإمكانيات المالية والعلمية لإنجاز هذا الموضوع منهجيا ونظريا وتطبيقيا.

3-أهداف الدراسة

- ساهم النمط القيادي السائد على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو قطب تامدة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي
- ساهمت الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القائم بالاتصال على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو قطب تامدة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي
- اثرت الإستراتيجية الاتصالية التي يعتمد عليها القادة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو
- ساهمت عملية الإشراف والتأطير الذي يقوم به القادة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو
- اثرت مهارات الإتصال لدى قادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية التغيير التنظيمي
- اثرت شخصية القائد على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي

- تتمثل صعوبات القيادة الإدارية لدى القائم بالإتصال من أجل تفعيل عملية التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

4-أهمية الدراسة

إن كل دراسة لا تنطلق من فراغ، إنما لها أهمية تعمل على تحقيقها وتجسيدها بشكل علمي أو ميداني، حيث تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

أ-الأهمية العلمية

*إحداث التراكمية المعرفية، وهذا من خلال إنجاز دراسات وأبحاث ذات قيمة نوعية وكمية تكون إضافة ذات نوعية تساعد الطلبة والأساتذة في إنجاز مختلف المحاضرات و البحوث التطبيقية الملتقيات ومختلف المقالات، حيث تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة ومدى تأثير التغيير التنظيمي من طرف القيادة الإدارية بجامعة "مولود معمرى" قطب تامدة بولاية تيزي وزو بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، من خلال خصائصها ومهاراتها والأساليب والإستراتيجيات، التي تنتهجها لتنفيذ عملية التغيير في الحد أو التقليل من ظاهرة مقاومة العاملين للتغيير، من خلال الدراسة والبحث في أسبابها وأشكالها المختلفة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يمكن أن تساهم هذه الدراسة في لفت نظر مسؤولي المؤسسة الجامعية "مولود معمرى" وصناع القرارات العليا للنتائج ومقترحات هذه الدراسة وتطبيقها على واقعهم، وعلى ضوءها يمكن مساعدتهم في إختيار وتعيين القيادات الإدارية المناسبة لهم، تكون قادرة على مواكبة التغيير التنظيمي وتوجيهه نحو المسار الصحيح لنقل مؤسستهم الى مصاف المنظمات الحديثة التي تسير في ركب التطور العلمي المتسارع قادرة على إستشراف المستقبل وملبية لمتطلبات الواقع .

ب-الأهمية التطبيقية

*تزويد الاساتذة والعمال بمختلف المهارات الإدارية والخبرات التنظيمية التي تساعدهم في أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد وسليم من خلال القيادة الرشيدة التي تساهم في عملية التغيير.

*إرساء فلسفة إدارية جديدة في الفكر التنظيمي، التي تقوم على أسس وأفكار وأساليب جديدة تواكب وتلائم تطورات وتغيير العصر.

*مساعدة صناع القرار بالمؤسسات الجامعية في إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وبأسرع وقت ممكن مما يعمل على زيادة مستوى كفاءة وفعالية هذا المنظمات.

*خلق واستحداث أنماط وأساليب تنظيمية وإدارية حديثة تقوم على أساس عملية التغيير والذي يؤدي إلى وضوح الوظائف والأدوار وتبسيط مختلف الإجراءات الإدارية.

*تفعيل الثقافة التنظيمية القوية في سلوكيات وإتجاهات الاساتذة والعمال الي تكون ضمان الأمان والسلمية في عملية الصراعات التنظيمية، التي تعلق منها بمقومات التغيير التنظيمي المنشود.

*بناء صورة ذهنية جيدة وحسنة لدى الجمهور الداخلي والخارجي لهذه المؤسسة الجامعية ويكون ذلك من خلال كسب التأييد والقبول والاستحسان والمساندة والتعاطف من طرف الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي.

*خلق إستراتيجيات وأنماط إدارية حديثة من أجل التغيير التنظيمي الصادق البناء خاصة لمواجهة المنافسة الشديدة والحادة الموجودة بين المؤسسات الجامعية الأخرى من أجل تحقيق مستوى عال وهام من الكفاءة الفعالية والتسيير الفعال والأنسب والبناء لمختلف مهامها ووظائفها وأدوارها.

5-نوع الدراسة

تندرج دراستنا الحالية ضمن الدراسات الوصفية، التي تقوم على وصف خصائص وظروف وحيثيات الدراسة وصفا دقيقا شاملا، وهذا من خلال الاستناد و التركيز على جمع مختلف المعلومات والبيانات وتحليلها بهدف إستنباط وإستخلاص النتائج، إذ أن الدراسات الوصفية تقوم على وصف مختلف الظواهر والأحداث ويكون عن طريق جمع الحقائق والملاحظات الخاصة، إذ لا تكتف هذه البحوث الوصفية بمجرد وصف الوقائع وتشخيصها، بل تهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء أو الظواهر حيث تستخدم لدراسات وصفية في الدراسات الإعلامية بكثرة بأغراض الوصف المجرد والمقارن للأفراد والجماعات ووصف الإتجاهات والدوافع

حيث تعرف الدراسات الوصفية على أنها "وصف للظاهرة وصفا دقيقا، لذلك فإن تصميمها الفني يحتاج إلى غاية كبيرة من حيث البناء الهيكلي إلى جانب الاهتمام بالجوانب التعبير عن البيانات حتى تكون ملائمة وغير منقوصة".

وفي تعريف آخر للدراسات الوصفية هي "من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، تم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة المدروسة" (1).

وفي تعريف آخر للدراسات الوصفية "هي تلك الدراسات التي تستهدف وصف خصائص وظروف مشكلة الدراسة وصفا دقيقا وشاملا، بالإعتماد على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها لإستخلاص النتائج، وصفا عامة فالبحث الوصفي يهدف إلى وصف ظواهر أو وقائع أو أشياء معينة من خلال جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات الخاصة بها ، بحيث يرسم ذلك كله صورة واقعية لها، ولا تكتف تلك البحوث بمجرد وصف

¹-مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص60

الوقائع وتشخيصها، بل تهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء أو الظواهر موضوع البحث وتستخدم الدراسات الوصفية في الدراسات الإعلامية، لأغراض الوصف المجرد والمقارن لأفراد والجماعات ووصف الإتجاهات والدوافع والحاجات".⁽¹⁾

تسعى هذه الدراسة الوصفية، إلى جمع مختلف المعلومات والبيانات والحقائق حول واقع القيادة الإدارية، ومدى مساهمتها في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" قطب تامدة بولاية تيزي وزو، وهذا من خلال الإعتماد على المقاربات الكمية والكيفية من أجل مسح مختلف آراء وإتجاهات وأفكار الأفراد المبحوثين ورصد وملاحظة مختلف التفاعلات التي تتم من خلال القيادة الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الجامعية، ومنه التوصل إلى إستخلاص النتائج الموضوعية على مستوى دراستنا الحالية.

6- منهج الدراسة وأدواتها

أ- منهج الدراسة

يعد المنهج المقوم الأساسي والرئيسي إلى بحث علمي، حيث يمثل خارطة طريق من أجل توضيح وتحديد مختلف خطوات وإجراءات الدراسة، بهدف الوصول إلى نتائج، التي تكون ذات صبغة علمية وموضوعية ومصداقية.

ومن بين التعاريف المقدمة للمنهج نجد :

المنهج " عبارة عن مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة، المتبناة من قبل الباحث من أجل الوصول إلى الخطوات الفكرية والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة معينة" ⁽²⁾ كما يعرفه " عبد الرحمان بداوي" على أنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة وعن طريق مجموعة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة" ⁽³⁾

كما يعرف على أنه "عبارة عن خطوات التي يجب على الباحث إتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة، تمكنه من الوصول إلى الحقيقة المسطرة، أي أن المنهج عبارة عن إخضاع الباحث بنشاطه العلمي والبحثي وفق تنظيم دقيق ومحدد، في شكل خطوات معلومة يحددها في مسار البحث، من حيث نقطة الانطلاق وخط السير ونقطة الوصول، مما جعل العديد من الباحثين يشبهون المنهج بالطريق المحدد المراحل" ⁽⁴⁾.

¹-رجاء وحيد دويري، البحث -أسسه النظرية وممارساته العلمية، ط1، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2003، ص 230

²- مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية وعملية ، ترجمة: بوزيد صحراوي كمال بوشرف، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص 27

³-عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي البدوي، مناهج البحث العلمي وطرق البحث الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 126

⁴-عوض عدنان، مناهج البحث العلمي، ط1، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1994، ص 78

كما يعرف أيضا على أنه " هو مجموعة من القواعد العامة، التي يعتمد عليها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار ومعلومات وبيانات من أجل التوصل إلى النتيجة المطلوبة والنهائية" (1)

وبما أن دراستنا وصفية فإننا إعتدنا على المنهج المسحي، الذي يعد المنهج الأنسب والأمثل من أجل الإحاطة الشاملة والموضوعية بدراستنا الحالية حيث يعرفه "أحمد بن مرسل" على أنه "الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظروف المدروسة، من حيث العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك" (2)

وفي تعريف آخر للمنهج المسحي على أنه "منهج علمي منظم، يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمؤسسة إدارية أو علمية أو ثقافية والتعرف على الأنشطة المختلفة وسلوك العاملين في مختلف القضايا والمسائل" (3)

وفي دراستنا الحالية قمنا بمسح مجموع , إتجاهات وآراء الاساتذة والاداريين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" قطب تامدة بولاية تيزي وزو، بهدف التعرف على واقع القيادة الإدارية على مستوى هذه الجامعة ومدى مساهمتها في إحداث التغيير التنظيمي، التي تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل هذه العملية الجامعية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات الإدارية المقدمة للجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

ب- أدوات الدراسة :

إن جمع المعلومات والبيانات والحقائق، يقوم أساسا على إختيار وإستخدام الأدوات أو التقنيات البحثية المناسبة والملائمة المتعلقة بأي دراسة بهدف إضفاء صفة الدقة والموضوعية في البحث العلمي، وفي دراستنا الحالية إعتدنا على الأدوات البحثية التي تتمثل في:

أ- استمارة الاستبيان:

حيث تعد أداة أساسية ورئيسية على مستوى دراستنا الحالية، حيث أتاحت وسمحت لنا بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات، من الأفراد المبحوثين على مستوى كلية العلوم الإنسانية، قطب تامدة، بجامعة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

¹-سمير محمد حسين، بحوث الإعلام، ط2، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1995، ص133

²-مصطفى حميد الطائي، خير ميلاد أبو بكر، مناهج البحث في علوم الإعلام والعلوم السياسية، ط1، دار الوفاء لنديا طباعة والنشر، مصر، 2007، ص230

³-المرجع نفسه، ص230

حيث تعرف الإستمارة على أنها: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث والدراسة عن طريق إستمارة معينة، تحتوي على عدد من الأسئلة المرتبة والمحددة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها".⁽¹⁾ كما تعرف على "أنها مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث على ضوء موضوعه والمشكلة التي إختارها لبحثه"⁽²⁾

كما تعرف أيضا بأنها "وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة، يطلب من المبحوث الإجابة عليها، سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل الباحث أو بمساعدة الباحث نفسه"⁽³⁾

تتكون إستمارة إستبياننا على مستوى دراستنا الحالية من مجموعة من الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة، إضافة إلى أسئلة الرأي، التي تعمل على إتاحة وفتح المجال والحرية للأفراد المبحوثين للتعبير عن آرائهم وإتجاهاتهم وإقتراحاتهم بكل حرية وعفوية وثقة، ومن غير تقييد أو توجيه.

تحتوي إستمارة إستبياننا على مستوى دراستنا الحالية على 43 سؤالاً موزعة على المحاور التالية:

-المحور الأول: البيانات الشخصية

-المحور الثاني: القيادة الإدارية على مستوى جامعة "مولود معمرى" قطب تامدة بولاية تيزي وزو.

-المحور الثالث: التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" قطب تامدة بولاية تيزي وزو

-المحور الرابع: دور القيادة الإدارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" قطب تامدة بولاية تيزي وزو وقد تم التحكيم الاستمارة من طرف الاستاذة الدكتورة "منماني مباركة"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص الاعلام والاتصال، أين خضعت لمجموعة من التعديلات والتغييرات الكبيرة والمعتبرة في الأسئلة من حيث الشكل والمضمون حتى تخرج بشكلها الأخير والنهائي والجيد.

¹-مصطفى عليان راجحي، محمد عثمان غنيم، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، ط3، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص206

²-محمد سرحان، علي المحمودي مناهج البحث العلمي، ط2، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، 2019، ص126

³-علي عبد الرزاق الحليو الجبلي وآخرون، مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص244

ب-المقابلة

حيث تمثل أداة مساعدة ومدعمة وثانوية في دراستنا الحالية، التي أتاحت لنا في الحصول على معلومات وحقائق وبيانات إضافية ونوعية وهامة من أجل الإحاطة الشاملة والعامّة بموضوع الدراسة.

إذ يمكن تعريفها على أنها: "محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع فرد آخر بهدف الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإستخدام في البحث العلمي وفي التوجيه والتشخيص والعلاج، ومن أجل معرفة حقيقة أمر محدد أو جوهر المحادثة للسؤال والجواب" (1)

-كما تعرف على أنها "محادثة موجهة بين الباحث والمبحوث أو بين الشخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة" (2)

-وتعرف أيضا على أنها "أداة للحصول على البيانات الأولية إذ أنها تعد تفاعلا لفظيا يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول الشخص القائم بالمقابلة باستقصاء الموضوعات غير المعروفة وجمع البيانات عن بعض الأمور الحساسة، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة والمتسلسلة، لكن تشترط إجراء لقاء بين الباحث والمبحوث" (3)

وفي تعريف آخر للمقابلة هي "عبارة عن أسئلة مفتوحة وتكون محددة ودقيقة وأسئلتها متسلسلة يطرحها الباحث مسبقا أي تكون ذات متغيرات أو إجابات محددة، كما تتضمن أسئلة مفتوحة ومغلقة وقد تتضمن أسئلة الرأي العام التي تتضمن إعطاء المبحوث حرية الإجابة على مختلف الأسئلة دون ضوابط أو معايير، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بسرعة إجرائها وسهولة الإجابة لغاية التحليل، وجمع المعلومات والبيانات التي غفلت عنها الإستمارة، ولا يمنع في هذا النوع من المقابلات، أن يقوم الباحث من طرح الأسئلة أخرى غير مخطط لها، وما يعرف بالأسئلة التوليدية إذا رأى الباحث ضرورة ذلك"

وفي دراستنا الحالية إعتدنا على "المقابلة المقننة"، كون تلك الأسئلة التي طرحناها كانت معدة ومحضرة ومهياة سلفا ومسبقا.

حيث تعرف على أنها "عبارة عن أسئلة مفتوحة وتكون محددة ودقيقة وأسئلتها (4) متسلسلة، يطرحها الباحث مسبقا"، أي تكون ذات متغيرات أو إجابات محددة، كما تتضمن أسئلة مفتوحة ومغلقة، وقد تتضمن أسئلة الرأي، التي تضمن على إعطاء المبحوث حرية الإجابة على مختلف الأسئلة دون ضوابط أو معايير، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بسرعة إجرائها وسهولة الإجابة لغاية التحليل، وجمع المعلومات والبيانات التي غفلت عنها

1-صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2003، ص ص، 37،
2-يوسف لازم كماش، البحث العلمي-مناهجه، أقسامه، أساليبه الإحصائية، ط1، دار الدجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 287
3--سمير محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 133
4-صلاح الدين شروخ، مرجع سبق ذكره، ص 38

الإستمارة، ولا يمنع في هذا النوع من المقابلات، أن يقوم الباحث من طرح أسئلة أخرى غير مخطط لها ، أو ما يعرف "بالأسئلة التوليدية" إذا رأى الباحث ضرورة ذلك. (1)

وقد قمنا بإجراء المقابلة مع "السيدة تيغديت" قسم المحاسبة و المالية، و مع السيدة "أوسطاني" رئيسة قسم التعليم و التقييم مع السيدة "مناماني" نائبة رئيس فرع السنة الأولى للعلوم الإنسانية.

ج-الملاحظة

هي أداة مدعمة ومساعدة على مستوى دراستنا الحالية، وذلك من خلال رصد وملاحظة الظاهرة عن قرب، بهدف التعرف على العلاقة السببية الموجودة بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة تيزي وزو.

حيث تعرف الملاحظة على أنها "عبارة عن المشاهدة والمراجعة الدقيقة للسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل ملاحظات أول بأول كذلك الإستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق التفاصيل" (2)

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها "عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر إحداهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ونلاحظ أثنائها ردود فعل المبحوث" (3)

كما تعرف الملاحظة على أنها "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب أو بعد في إطارها الطبيعي المتميز، ووفقا لظروفها الطبيعية، والملاحظة وسيلة بحثية، تتمتع بفوائد ومزايا عديدة ومتنوعة، تميزها عن الأدوات البحثية الأخرى، حيث تعطي الباحث إمكانية ملاحظة سلوكيات وعلاقات وتفاعلات الأفراد المبحوثين والإطلاع على أنماط وأساليب (4)

معيشتهم، ويتيح للباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية غير المصطنعة بطريقة سليمة وصحيحة وبعيدة عن التكلف والتصنع"

وقد إعتدنا في دراستنا الحالية على "الملاحظة البسيطة"، والتي تعرف بأنها "هي المستخدمة غالبا في الدراسات الإستكشافية الإستطلاعية، إذ يلاحظ الباحث ظاهرة أو حالة دون أن يكون لديه مخطط مسبق لنوعية المعلومات والبيانات أو الأهداف أو السلوك الذي سيخضعه للملاحظة" (5)

1-صلاح الدين شروخ، نفس المرجع السابق، ص38

2-إبراهيم عبد العزيز الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2010، ص96

3-مصطفى عليان رابحي، محمد عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص112

4-محمد أبو نصار عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد، المراحل والتطبيقات، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية الأردن، 1999، صص63،57

5-المرجع نفسه، ص63

7-مجتمع الدراسة وعينة البحث أ-مجتمع الدراسة

إن كل دراسة أو تقوم على أساس إختيار مجتمع الدراسة وعينته، وهذا بناء على توفر نفس الخصائص والمميزات أو المتغيرات الي تجله يستند عليها من أجل الوصول الى نتائج دقيقة وصحيحة وعلمية.

حيث يوجد عدة تعاريف لمجتمع الدراسة ومن أهمها :

يعرف مجتمع الدراسة هو " المجموعة الكلية من العناصر، التي تعمم عليها نتائج البحث، حيث أن دقة الباحث على إختيار العينة، التي تمثل مجتمع الدراسة تؤدي إلى نجاح الدراسة، فبقدر ما تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي، بقدر ما تكون النتائج صادقة" ويوجد أيضا تعريف آخر لمجتمع الدراسة في لغة العلوم الإنسانية على أنه "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر والمفردات المحددة مسبقا، والتي تتركز عليها الملاحظات" (1)

كما يعرف أيضا على أنه "جميع الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث". (2)

يتمثل مجتمع دراستنا في مجموع الاساتذة و الاداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة "مولود معمرى" قطب تامدة بولاية تيزي وزو
ب-عينة الدراسة:

يعد إختيار عينة الدراسة، من أهم الخطوات المنهجية في البحث العلمي، كونها تعمل على إضفاء الصبغة العلمية والموضوعية على موضوع البحث، مما يتوجب على الباحث ضرورة توخي الحذر والدقة في إختيارها بشكل سليم ودقيق.
ومن بين التعاريف المرصودة لعينة الدراسة نجد ما يلي:

تعرف العينة على أنها ذلك "الجزء المختار من مجتمع البحث الكلي، وتكون ممثلة لهذا المجتمع، ويشترط للعينة أن تكون فيها جميع الخصائص، التي أشتقت منه في جوانبها المختلفة، وطبقا لطبيعة الموضوع المدروس فهي تعمم نتائج دراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أحياء او شوارع أو مدن أو غير ذلك" (3)

كما تعرف العينة على أنها "شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وسمات هذا المجتمع وتمثله تمثيلا دقيقا فيما يخص الظاهرة موضوع الدراسة" (4)

1-فاطمة عوض وميرفت خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002 ص ص، 122، 123

2-مصطفى ربحي عليان محمد عثمان غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 189.

3-معن خليل العمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 2000

4-منال هلال المزاهرة، منهج البحث الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 11

كما تعرف أيضا على أنها "نموذج يشمل جانب أو جزء من المجتمع الأصلي للبحث أو تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يعني عن دراسة كل الوحدات ويتم إختيار العينات عادة وفق أساليب وطرق علمية ومتعارف عليها"⁽¹⁾

وقد إعتمدنا في دراستنا الحالية على "العينة العشوائية البسيطة"، والتي تعرف على أنها "مجموعة محصورة مختارة من المجتمع محل الدراسة، بحيث يكون لكافة عناصرها فرص متكافئة في أن تصبح جزء من العينة الممثلة للمجتمع، حيث يتاح لكافة عناصر

المجتمع أن تصبح جزء من العينة، والسبب في هذا أن المجتمع متناسق إذا ما تم إختيار جزء منه لتمثيله، فإن هذا الجزء سيضمن كافة خصائص المجتمع وسماته"⁽²⁾

فهذه العينة تنتمي إلى العينات الإحتمالية وحجم العينة بقدر وتشير هذه العينة إلى مجموعة محدودة، يتم إختيارها من خلال المجتمع الإحصائي.

حيث يكون لها نفس الفرصة لإختيارها كعينة من ذلك المجتمع، وفي هذا النوع من العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة معروفين وإستخدامها في الدراسة، تجعل جميع مفردات مجتمع الدراسة الأصلي.

إخترنا في دراستنا العينة العشوائية البسيطة التي يبلغ حجمها 50 مفردة لعدة أسباب منها -إعتمدنا على متغيرات الدراسة التالية المتمثلة في: السن الجنس المستوى التعليمي الأقدمية

-سهولة الإلتقاء بالأفراد والعمال الذين قمنا باختيارهم كعينة -دراسة عينة محدودة منه ولوجود تشابه الى حد ما بين العمال على إختلاف أقسامهم و وظائفهم .

8-مجالات الدراسة (الزمانية، المكانية، البشرية)

تتمثل مجالات دراستنا الحالية في المجالات الزمانية والمكانية والبشرية

أ-المجال الزمني: بدأنا دراستنا في الإطار المنهجي والنظري في 12نوفمبر 2024 إلى غاية 15مارس 2025، أما الدراسة الميدانية فقد إمتدت من 15أفريل 2025 إلى غاية 02 جويلية 2025

ب-المجال المكاني: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على مستوى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بجامعة "مولود معمري" قطب تامدة ببنزوي وزو

ج-المجال البشري: هو المجال الذي يختار فيه الباحث مفردات مجتمع دراسته وفق أسس علمية ومنطقية وعقلانية، بعيدا عن التسرع والتخمين والتكهن، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وعلمية، حيث قمنا بإختيار عينة من الجمهور الداخلي على مستوى كلية العلوم

¹محمد بكر نوفل، التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص232
²يحيي سعد، العينات العشوائية في البحث العلمي، المقال متوفر على الرابط: <http://www.drax.com>، تاريخ الإطلاع: 24ديسمبر 2024، الساعة: 12:25

الإنسانية والإجتماعية بجامعة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، قطب تامدة، التي يبلغ حجمها 50 موظفا وموظفة من أساتذة و إداريين

9-تحديد مفاهيم الدراسة

إذا كانت المصطلحات في العلوم الطبيعية، تتميز بالثبات والوضوح والحصص والفهم فإن الأمر في العلوم الإجتماعية والإنسانية، تتسم بالكثير من المفاهيم والمصطلحات التي تتباين وتتعدد وتختلف، وذلك نتيجة إختلاف مختلف الإتجاهات العلمية والبحثية، وكذا إختلافات وإتجاهات الدارسين والباحثين، إضافة إلى إختلاف المحيط السوسيو ثقافي، بناء على هذا التعدد والتشعب والتنوع في المصطلحات والمفاهيم، فإنه يتوجب على الباحثين ضرورة العمل على التحديد الدقيق والواضح والعميق لهذه المصطلحات والمفاهيم من الناحية اللغوية والإصطلاحية والإجرائية من أجل إزالة الغموض واللبس والإبهام، الذي يعترى إشكالية وأهداف ومنهج دراسة الباحث، بغية التوصل إلى نتائج واضحة وعلمية ومفهومة .

وفي دراستنا الحالية، ركزنا على المصطلحات والمفاهيم التالية: الدور، القيادة، القيادة الإدارية التغيير، التغيير التنظيمي، التنظيم

1-الدور : (Rôle)

أ-لغة

الدور هو عود الشيء الى ما كان عليه-النوبة-الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض، ودور الممثل هو أحد الموافق التي يظهر فيها في الركح، والتي تتكون منها المسرحية، وقام بدور خطير، أي أظهر مقدرة كانت ذات أثر بارز، وفاعلية لها وزنها في الميدان.⁽¹⁾

ب-إصطلاحا

يعرف الدور على أنه "عنصر من التفاعل الاجتماعي، ويشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة، التي يؤديها شخص معين كما يعرف أيضا أنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي لمركزه".⁽²⁾

ج-إجرائيا

المقصود بالدور في دراستنا الحالية هي كافة الوظائف والمهام والأدوار، التي تقوم بها القادة بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قطب تامدة بجامعة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل عملية التغيير التنظيمي، ويكون ذلك من خلال جملة وسلسلة من العمليات والممارسات والأنشطة التنظيمية والإتصالية والإدارية، التي تهدف في الأخير إلى تجسيد الأداء الوظيفي الجيد من خلال إستحداث وخلق سلسلة من الأنماط والأساليب والمعايير التنظيمية والإدارية الحديثة والجديدة، التي تواكب مختلف متغيرات ومتطلبات

¹-علي بن هادية، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي ألفبائي ، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1997، ص349

²-محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، ، منشورات مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، 1982 ص315

البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قطب تامدة بجامعة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، التي تعمل على زيادة فعالية وكفاءة هذه المؤسسة .

2- القيادة (Guidance)

أ- لغة

قائد جمع قادة وقواد وقود من فريقا من الجند أو ما شابه. (1)

ب- إصطلاحا

تعرف القيادة هي " أن يكون القادة الذين يستعملون ذكائهم ويعيدون فن توجيه الآخرين والتأثير فيهم ويعرفون أنواع التكنولوجيا، التي تستعمل لتحقيق الأهداف المنشودة، وهم الذين يمكن أن يعتمد عليهم الفرد لإيجاد حلول للمشكلات بمهارة ومقدرة فائقة" (2)

ويعرفها "هايمان" (Haymane) القيادة على أنها "القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك كونه يقوم بمهمته كقائد" (3) كما تعرف على أنها "ذلك النشاط الذي يؤدي الى التأثير في جماعة من الأفراد حيث يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب" (4)

ج- إجرائيا

المقصود في دراستنا الحالية بالعملية في التسيير الفعال والتوجيه المحكم لمختلف الموارد البشرية والمادية والمالية، وعلى أسسها الصحيحة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قطب تامدة جامع "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، وهذا يكون من خلال الإستغلال الأمثل والإستثمار الأحسن لها في القيام وإنجاز مختلف المهام والوظائف والمسؤوليات والأدوار الرامية الهادفة إلى تجسيد عملية التغيير البناء والفعال وفق مؤشرات ومقاييس منطقية وصحيحة، بعيدة عن مبدأ التكهن والحدس والعشوائية والإرتجالية والإحتمالية، حيث يشمل أيضا تسيير الموارد البشرية لالاساتذة و الاداريين عمال جامعة "مولود معمري" قطب تامدة، وهذا من خلال تثمين قدرات ومهارات، حيث يكون عن طريق التدريب والتكوين العلمي والإداري، وكذا العمل على تقديم مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية، التي تجعلهم يحسون بقيمة وأهمية وظائفهم وأدوارهم المهنية الموكلة إليهم، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتطبيق مبدأ التخصص في العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما تشمل العملية أيضا حسن وتسيير المعلومات

1- القاموس الكافي العربي، ط3، دار الأصالة للنشر والتوزيع والإستيراد، الجزائر، 2009، ص390
2- أحمد قوراية، القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي الثقافي، ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2008، ص25
3- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ص65
4- ناهض عبد الرزاق القسيمي، القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص117

والبيانات ذات نوعية وكمية مناسبة، ودمجها وإستخدامها في حالات الضرورة مثل: الأزمات من أجل صناعة وإتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والرشيده، التي تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسة، مما يضمن أيضا تسيير المعدات واللوازم والوسائل بشكل جيد، مع إستخدامها بشكل عقلاي من دون حدوث أية أخطاء أو أعطاب أو خلل، يؤثر فيها بشكل عام، كما يتضمن أيضا التسيير والتوجيه والرقابة بمعنى التعرف على مواطن الضعف والقوة في الأساليب الإدارية وتعديلها وتشمل أيضا عملية كافة أشكال الصراعات التنظيمية، التي تحدث بين العملية العليا والاساتذة وتوجيهها الوجهة السليمة والمناسبة والإيجابية، من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة وفق معايير ومقاييس علمية وتنظيمية صارمة ومنطقية، كما يتم أيضا تطبيق العملية الموقفية كون العملية ليست مجرد قواعد وأنماط محددة ومقيدة، ينبغي التقيد بها إذ يجب أن تتسم بالمرونة والتغيير والقدرة على مواجهة مختلف التطورات الحاصلة في إطار المحيط الذي تنشط فيه .

3- القيادة الإدارية: (Guidance Administrative)

أ-إصطلاحا

لقد إختلطت الكثير من المفاهيم لدى الكثير من الدارسين والباحثين في العملية، إذ أن مصطلح القيادة لا يعن العملية، ومصطلح القيادة الإدارية لا يعن القيادة أو العملية، ومن أهم التعاريف المقدمة لمصطلح القيادة الإدارية نجد ما يلي:

تعرف القيادة الإدارية على أنها "القدرة التي يؤثر فيها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وإحترامهم ورضاهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (1)

وفي تعريف آخر للقيادة الإدارية هي "عملية الأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في النشاط التعاوني" (2)

كما تعرف القيادة الإدارية على أنها " عملية إجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم للعمل بجد ورغبة في لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة " (3)

ب-إجرائيا

المقصود في دراستنا الحالية بالقيادة الإدارية، هي توجيه وتسيير مسؤولين وقادة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قطب تامدة بجامعة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو للالاساتذة و الإداريين والعمال، وهذا يكون بتطبيق النمط القيادي الديمقراطي الحر، مما يساهم في الأخير إلى تحفيزهم على تقديم الأداء الوظيفي الجيد، وهذا يكون عن طريق توجيه سلوكياتهم وإتجاهاتهم وتصرفاتهم نحو الوجهة السليمة والصحيحة والمناسبة، وهذا من

1- عبد الكريم درويش، ليلي ت كلا، أصول الإدارة العامة، ، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1979، ص75

2- علي السلمي، السلوك التنظيمي، ط4، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2022، ص523

3- محمد مختار حسن، إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتوريدات والتسويق، القاهرة، 2010 ص 49

خلال توجيههم في أداء مختلف الوظائف بشكل جيد ومناسب، مما يؤدي إلى الزيادة من مستوى فعالية وكفاءة هذه المؤسسة الجامعية، كما يتم أيضا من خلال تدريبهم وتكوينهم سواء كان نظريا أو ميدانيا، وهذا من أجل إكتساب كم هائل ونوع من الخبرات والمهارات التنظيمية، التي تعمل على تطوير قدراتهم التنظيمية والعلمية والنفسية، وهذا من أجل تجسيد التغيير التنظيمي الفعال والبناء وفق أسس صحيحة وقوية، وهذا ما يتطلب ضرورة التركيز على تنمية العلاقات الإنسانية بين الاساتذة والعملية بهدف تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة في أسرع وقت ممكن ووفق مؤشرات ومقاييس كمية ونوعية يمكن الإستناد والإعتماد عليها كمعايير ومرتكزات أساسية من أجل تحقيق التغيير التنظيمي الناجح بهذه المؤسسة الجامعية وهذا يكون من خلال الإستثمار الأمثل والتثمين الأفضل للموارد البشرية، خصوصا وأن عملية الموارد البشرية تعد من أصعب الإدارات

4-التغيير(Changement)

أ-اللغة

مشتق من الفعل غَيَّرَ وَغَيَّرَهُ، حوله وَبَدَلَهُ كأنه جعله غير ما كان عليه وفي التنزيل العزيز (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَا يَغْيِرُ مَا بَقِيَتْهُ حَتَّى يَغْيِرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ) (الآية 11 من سورة الرعد) ومعنى حتى يغيروا ما بأنفسهم هو أن يبدلوا ما أمرهم الله، ويقال تغييرت الأسماء يعني إختلفت وغير عليه أمر حوله. في اللغة العربية التغيير، إسم مشتق من الفعل غير بدله وجعله حالة تحول وغير، حوله وبدله.⁽¹⁾

ب-إصطلاحا

لم يتفق العلماء والخبراء والمختصين على تعريف واحد للتغيير، فكان لكل عالم تعريف خاص به يعرف التغيير على أنه "الإنتقال والتحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية"⁽²⁾ يعرف "بن يوسف النمران" أن التغيير "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع منشود فيه" يعرف "ريتشارد روبران" التغيير على أنه "عن ظاهرة التحول من توازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية وإجتماعية، إقتصادية، تكنولوجية، والتي تكون أساسيات المجتمع"⁽³⁾

¹-بلال خلاف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2009

ص26

²-سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ، مكتبة نور، الإسكندرية، مصر، 2012، ص15

³-عبد الله الطجم، التطوير التنظيمي ، دار النوابع، الرياض، 1995، ص8

يعرف "الدكتور سعيد عامر" التغيير بأنه "تحرر ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة الناجمة عن الإبتكارات المادية والفطرية ليحمل بين ثناياه أمالا للبعض وإحباطا للبعض الآخر وفي جميع الأحوال، هو ظاهرة يصعب تجنبها"⁽¹⁾

ب-إجرائيا

المقصود بالتغيير في دراستنا الحالية، هي كافة التعديلات والتغييرات الحاصلة على مستوى سلوكيات ومعتقدات وقيم وعادات وإدراكات الاساتذة الإداريين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة "مولود معمري" قطب تامدة بولاية تيزي وزو من أجل تطوير وتحسين مستوى مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والتنظيمية والإدارية، وتتضمن أيضا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث يكون من خلال إسناد مختلف الوظائف والمهام على أساس الإستحقاق والقدرة على تبوأها، كما يشمل التنظيم وضع مختلف المعدات واللوازم والوسائل المادية في مكانها المناسب، ويشمل التنظيم كذلك تحديد الميزانية المالية وترشيد النفقات وفق أسس عقلانية، بعيدا عن مبدأ الحدس والعشوائية والإحتمالات والتسرع، والسرعة في إتخاذ مختلف القرارات الإدارية، وكل هذا يتم من خلال أسس وأساليب قياسية ونوعية علمية صارمة وموضوعية، تهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي الهادف والهادئ والفعال بغية زيادة وكفاءة وفعالية هذه المؤسسة الجامعية وهذا يؤدي في الأخير إلى تحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي.

ألغة

هو مصدر من نظم-التنظيم التأليف وضم الشيء ونظم اللؤلؤ، ينظمه تنظيما ونظاما أي جمعه بانتظام.⁽²⁾

ب-اصطلاحا :

يعرف التنظيم على أنه "العملية، التي يتم من خلالها تحديد المهام، التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف، ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق، ومن ثم إختيار وتحديد الأشخاص من الذين يقومون بها"

يعد الألماني "ماكس فيبر" (Max Webber) أول من صاغ بشكل منظم لتصور سوسيولوجيا التنظيمات، فقد ناقش فيبر مفهوم التنظيم ضمن معالجته لفكرة الجماعة التضامنية، والتي إعتبرها تمثل نوعا من العلاقة الاجتماعية المقيدة، أي التي تفرض حدودا معينة على عضويتها من خلال القواعد والمعايير التي تدعمها، وإذن فالجماعة التضامنية تسير وفق لنظام خاص من شأنه أن يجعل أعضائها يمارسون أنماطا معينة من السلوك بإعتبارها وظائف دائمة ومنتظمة، كما أن لهذه الجماعة قائدا معيناً تعاونه هيئة إدارية.⁽³⁾

¹-سعيد عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، مركز وايد رفس، القاهرة، 1991، ص ص، 51، 53

²-أياد الفيروزي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1987، ص346

³-منال هلال المزاهرة، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015،

ج-إجرائيا

المقصود في دراستنا الحالية بالتنظيم هو عبارة عن مجمل الإجراءات والقواعد والتغييرات البرامج التنظيمية والإدارية، التي تقوم بها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" قطب تامدة بولاية تيزي وزو، من أجل إكتساب وإمداد الاساتذة و الاداريينها الإداريين بأسس ومعايير القيادة الادارية والقيم والسلوكيات والمعايير التنظيمية الهادفة إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب والملائم والفعال مواكبة ومساييرة لتطورات وتغييرات البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة الجامعية.

6-التغيير التنظيمي: (Changement Organisationnelle)

أ-إصطلاحا

يعرف التغيير التنظيمي على أنه "التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الإنتقال من حالة الى أخرى في المكان والزمان" (1)
كما يعرف على أنه "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الاداء والإجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والإستمرارية والتطور والنمو" (2)
يعرف التغيير التنظيمي على أنه "العملية المقصودة التي تقوم من خلاله المنظمة بالإنتقال من حالتها العادية الى حالة مستقبلية مرغوبة، وذلك من أجل فاعليتها" (3)

ج-إجرائيا

المقصود بدراستنا الحالية بعملية التغيير التنظيمي، هي مجموع الإستراتيجيات والسياسات والخطط، التي تتبناها كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية من أجل إستحداث وخلق أساليب وأسس ومقومات تنظيمية وإدارية صحيحة وسليمة، تواكب مختلف تطورات العصر، وهذا يكون من خلال إتباع أنماط قيادته متفتحة وديمقراطية، تساهم في تجسيد عملية التغيير الهادف وفق مقومات أو مرتكزات سليمة ويشمل التغيير التنظيمي المدخل البشري، وهذا من خلال تدريبهم و تكوينهم المتكرر والدائم، من خلال اكسابهم مهارات وقدرات وخبرات إدارية وميدانية، تسمح لهم بتطوير وتنمية قدراتهم الذهنية والنفسية، ومنه القيام بالتغيير التنظيمي الهادف والبناء، ثم يليه التغيير من خلال التركيز على المدخل السلوكي والنفسي، الذي يشمل تغيير مختلف التصرفات والسلوكيات الغير سوية وإستبدالها بالسلوكيات التنظيمية الحضارية والجيدة والمناسبة مثل تجسيد روح المسؤولية، الإلتزام الولاء، الاحترام والتقدير المتبادل، كذلك التضامن والتعاون في إطار نسق تنظيمي مشترك

1-عثمان فاروق السيد، قوى التغيير في القرن الحادي والعشرون (21)، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة

مصر، 2000، ص9

2-ثابت إدريس، المدخل الجديد في الإدارة العامة، ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 200، ص36

3-طاهر محسن الغالي، التطوير التنظيمي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص40

وواحد، إحترام الوقت والصرامة التنظيمية، ثم نجد المدخل التقني، والذي يشمل تعديل وتغيير مختلف اللوازم والمعدات والوسائل المستخدمة في المؤسسة بأخرى أكثر حداثة وعصرنة، تعمل على مواكبة ومسايرة مختلف التغييرات والتطورات الحاصلة في العصر كما يشمل أيضا المدخل إستحداث أنماط ووسائل إتصالية حديثة مثل الإستفادة من تكنولوجيا الإتصال الحديثة، التي تسمح بالتداول والإنسياب والانتقال السلس والمرن والبسيط لمختلف المعلومات والبيانات، التي تؤدي الى سرعة إنجاز مختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب وسليم وفعال، كما نجد في الأخير المدخل التنظيمي، والذي يكون من خلال تعديل وتغيير تنظيم كافة أشكال وأنماط المظاهر التنظيمية الإدارية البيروقراطية، التي تقوم على التعقيد والتركيب والروتين والتعب، ومنه بطئ للإجراءات والمعاملات الإدارية والمهام التنظيمية، تؤثر سلبا على سمعته وصورة المؤسسة، مما يتطلب ضرورة بناء وإستحداث أنماط تنظيمية أكثر ديمقراطية وتفتحا ومرونة، وهذا من أجل أن تكون ذات فهم وإستيعاب جيد ومناسب لدى العمال والاساتذة، حيث تكون النتيجة النهائية تجسيد وتفعيل عملية التغيير التنظيمي وفق معايير وأساليب منظمة وأكثر عقلانية وإنضباطا وصرامة، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تجسيد وتحقيق الفعالية التنظيمية المناسبة وضمان بقاء وإستمرارية هذه المؤسسة في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

10- الخلفية النظرية للدراسة

يعد البحث العلمي عملية منهجية تهدف إلى فهم وإكتشاف معارف وحقائق جديدة وتطوير المعرفة في مجال معين، ومن أجل تحقيق ذلك، يتطلب على الباحثين الإستناد إلى الخلفية النظرية المرتبطة بالموضوع المدروس، حيث تعني الخلفية النظرية في البحث العلمي أو النظرية المؤطرة للدراسة، تقديم المعرفة الحالية المتاحة في المجال المرتبط بالدراسة، وقد تشمل الخلفية النظرية مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات السابقة التي أجريت في المجال والنظريات والنماذج المفهومية، التي تستخدم لشرح الظواهر المعنية.

يهدف الباحثون إلى توجيه البحث الجديد، بناءً على هذه المعرفة الموجودة وملء الفجوات في المعرفة المتاحة، عندما يقوم الباحثون بتوجيه بحوثهم، فإن الخلفية النظرية تساعدهم في تحديد الأهداف والفرضيات والمتغيرات الرئيسية للدراسة، يتعين على الباحثين أيضا تقييم مختلف المصادر المتاحة وتحليلها وتفسيرها وترتيبها بطريقة مناسبة للحصول على فهم عميق وتعزيز المعرفة وتشكيل التفكير النقدي الإبداعي للموضوع محل الدراسة.

وفي دراستنا الحالية الموسومة بـ "دور القيادة الإدارية إحداث التغيير التنظيمي وفي دراستنا الحالية على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمرى" قطب تامدة بولاية تيزي وزو"، فإن النظرية المؤطرة والمدعمة، التي تتمثل في نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول" (Henry Fayol)، حيث سنتناول بنوع من التفسير والتفصيل محتوى هاتين النظريتين مع إسقاطهما في الجانب الميداني لدراستنا الحالية.

1-نظرية التقسيم الإداري " هنري فايول " (Henry Fayol)

أولاً: إسهامات "هنري فايول" (Henry Fayol) 1841-1925

لقد تميز هنري فايول عن فريدريك نايلور بالرغم من أنه كان هو الآخر مهندساً، بأنه كان من بين الكتاب الأوائل، الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للعملية، لأنه كان يشغل (1) منصبا إدارياً، بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج، ومن ثم إهتم فايول بوظائف العملية على المستويات المختلفة، وحاول أن يطور نظاماً فكرياً إدارياً يمكن تعليمه ودراسته.

حين شغلت الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا بالنتائج التي توصل إليها فريدريك تايلور لرفع الإنتاجية للعامل في المصنع، كانت هناك محاولات مهمة تجري على أرض فرنسا بمعرفة هنري فايول رجل الصناعة الفرنسي لوضع نظرية عامة للعملية إتضحت معالمها في كتابه الذي ظهر في فرنسا عام 1916 تحت عنوان "العملية الصناعية والعامة"، ولم يترجم هذا المؤلف الذي نشر بالفرنسية في الإنجليزية حتى عام 1929 في بريطانيا. وعام 1949م في الولايات المتحدة الأمريكية، وإن كان جانب من إنتاج فايول، قد تضمنته مجموعة الوثائق التي أصدرها "لوثر جولييك وليندل أروييك" عام 1937.

وقد كتب فايول كأحد العاملين بالعملية، ومن هنا قدم خبراته الطويلة وملاحظات المهمة التي أسهمت في تحديد أسس العملية، ولعل أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث تكمن في تحليلاته العميقة للنشاط الإداري، وفي إيمانه القوي بوجود مبادئ للعملية تتميز بعموميتها، ووجوب تدريسها، فلقد إهتم فايول بالعملية في قطاع الأعمال، ولما كانت الأصول العامة للعملية، يمكن أن تسري في ميداني العملية العامة وعملية الأعمال، ونظراً للحقائق المهمة، التي أبرزها فإننا نقدم ملخصاً لأرائه و التي أثرت الفكر الإداري.

قد وجد فايول أن النشاط في عملية الأعمال، يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية وهي على النحو التالي : (2)

- 1-النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).
- 2-النشاطات التجارية (المشتريات المبيعات والتبادل)
- 3-النشاطات التمويلية (الموارد ثمانية الإستثمارات والمصرفيات)
- 4-النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص)
- 5-النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات)
- 6-النشاطات الإدارية (التخطيط، التنظيم والتوجيه، التنسيق والرقابة).

¹-مطالع إبراهيم عصمت وحسن أمينة أحمد، الأصول الإدارية للتربية، دار الشروق للنشر، جدة، السعودية 1980، ص52

²- الهادي بوففور، محاضرات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باجي مختار عنابة، 2012/2011، ص12

وقد بين فايول أن هذه المهام تتواجد في كل منظمة مهما كان حجمها، كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا إستطاع الإداري لقيام بهذه المهام الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعالة.

ولقد تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج النواحي التالية:

1- صفات الإداريين وتدريبهم

2- الأسس العامة للعملية

3- وظائف العملية

أولاً: صفات الإداريين وتدريبهم

يرى فايول أن الإداريين يحتاجون الى مجموعة من السمات والصفات الفذة يجب توفره وهي صفات جسمية وصفات ذهنية وصفات أخلاقية، يضاف إليها سعة إطلاع المديرين وثقافتهم العامة، وأشار فايول إلى أن أهمية هذه الصفات نسبية، وأن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد وترتفع أهميتها كلما إرتفع المدير في السلم والهيكل الإداري، حيث تكون القدرات والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا والعليا في أية مؤسسة. (1)

ثانياً: الأسس العامة للعملية

مع تسليم فايول بأن أسس العملية مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة ومحددة، فقد وضع أربعة عشر (14) مبدأً من مبادئ العملية، التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي :

1- **تقسيم العمل**: ينتج تقسم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص، الذي نادى به الإقتصاديون كضرورة للإستخدام الأمثل للقوى العاملة، ويرى فايول أن تطبيق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية.

2- **السلطة والمسؤولية**: أوضح فايول الإرتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وأن الأخيرة موازية للسابقة منبثقة عنها، ويرى فايول السلطة مزيجاً من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي وإختصاصاته، والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.

3- **الإلتزام بالقواعد**: وهي في نظر فايول إحترام الإلتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الإحترام، ويقرر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عليا من الكفاءة في جميع المستويات.

4- **وحدة الأمر**: وهذا يعنى أن يكون لكل موظف رئيس واحد، يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير.

¹ - إبراهيم عصمت الشلعوط ، نظريات في الإدارة التربوية ، مكتبة الرشد، الرياض السعودية، 2022، ص94

- 5-وحدة الاتجاه:** ذلك أن كل مجموعة من النشاط متحدة الهدف، يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة وتختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.
- 6-خضوع الأفراد للمصلحة العامة:** وهذا المبدأ يتطلب من العملية التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على إستقرار التنظيم وإستمراريته.
- 7-المكافآت:** يقضى هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.
- 8-المركزية:** ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة الأخرى وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري، ويجب أن يكون هناك نقطة توازن بين المركزية المطلقة والمركزية الكاملة.⁽¹⁾
- 9-تسلسل القيادة:** يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.
- 10-النظام:** ويقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، ويقسمه فايول في قسمين، **نظام مادي** يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، و**نظام إجتماعي** يتهم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يتهم بتنسيق الجهود، وتحقيق الإنسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.
- 11-العدالة:** يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وإنتمائهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته وأن يحصل كل منهم على حقوقه كافة.
- 12-الإستقرار الوظيفي:** ينص هذا المبدأ على أهمية إستقرار الموظف في عمله، كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.

13-المبادرة: المبادرة عند فايول تعني المبادرة لإعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطلب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وإبداء المقترحات وتنمية روح الابتكار.

14-العمل بروح الفريق: يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الإتصالات الفعالة والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين، بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، وهو ما يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين.

ثالثاً: وظائف العملية:

حيث يرى فايول أن وظائف العملية تشمل على: **التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق**
الرقابة

وقد كرس هنري فايول جانبا من إهتماماته كممارس للعملية لمناقشة هذه الوظائف، وقد كان لأفكاره، وما تركته من أثر مميز وكبير في الفكر الإداري، سواء في فرنسا أو غيرها أهمية لا تقل عن أهمية الأثر، الذي تركته أفكار فريدريك تايلور في الفكر الإداري

¹ - إبراهيم عصمت الشلحوط ، نفس المرجع السابق ، ص94

الأمريكي، ورغم ذلك كلاهما يساهمان في تطوير وتحسين الفعالية التنظيمية والإدارية في المنظمات.⁽¹⁾

* إسقاط وتطبيق النظرية في الدراسة الحالية

في هذه الدراسة يمكننا تطبيق هذه النظرية على مستوى كلية العلوم الإنسانية بجامعة مولود معمري قطب تامدة بولاية تيزي وزو، من خلال الإستناد والتركيز على أن الأنشطة الإدارية التي يتوجب على القادة والمسؤولين الإداريين (رئيس الجامعة، عمداء الجامعة رؤساء الأقسام) العمل على إنجازها من أجل تكريس التغيير التنظيمي الفعال والهادف حيث تتمثل فيما يلي:

- **النشاطات التمويلية (الموارد ثمانية الإستثمارات والمصروفات):** بمعنى تقدير ورصد أهم الأنشطة المتعلقة بمختلف التظاهرات الثقافية والفنية والعلمية وتطوير الأبحاث الجامعية وهذا يكون من خلال رصد وإستغلال الميزانية المالية المناسبة والعمل على ترشيد النفقات من أجل تحسين مستوى الخدمات الجامعية المقدمة للجمهور الداخلي (أساتذة، طلبة، عمال)

- **النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص):** ويكون من خلال الحرص على حماية وسلامة الممتلكات والعتاد واللوازم من السرقة أو حدوث خلل وهذا يكون من خلال فرض الرقابة الإدارية الشديدة، وكذا ضمان تجسيد الأمن العام وسلامة الأشخاص من مختلف التجاوزات الجسدية وكذا توفير مختلف الإمكانيات اللازمة التي تقلل من حوادث العمل التي تحدث بين وقت لآخر، وهذا من أجل تجسيد الأمن الوظيفي والنفسي لدى الجمهور الخارجي من عمال وأساتذة والاساتذة و الإداريين

- **النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات)،** من خلال إجراء موازنات مالية تتضمن حساب النفقات والمصروفات مع الفرق في المداخل المالية التي تأتي من خلال إشتراكات العمال والاساتذة الاجتماعية والإدارية، من خلال الإنضواء والإنتساب في النقابات المهنية والجماعات التنظيمية، وهذا يعكس بشكل كبير قدرة هذه المؤسسة الجامعية على تحديد وصياغة إستراتيجيات وسياسات تنظيمية وإدارية، تضمن تجسيد الأداء الوظيفي المناسب للاساتذة و الإداريين والعمال وتحقيق مختلف أهدافها وغاياتها وفق مؤشرات كمية ونوعية منطقية وعقلانية.

- **النشاطات الإدارية (التخطيط، التنظيم والتوجيه، التنسيق والرقابة):** حيث تتمثل هذه الوظائف الإدارية بهذه المؤسسة الجامعية، تتمثل في التخطيط، من خلال وضع خطط وسياسات تنظيمية وإدارية، متعلقة بعملية الموارد المالية والبشرية والمادية، تقوم على العمل على صياغة وتحديد مختلف الأهداف والغايات التي يتم الوصول إليها وفق نظرة إستراتيجية ورؤية ثابتة إستشرافية نحو المستقبل وفي ثاني الترتيب نجد التنظيم، ويكون من خلال الوضع الجيد للموارد البشرية من خلال الهيكل التنظيمي، الذي يحدد الوظائف والمهام

¹-مطواع إبراهيم عصمت، مرجع سبق ذكره، ص76

الموكلة إلى الأفراد العاملين والاساتذة، حيث يبين ويظهر نطاق السلطة والمسؤولية من أجل تجسيد عملية التغيير التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة الجامعية وفي ثالث الترتيب نجد وظيفة التنسيق، وهذا يتم من خلال إحداث تنسيق وإنسجام وتفاهم مشترك بين الاساتذة والعمال، من خلال إيجاد وتوليفة منظمة تضمن تفاعل الموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية، وتنسيق الجهود والفعاليات التنظيمية، حيث يجب أن يكون ذلك في إطار نسق تعاوني وروح الفريق الواحد، حيث يحدد مختلف الوظائف والمسؤوليات والمهام والعمل على توضيحها من خلال الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة الجامعية وفي المرتبة الرابعة نجد وظيفة التوجيه بمعنى تقديم توجيهات وإرشادات وتعليمات للاساتذة و الاداريين في حالة وجود خلل في فهم الإجراءات واللوائح والمهام المسندة إلى الاساتذة والعمال في حالة وجود غموض ولبس وإبهام، وهذا بهدف تجسيد الفهم المشترك في أداء مختلف الوظائف والأدوار على أكمل وجه ممكن، وفي المرتبة الخامسة نجد وظيفة الرقابة بمعنى القيام بتقييم وتقويم مختلف السياسات والخطط والأهداف التنظيمية والإدارية للتعرف على مدى نجاعتها وعاليتها ونجاحها أو فشلها، وهذا من خلال القيام بإستطلاعات العمال والاساتذة ومقابلات ميدانية ومن خلال التقارير المرفوعة إلى العملية العليا لهذه المؤسسة الجامعية . وفي المرتبة الخامسة نجد

وحدة الإتجاه، التي تتمثل في أن تلك القرارات الإدارية أو التعليمات التنظيمية تكون هادفة لتحقيق غايات محددة، وفق نسق تنظيمي واحد ومشارك، وفي سادس الترتيب، نجد خضوع الأفراد للمصلحة العامة، أي يكون هدف الاساتذة والعمال هو تحقيق الأهداف العامة لهذه المؤسسة الجامعية، بعيدا عن المصالح الشخصية والضيقة التي تؤثر على مهام ونشاطات هذه المؤسسة، وفي سابع الترتيب نجد المكافآت، بمعنى تقديم الأجر المادي الملائم والمناسب للاساتذة و الاداريين والعمال بهذه المؤسسة الجامعية، وفق أسس العدالة والمساواة وحسب حجم العمل ومقدار الجهد المبذول، وفي ثامن الترتيب نجد المركزية، بمعنى أن سلطة إتخاذ القرارات والسلطات، يكون من جهة واحدة على مستوى هذه المؤسسة الجامعية أي من طرف رئيس الجامعة والعمداء، بهدف تحقيق التنظيم والإنضباط الوظيفي السليم والقويم، وفي تاسع الترتيب نجد تسلسل القيادة وفق هيكل تنظيمي، يحدد فيه نطاق السلطة والمسؤولية الإدارية على مستوى هذه المؤسسة الجامعية، وفي المرتبة العاشرة نجد النظام بمعنى وضع مختلف المعدات واللوازم والعتاد في مكانه المناسب بهذه الجامعة، وكذا إسناد مختلف المهام والوظائف للأفراد المؤهلين، وفق أسس علمية وإدارية، بعيدا عن المحسوبة والتكهن والحدس،¹ وفي المرتبة الحادية عشر نجد العدالة، بمعنى معاملة جميع الأراد الاساتذة والعمال معاملة واحدة لا تفضيل ولا تهميش ولا إقصاء طرف على طرف آخر مما يؤدي إلى تعزيز المبدأ الثاني عشر، الذي يتمثل في الإستقرار الوظيفي

¹- مطاوع إبراهيم عصمت ، نفس المرجع السابق ،ص77

والإستمرارية في العمل على مستوى هذه المؤسسة نتيجة وجود مناخ تنظيمي مشجع وجيد، يحفز العمال والاساتذة على تقديم الأداء الوظيفي الجيد، وفي المرتبة الثالثة عشر، نجد مبدأ المبادرة بمعنى فتح وفسح المجال للأساتذة و الإداريين والعمال، تقديم الإقتراحات والأفكار والآراء البناءة النيرة الهادفة والرامية إلى تحسين الأداء الوظيفي ومنه المساهمة الفعالة في إحداث التغيير التنظيمي البناء والهادف وفق أسس علمية وعقلانية ومنطقية، وفي الأخير نجد العمل بروح الفريق، أي تجسيد روح الجماعة في القيام بمختلف الوظائف والمهام الإدارية بين عمال

والاساتذة و الإداريين هذه المؤسسة الجامعية في إطار تعاوني تناسقي تفاعلي تضامني مشترك، ومن أجل التخفيف من مستوى الضغوطات المهنية وتبسيط المهام بشكل سوي ومنطقي وعلمي.

وعليه نستخلص بأن هذه المبادئ الإدارية المطبقة على مستوى هذه المؤسسة الجامعية هي مبادئ نمطية ومحددة، ويمكن تعديلها أو إضافة مبادئ إدارية أخرى تواكب مختلف مختلف التغييرات الحاصلة في إطار البيئة الداخلية والخارجية بهذه المؤسسة الجامعية، في إطار ما يعرف **بالعملية الموقفية**، أي أن العملية ليست مجرد إجراءات وقواعد تنظيمية نمطية ومحددة، ينبغي التقيد والإلتزام بها، إنما هي قواعد مرنة ومتغيرة تتسم بالتغيير والمرونة والتعديل في أي وقت وأي مكان، تبعاً لعوامل البيئة المحيطة بهذه المؤسسة الجامعية، إذ أن القائد الإداري الذكي والحقيقي، من يكون لديه روح الإبداع والإبتكار والذكاء والتنظيم في التسيير السليم والجيد لمختلف مهام ووظائف هذه المؤسسة الجامعية.¹ إذ يتوجب على القادة الإداريين على مستوى هذه المؤسسة الجامعية الإتصاف بمجموعة من السمات والصفات الفذة، وهي صفات جسمية وصفات ذهنية وصفات أخلاقية، المتمثلة في الحيوية والنشاط والقوة والحضور الجسدي والذهني والقدرة على التحليل والتفسير وروح المبادرة والقدرة على مواجهة مختلف الأزمات، وحسن عملية الصراعات التنظيمية، ومهارات إتصالية، مثل مهارة الحديث، مهارة الإنصات، مهارة الإقناع، مهارة الكتابة، مهارة توصيل ونشر الأفكار بشكل جذاب وسليم وسهل وواضح، يراعي المستويات الاجتماعية والنفسية والعلمية للأفراد الاساتذة والإداريين ، حيث تكتسي هذه الصفات أهمية كبيرة على مستوى هذه المؤسسة الجامعية، من أجل تحفيز الاساتذة على إحداث التغيير الهادف والفعال والناجح، إذ هذه المؤهلات القدرات والمهارات الإدارية تتزايد وترتفع أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم والهيكل الإداري، حيث يمكن تطبيق مبادئ العملية العامة لهنري فايول على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمري" قطب تامدة من خلال مبدأ تقسيم العمل بمعنى توزيع مختلف المهام والوظائف التي تتناسب المستويات النفسية والعلمية والجسدية للأساتذة و الإداريين على أسس التخصص

¹ - مطاوع إبراهيم عصمت، نفس المرجع السابق ، ص78

الوظيفي، أما المبدأ الثاني فيتمثل في تحديد نطاق السلطة والمسؤولية، الذي يحدده المنصب، كلما كان المنصب الوظيفي حساسا وأكثر أهمية كانت السلطة والمسؤولية كبيرة، مثل العمداء، رؤساء الأقسام، رؤساء التخصصات الجامعية، أما المبدأ الثالث فيتمثل في التقيد بالتعليمات والإلتزام بالقواعد التنظيمية الموجهة من طرف مسؤولي هذه المؤسسة الجامعية بهدف تجسيد الإلتزام الوظيفي وروح الإنضباط والجدية في العمل، أما المبدأ الرابع ، فيتصل في صدور الأوامر من جهة واحدة رسمية ، تتمثل في رئيس الجامعة وبالتنسيق مع عمداء الجامعات حول مختلف الإجراءات والسياسات الرامية إلى إحداث التغيير التنظيمي على مستوى هذه المؤسسة الجامعية، يتكون مجتمع او عينة الدراسة الحالية من قيادات الادارية المتمثلة في مديريين و المسؤولين الاداريين في مختلف المستويات الادارية .

11-الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة المنطلق الأساسي، التي تعين الباحث في التعرف على مختلف الأساليب والإجراءات المنهجية والنظرية والتطبيقية المطبقة، وتجذب مختلف الأخطاء والتهفوات التي وقع فيها الباحثون الآخرون والعمل على الاستفادة من مختلف المناهج المتبعة، ومختلف المقاربات والنماذج النظرية المعتمدة، والعمل على إجراء نقد وتحليل على هذه الدراسات السابقة، من أجل أن تكون دراسته ذات قيمة علمية مضافة، وهذا بهدف الوصول إلى نتائج ذات دقة وصحة وموضوعية ومن أهم الدراسات المعتمدة عليها هي:

1-الدراسة الأولى

دراسة الطالب "هبال عبد المالك" الموسومة " بدور القيادة الإدارية في نجاح التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية عن تطبيق نظام (ل.م.د) في جامعات من الشرق الجزائري. هدفت هذه الدراسة إلى دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي على مستوى جامعات الشرق الجزائري كسؤال رئيسي في الإشكالية، والتي تندرج من الأسئلة الفرعية التالية:

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

2-هل يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزي البيانات الشخصية (المنصب الإداري، السن الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية)؟

3-ما مدى تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل. م. د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة؟

4- هل هناك علاقة تأثير دالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعة محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ونجاح نظام (ل.م.د)؟
حيث إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأن هذه المنهج الوصفي هو المنهج الأنسب لهذه الدراسة، التي تحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف عن العلاقة الموجودة بين القيادة الادارية والتغيير التنظيمي
أما مجتمع الدراسة فيتمثل بمجموع مؤسسات التعليم العالي الدراسة إعتمدت على عينتين تتمثل في العينة القصدية للحصول على المعلومات من شريحة محددة والعينة الحصصية لإختيار أفراد الطبقة بطريقة غير عشوائية، إذ تعتمد على تقسيم المجتمع إلى مجموعات خاصة قوامها 264 مفردة

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي :
-وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة التغيير التنظيمي وتحقق أهداف النظام (ل.م.د)، مما يساهم في تحسين جودة التعليم العالي.
-تشجيع ثقافة الإبداع والإبتكار على مستوى هذه المؤسسة، مما يساهم في تجسيد فعالية الإتصال والتعامل مع مقاومة المرؤوسين للتغيير التنظيمي، الذي يمكن أن يظهر في أي وقت.

-وجود علاقة تأثير بين ممارسة القادة الإداريين من المسؤولين في الجامعات محل الدراسة لدور فعالية الإتصال وتحسين العلاقة مع المحيط الإقتصادي المحلي، في إطار ترابطي تكاملي.
-علاقة بين ممارسة القادة الإداريين دوري الدفاعية والحماس وفعالية الإتصال وضمن الجودة في التعليم *

1-أوجه التشابه :

أ-من حيث الموضوع

-تناول كلتا الدراستين للمتغيرين المستقل والتابع وهما: القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي في المؤسسات الجامعية

-تندرج كلتا الدراستين ضمن الدراسات الوصفية

ب-من حيث مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع أو عينة الدراسة الحالية من القيادات الإدارية المتمثلة في المديرين والمسؤولين الإداريين في مختلف المستويات الإدارية.

ج-من حيث الأداة المستخدمة :

* عبد المالك هبال ، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية عن تطبيق نظام (ل.م.د) في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015/2016

الأدوات البحثية المستخدمة في كلتا الدراستين تتمثل في إستمارة الإستبيان والمقابلة والملاحظة.

2- أوجه الاختلاف

أ- من حيث المنهج

الاختلاف في المنهج حيث إستخدم الطالب في دراسته المنهج الوصفي، وفي دراستنا الحالية طبقنا المنهج المسحي الذي ينتمي ضمن الدراسات الوصفية

ب- من حيث الأهداف والنتائج

-الاختلاف في الأهداف المحددة والنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات

ج- من حيث المجال المكاني والزمني:

طبقت هذه الدراسة الحالية على جامعة فرحات عباس بولاية سطيف، سنة 2016/2015

أما في دراستنا فقد قمنا بإنجازها على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة

"مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، قطب تامدة، سنة 2025/2024

د-الاختلاف في إستخدام المقاربات والمقاييس الإحصائية

في دراستنا الحالية قمنا بتوزيع مختلف البيانات وتفرغها على شكل جداول بسيطة ومركبة تتضمن عدد التكرارات والنسب المئوية، أما في الدراسة السابقة فقد تضمنت الجداول البسيطة والمركبة، مع معاملات الإثبات الذي يتمثل في معامل ألفا كرونباخ وإستخدام إختبار (T) والمتوسط الحسابي والوسيط الحسابي، من أجل تحقيق مبدأ الصدق والثبات في هذه الدراسات السابقة

ه- من حيث مجال تميز الدراسة :

هذه الدراسة ركزت على تطبيق نظام (ل.م.د) أما دراستنا ركزت على دور القيادة الإدارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي.

3-أوجه الإستفادة:

-إستخدام بعض من المصادر والمراجع من أجل جمع مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بدراستنا الحالية

-الإستفادة من مختلف المقاربات الإحصائية والحسابية في تكيم وقياس هذه الظاهرة (القيادة الإدارية ودورها في التغيير التنظيمي)، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وصارمة وعلمية وصحيحة

-الإستفادة من مختلف التوصيات والمقترحات من أجل تسليط الضوء على جوانب خفية في القيادة التنظيمية، أغفلت عليها هذه الدراسات السابقة

-الإستفادة من أسئلة المقابلات وإستمارة الإستبيان في بناء وصياغة الإطار النظري لدراستنا الحالية

- التعرف على الصعوبات والمعوقات التي وجدها الباحثون في إنجاز بحوثهم ومذكراتهم الجامعية من أجل الإستئناس بها وعدم اليأس، كون البحث العلمي نشاط موضوعي دقيق يتسم بالصعوبة والمشقة

- التعرف على أهم الهفوات والأخطاء التي وقع فيها الباحثون الآخرون في إنجاز بحوثهم ودراساتهم من أجل العمل على تجنبها.

- إجراء مقارنات بين هذه الدراسات للتعرف على مواطن القوة والخلل والنقص والقصور فيها والعمل على تفعيل الروح النقدية والإبداعية، حتى لا تكون نقلا حرفيا أو نسخة طبق الأصل للدراسات السابقة، ويكون من خلال إضفاء اللمسة المعرفية والإبداعية الجديدة فيها

- الإستفادة من مختلف النظريات والمقاربات والمقتربات النظرية والنماذج المؤطرة والمدعمة والموجهة لهذه الدراسات السابقة في تحديد الأهداف العامة للدراسة وفي بناء تصور عام

لموضوع القيادة الإدارية ودورها في التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة الجامعية.

2- الدراسة الثانية:

دراسة الطالب "نورالدين بوراس" الموسومة "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية على مستوى المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين، من خلال تسييرهم وتوجيههم الوجهة السليمة في سلوكياتهم وتصوراتهم وإتجاهاتهم من أجل تحقيق الأداء الوظيفي المناسب.

حيث إنطلق الطالب من التساؤل الجوهري التالي:

ماهو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين على مستوى المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1-ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية إحترام السلم الإداري على مستوى على مستوى المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة؟

2-ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة؟

3-ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الإتصال على مستوى تنظيم المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة؟

أما المنهج الذي إعتد عليه الباحث يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وفيما يخص أدوات الدراسة، تشمل إستمارة الإستبيان، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات من أجل

تسليط الضوء أكثر من خلال جمع مختلف المعلومات والبيانات حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين على مستوى المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة

وفيما يخص مجتمع الدراسة، يتمثل في مجموع عمال المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، وقد إختار العينة العشوائية الطبقية قوامها 84 عاملاً، التي تتمثل في فئة الإطارات العليا، فئة الإطارات، فئة العمال التنفيذيين، فئة أعوان التحكم ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين، يوفر لدى العاملين والاساتذة على مستوى المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة الثقة والإطمئنان والمصادقية لهم مما يساعد هذا المركب على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة، سواء كانت داخلية أو خارجية.

- إن العلاقة القيادة الإدارية على مستوى المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة تنظيمية قوية لدى العاملين، وفق أسس الإحترام والثقة المتبادلة والتعاون، مما يضمن إحداث التنسيق التنظيمي الهادف

- إن الإحترام الذي توفره القيادة على مستوى المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري والتنظيمي الذي يقوم على قواعد إدارية محددة

- القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين على مستوى المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة حلقة مترابطة ومرتزة ومتسلسلة ومتواصلة، مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم

- إن لقوة شخصية القيادة تحقق التطوير والتميز وتحقيق مبدأ الإبتكار ما يشكل منهجية وطريقة متميزة، يتم فيها بعد تبنيتها كثافة تنظيمية للمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة *

1-أوجه التشابه :

أ-من حيث الموضوع

-تناول وتسليط كلتا الدراستين الضوء على المتغير المستقل الأول الذي يتمثل في القيادة الإدارية، التي تساهم في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين نحو تحقيق الأداء المهني الجيد والمناسب.

*نورالدين بوراس "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص : تنظيم وعمل العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013/2014/

-تدرج كلتا الدراستين ضمن حقل الدراسات الوصفية، التي تعمل على الوصف واقع القيادة الإدارية على مستوى المؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها وأصنافها للتوصل إلى نتائج دقيقة وعلمية

د-من حيث الأداة المستخدمة :

-التشابه في الأدوات البحثية المستخدمة في كلتا الدراستين، حيث تتمثل في إستمارة الإستبيان والمقابلة والملاحظة من أجل جمع مختلف المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة.

ه-إستخدام المقاربات والمقاييس المقاييس الإحصائية

في دراستنا الحالية قمنا بتوزيع مختلف البيانات وتفرغها على شكل جداول بسيطة ومركبة تتضمن عدد التكرارات والنسب المئوية، من أجل التوصل إلى نتائج علمية ومنطقية وصحيحة و في الدراسة السابقة اعتمدوا على الجداول البسيطة بالاعتماد التكرار و النسب المئوية

2-أوجه الإختلاف :

أ-من حيث المنهج :

-الإختلاف في المنهج المعتمد، حيث إستخدم الطالب في دراسته المنهج الوصفي بهدف الوصف الدقيق لواقع القيادة الإدارية ومدى مساهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية، وفي دراستنا الحالية طبقنا المنهج المسحي الذي ينتمي ضمن الدراسات الوصفية، الذي يقوم على جمع ومسح آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الإدارية بالمؤسسات والمنظمات

ب-من حيث مجتمع البحث وعينة الدراسة:

حيث يتمثل مجتمع الدراسة السابقة، في عمال المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، أما العينة المختارة فتتمثل في العينة العشوائية الطبقية التي تبلغ 84 عاملا، التي تتمثل في فئة الإطارات العليا، فئة الإطارات، فئة العمال التنفيذيين، فئة أعوان التحكم أما دراستنا الحالية فتتمثل في مجموع الاساتذة و الاداريين كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة "مولود معمرى" قطب تامدة بولاية تيزي وزو، إعتدنا على العينة العشوائية البسيطة التي يبلغ عددها 50 مفردة

ج-من حيث الأهداف والنتائج

-هناك إختلاف في الأهداف المحددة والنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات، بإختلاف المتغير المستقل في الدراسة السابقة الذي يتمثل في الثقافة التنظيمية، أما دراستنا الحالية فيتتمثل في المتغير التنظيمي

د-من حيث المجال المكاني والزمني:

قام الطالب الطالب بإجراء دراسته على مستوى هذه الدراسة الحالية المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، بولاية بسكرة، سنة 2013/2014، أما دراستنا الحالية فقد قمنا بإنجازها على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، قطب تامدة، سنة 2024/2025

ه-من حيث الأدوات البحثية المستخدمة :

إستخدم الطالب الوثائق والسجلات كأداة مكملة لدراسة بهدف الإحاطة الشاملة والعامّة لموضوع القيادة الإدارية، من خلال جمع معلومات وبيانات إضافية ونوعية، اغفلت عنها الأدوات البحثية الأخرى

ج-أوجه الإستفادة

-توظيف بعض من المصادر والمراجع من أجل جمع مختلف المعلومات والحقائق في الإطار النظري

-الإستفادة من الإجراءات الإحصائية والحسابية من خلال تطبيق وإستخدام الجداول البسيطة والمركبة، من خلال عدد التكرارات والنسب المئوية

-الإستفادة من أسئلة المقابلات وإستمارة الإستبيان في بناء وصياغة الإطار التطبيقي لدراستنا الحالية والتعرف على مختلف أوجه الاتفاق والإختلاف بين هذه الدراسات من أجل بناء موضوع دراسة بتصوير جديد

-الإستفادة من الإطار المنهجي، خصوصا في كيفية تعريف المفاهيم من الناحية الإجرائية

-تعميق وتوسيع الفهم بموضوع دراستنا، حتى لا تكون سطحية التناول أو معقدة، تتفرع وتتعدد إلى جوانب لا تخدم موضوعنا المحدد .

3-الدراسة الثالثة

دراسة "توفيق درويش" الموسومة "بفعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء- دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك"

حيث هدف الطالب إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق النجاح والفعالية الإدارية للمؤسسات وتحسين مستوى أداء العاملين المرهون بالنمط القيادي المتبع من قبل الرؤساء وما يساهم في تحقيق إشباع حاجيات العمال والاساتذة ورغباتهم المتنوعة والمتشعبة

حيث إنطلق الباحث من التساؤل الجوهري التالي:

هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال على مستوى شركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الجوهري مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهي أهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعمال على مستوى شركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك؟
- 2- ماهو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال على مستوى شركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك؟
- 3- ماهي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية على مستوى شركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟
ومن أهم الفرضيات التي صاغها الطالب هي:
أ- القيادة الجيدة لها دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة
ب- تساهم القيادة الإدارية في الرفع من مستوى أداء العمال بالإستعانة بأهم العوامل التي ونخص بالذكر التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة
أما المنهج الذي إستخدمه الطالب في هذه الدراسة فيتمثل في المنهج الوصفي، الذي يعمل على وصف القيادة الإدارية والتعبير عنها كمياً ونوعياً، وفيما يخص الأدوات البحثية الموظفة فتتمثل في المقابلة وإستمارة الإستبيان
وفيما يخص مجتمع الدراسة فهو مجموع عمال شركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، أما عينة الدراسة فقد وقع الطالب إختياره على العينة غير العشوائية، والتي تتدرج من ضمنها العينة القصدية، التي يبلغ حجمها 147 عامل وعاملة
ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:
- للقيادة الإدارية دور أساسي لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم، وذلك من خلال القدرة على إختيار النمط الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل
- إن أفضل نمط قيادي يساهم في دفع وتحفيز وتشجيع العمال نحو تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، يتمثل في النمط الديمقراطي المنتفح والشفاف وبدرجة أقل النمط الأبوي الذي يعتمد على السلطة والمشاورة
- أن الأفراد المبحوثين من الذكور أكثر ميلاً للنمط الديمقراطي مقارنة بالنمط الأبوي لدى المبحوثات من الإناث
- يعمل التدريب في تحسين أداء العمال، حيث يساهم في تطوير مهارات ومعارف العمال فيما يخص ما تتطلبه الوظيفة التي يقومون بها، سواء من حيث زيادة الجهد، وذلك بالنسبة للوظائف، التي تتطلب الجهد العضلي أو لتحسين نوعية وطريقة الأداء أو لزيادة الإنتاج كما ونوعاً.

-لتحقيق فعالية القيادة الإدارية القيادية، يتطلب الأمر الإستعانة ببعض العوامل التي تساهم في تحسين أداء العمال، ومن بين هذه العوامل التي أثبتت فعاليتها، نجد الرقابة التدريب الحوافز، التسيير بالمشاركة*¹

1-أوجه التشابه

أ-من حيث الموضوع

-تطرق كلتا الدراستين للمتغير المستقبل الأول المتمثل في القيادة الإدارية بالمنظمات
-كلا الدراستين وصفيتين اللتان تقومان على وصف واقع القيادة الإدارية بالمنظمات
ب-من حيث الأدوات البحثية:

-إستخدام نفس الأدوات البحثية في جمع المعلومات والبيانات التي تتمثل في إستمارة الإستبيان والملاحظة

2-أوجه الإختلاف

أ-من حيث الفرضيات

في هذه الدراسة السابقة إستخدم الطالب الفرضيات التي تعد إجابات مؤقتة عن إشكالية دراسته أما في دراستنا الحالية فلم نقوم بإستخدام الفرضيات

ب-من حيث الأهداف والنتائج

-وجود إختلاف في الأهداف المحددة في الدراسات والنتائج المتوصل إليها نتيجة إختلاف المتغير التابع رغم وجود تشابه في المتغير المستقبل (دراسة السابقة فعالية القيادة الإدارية

وعلاقتها بتحسين الأداء-دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك
أما دراستنا تطرقت إلى دور القيادة الإدارية في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قطب تامدة، جامعة "مولود معمري" بولاية تيزي وز .

ج-الإختلاف في المجال الزمني والمكاني

حيث قام الطالب بإنجاز دراسته على مستوى شركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك وهي مؤسسة صناعية 2006/ 2007، أما دراستنا الحالية فقمنا بإنجازها على مستوى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قطب تامدة، جامعة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو هي مؤسسة جامعية خدماتية، 2024/2025،

هـ-الإختلاف في عينة الدراسة

* توفيق درويش"فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الاداء-دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص :علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006/2007

تتمثل في العينة التي إختارها الطالب في العينة القصدية، التي تدرج ضمن العينات غير العشوائية يبلغ حجمها 147 عامل وعاملة، أما عينة دراستنا الحالية فتتمثل في العينة البسيطة ، التي تنتمي إلى العينات العشوائية التي يبلغ حجمها 50مفرد

و-من حيث المنهج

-الإختلاف من حيث المنهج، يتمثل منهج الدراسة السابقة في المنهج الوصفي، أما في دراستنا الحالية فقد إستخدمنا المنهج المسحي

ج-أوجه الإستفادة

-إستخدام بعض المراجع والمصادر الموظفة في جمع المعلومات لإنجاز الإطار النظري وفي تعميق وتوسيع دراسة موضوعنا

-الإستفادة من الفرضيات في بناء تصور عام للإطار المنهجي والتطبيقي دراستنا الحالية

-الإستفادة من النتائج في بناء هيكل الموضوع بشكل جيد

-الإستفادة من أدواتي المقابلة وإستمارة في بناء الإطار النظري

-توظيف بعض المقاربات والأساليب الإحصائية في قياس وتحليل الظاهرة المدروسة

من خلال جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها وتفسيرها وتحليلها بشكل صحيح بهدف الوصول إلى مبدأ الصدق والثبات.

الإطار النظري

الفصل الأول

ماهية القيادة الإدارية

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم القيادة الادارية

المبحث الثاني: أساليب القيادة الادارية

المبحث الثالث: خصائص القيادة الادارية

المبحث الرابع: وظائف القيادة الادارية

المبحث الخامس: أنماط القيادة الادارية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تستقطب اهتمامات المفكرين و الباحثين في مختلف مجالات العلوم الانسانية و الاجتماعية نظرا لحاجة مختلف تنظيمات العمل الملحة للبحث ، كما اصبحت العديد من المنظمات الناجحة بل الدول المتقدمة يسدى اليها الفضل القيادة ، و لا شك ان القيادة موجودة منذ ان تجمع الناس حول بعضهم لأغراض اقتصادية او اجتماعية او سياسية ، على ان هذه القيادة لم تصبح مجال دراسة علمية الا منذ بداية القرن العشرين ، و ان مفهوم القيادة هو مرتبط بالحالة التي يراد دراستها ، فهناك القيادة السياسية و القيادة العسكرية و القيادة الادارية ، و ما يعنينا في هذا البحث وخصوصا في هذا الفصل هو القيادة في المؤسسات او المنظمات .

ولقد اهتم الكثير من المفكرين و الباحثين بدور القائد في منظمات الأعمال بدراسة أسلوب القائد وطريقه في التأثير على الاساتذة و الاداريين، وما فيه من أهمية في إضافة منظور جديد يهتم بأداء الأفراد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يتناسب مع العلاقات السلوكية عند توجيههم وتحفيزهم نحو الأداء المطلوب، فتسعى هذه الدراسة لإبراز دور اثر كل نمط قيادي في عملية التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال والتعرف على أكثر الأنماط قدرة وفعالية في اتخاذ القرارات التي تؤثر على جميع المستويات التنظيمية في المنظمة، بحيث يتقبل المرؤوسين هذه التغييرات ويلتزمون بتنفيذها مع تقليل نسبة المقاومة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

إن الغرض من هذه الدراسة التعرف على السمات والمهارات التي يجب توافرها في الشخصية القيادية، إن كان قائدا أو توجراطيا، أو ديمقراطيا أو متساهلا، فلكل منهم خصائص ومميزات تختلف بناء على أسس تكوين القائد منذ بداية نشأته وطريقته في التعامل وأسلوبه الإداري في تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الأول: مفهوم القيادة الادارية

- على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والباحثين والكتاب عبر الزمن لدراسة القيادة الادارية، الا انه لا يزال موضوعا غامضا، اذ اثار تعريف القيادة الادارية خلافا واسعا في الفكر الاداري الى درجة انه يمكن التمييز في هذا الشأن بين أربعة اتجاهات، نرى انه من الضروري عرضها قبل ابراز مجموعة اخرى من التعاريف وهي¹:

1-تعريف القيادة الادارية على اساس السلطة: يرى اصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الاداري بسلطة اصدار الاوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم طاعته وعلى الرغم من صحة توجه هذا الاتجاه، الا أنه لا يمكن ان تقتصر القيادة الادارية على هذا العنصر وحده.

2-تعريف القيادة الادارية على اساس السلطة المقبولة: المقصود هنا ان تستمد القيادة الادارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية، وهذا صحيح الا ان الاقتصار على عنصر الاستمالة فقط امر فيه نظر، فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الادارية.

3- تعريف القيادة الادارية على اساس موضوعي : تعرف القيادة الادارية بالنظر الى موضوعها المتمثل في اداء الوظائف الادارية ، و على الرغم من صحة هذا الاتجاه الذي يركز على وظيفة القيادة الا انه يهمل تماما وسيلة القيادة .

4-تعريف القيادة الادارية على اساس مختلط: من خلال الجمع بين العناصر السابقة، فالقيادة الادارية تبتغي تحقيق اهداف ادارية معينة، ووسيلتها في ذلك اما التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية، او اقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال الاستمالة، ولا غنى للقيادة عن استعمال كلتا الوسيلتين في التأثير، على ان تبدأ أولا بالاستمالة فان لم تجد نفع فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية.

ان مفهوم القيادة يختلف عن القيادة الادارية، حيث ان القيادة تستمد قوتها من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد ومدى ما يستطيع ان يكتسب من المهارات والقدرات المختلفة، بينما القيادة الادارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والانشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب الماما بتخصص الدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيته². وقد حاول الكثير من الباحثين اعطاء تعريف القيادة الادارية، نذكر أهمها فيما يلي:

¹- مصطفى ابو زيد فهمي، حسين عثمان، الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 501.
²- سالم القحطاني بن سعيد، القيادة الادارية، نحو القيادي العالمي، مطابع مرامر، الرياض، 2003، ص 07

- يعرفها فيليب ميغاني "Phillipe Migani" بأنها: طريقة لممارسة السلطة ولتعبئة وتوجيه طاقات الافراد في مشروع ما¹.

- أما ألن "L.Allen" يعرف القيادة الادارية بأنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل عامليه يقومون بعمل فعال².

- ولقد عرفها ابراهيم المنيف بأنها: نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي، تتوفر السمات وخصائص قيادته، يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضروري³.

- وعرف نواف كنعان القيادة الادارية بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيته لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في عملية النشاط التعاوني⁴.

- كما عرفها عبودي زيد بانها: "النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار الأوامر والاشراف الاداري على الاخرين، باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين⁵.

المبحث الثاني: أنماط القيادة الادارية

يعود هذا التصنيف الى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين Lewin و ليبيت Lippit و وايت White في اواخر الثلاثينات (1939) حيث قامت الدراسة على بيان ثلاث انماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي.

ومن خلال الدراسة صنفوا القيادة على اساس المجموعات الى:⁶

أ- القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية):

و تقوم على الاستبداد بالرأي و التعجب و يتخذ القرارات بنفسه مستخدما اساليب العرض و الارغام و التخويف لتنفيذ اوامره، و في ظل هذا النمط القيادي لا نقاش او تفاهم، و هو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات و التعليمات و بأمرهم ما تبقى عليهم فعله و كيف يعملون و متى، يكون القائد منعزلا عن تابعيه و لا تربطه علاقة انسانية .

¹ -philippe migouï, les systèmes de menagement, em 22 fiches de synthèse et 25 OCM d'autocont, role, éditions d'organisation, pris, 1993,p 19

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 276.

³ - المنيف ابراهيم عبد الله، تطور الفكر المعاصر، افاق الابداع للنشر والاصلاح، الرياض، 1999، ص 191.

⁴ - نواف كنعان، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 98

⁵ - عبودي زيد، القيادة ودورها في العملية الاداري، البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 26.

⁶ - الميلود بن شريط، القيادة الادارية و الاتصال في المنظمة، مذكرة ماستر، تخصص ادارة الاعمال المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2006-2007، ص 54

وبالرغم من ان هذا النوع من القيادة يؤدي الى احكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الانتاج على المدى القصير الا ان له انعكاسات سلبية كبيرة على شخصية الافراد، حيث تتدنى روحهم المعنوية ويزداد الصراع ويظل العمل مرهونا بوجود القائد، فاذا ما غاب انفرط تماسك العمال واضطراب العمل، لذا تكون النتيجة على المدى البعيد تدني الانتاجية.

ب - القيادة الاوتوقراطية:

وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد الامرة غير التوجيهية فهي قيادة مركزية ولكنها اقل استبداد وتسلط من القيادة الدكتاتورية، فهي يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع اقناعهم.¹ والقائد هنا يستخدم اسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على بعد الانتاج ويهمل العلاقات الانسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين ويميز الباحثون ثلاثة انواع من هذا النمط القيادي:

1 - الاوتوقراطي المتشدد: حيث يستخدم القائد العقاب و التخويف و يعطي الأوامر الصارمة و يركز على الانتاج فهو مصدر الاتصال و المعلومات و الصلاحيات و يحاول اقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود .

2 - الأوتوقراطي الخير: وهو أقل تشددا من السابق حيث يستخدم الاطراء والثناء الى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

3 - الاوتوقراطي المناور: وهو اقل تشددا ويتخذ القرارات بتقيد لكنه يوهم التابعين انهم اشتركوا بصنع القرار.

ت - القيادة الديمقراطية:²

و هي القيادة التي تهتم بمرؤوسين، و قد اسماهم البعض القيادة الاستشارية او الانسانية و البعض الاخر اسماهم القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على اشباع الحاجات و الرغبات للتابعين ، فهي تقوم على اساس احترام شخصية الفرد و حرية الاختيار و الاقناع و ان الفرز للأغلبية دون تسلط او رهاب ، فالقائد يشجع التابعين و يقترح دون املاء او فرض .

¹ - محسن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 152 ص 153

² - سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الادارية، القواعد ونموذج القيادي العالمي، دار النشر، مجلة البحوث العلمية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 44.

ان سلوك القائد هنا يقوم على اعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وابداء الرأي في جو نقي مريح وانه عضو في جماعة وان العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع وتكون قنوات الاتصال بجميع الاتجاهات وهذا النمط من القيادات يهتم ببعده الانتاج في المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها الى جانب اهتمامه بالبعد الانساني ولذلك تعتبر، وكما أشارت الدراسات الى انها أفضل انواع القيادة ويكون القائد فعال.¹

ث - القيادة التراسلية:

وهي القيادة الفوضوية اي قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الامور فهو يترك التابعين العمل على الغالب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات الى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف ومبحث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار او عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والاحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد، فهي اقل الأنماط القيادية فعالية.

المبحث الثالث: خصائص القيادة الادارية

الصفات الشخصية للقائد وتعني بها ان يكون القائد متصفا ببعض الصفات والمهارات التي تساعده على اكتساب الولاء والاخلاص والثقة من الاساتذة مثل الذكاء، سرعة البديهية الايجابية في العمل، التفكير الابداعي، القدرة على حل المشكلات، مهارات الاتصال، وترجع اهمية هذه الصفات كونها تخلق لدى الاساتذة انطبعا لدى الاساتذة ان الانتاجية لن تتحقق الا من خلال القائد وبالتالي فهم مستعدون لتقبل أفكار القائد وتوجيهاته ومن أهم الصفات الشخصية للقائد ما يلي:

1- الثقة بالنفس: يعرفها علماء النفس بأنها " اعتقاد الفرد بأن لديه قدرة كافية للقيام بأي وظيفة مطلوبة منه، وهي التأكد من قدراته وذكائه وحكمته وقوة ارادته وقوة عاطفته وقوة مهاراته وقوة اهدافه في تسيير حياته وترك بصمته.²

وثقة القائد في قدراته ومبادئه والتي تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات ومظاهر السلوك لتخضع متطلبات الشخصية القيادية الهادفة.

2- الذكاء: لا يشترط ان يكون القائد عبقرى لكن يجب ان يتمتع بذكاء فوق المتوسط العام يؤهله للتعامل مع حجم كبير من المعلومات المختلفة وتحليلها للوصول الى حلول بديلة لمشكلات طارئة، واستغلال الفرص الغير ظاهرة.

¹- سالم بن سعيد القحطاني ، نفس المرجع السابق، ص 153-154

²- شريف شحاتة، أسرار قوة الثقة بالنفس، الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 140

- 3- الايجابية في العمل: وتتجلى في الارادة والعزيمة والمثابرة والصبر، وطول البال والأدب فلا يبأس القائد أو يضجر يجب ان يسعى ويصل دائما الى النجاح، وان يكون متحمس وراغب في عمله، فالقائد مبتهج سعيد ونشيط، ومتفائل، طاقته شحنة للمرؤوسين.
- 4- التفكير الابداعي: فالقائد يفكر بطريقة ابداعية، ويطور اسلوب قيادته من خلال تحديد الاسلوب الذي يحقق الوصول الى الاهداف المطلوبة، وتحديد الاهداف والرؤية المستقبلية، والتفكير بالمستقبل ومتابعة التنفيذ، ورعاية القائد للحالة الابداعية والمساهمات لأعضاء المجموعة وتحفيزها، كما يعد الابداع أحد مهام القائد العصري.
- 5- القدرة على حل المشكلات: وهو إدراك الثغرات الموجودة في الاساليب والعمليات والاجراءات حيث يستطيع القائد الذي يحوز هذه الصفة اكتشاف العيوب في النظم الادارية والفنية التي تتصل بعمل المرؤوسين، مما يسمح له بالتعامل الجيد مع هذه الثغرات، فان لم يستطيع إدراك هذه الثغرات يصبح مجرد آلة لتطبيق القوانين.
- 6- القدرة على التفويض: الشخص الذي يطمح ان يكون قائدا فعال يجب ان يتعلم فن التفويض الفعال، فالتفويض يساعد على الحد من التوتر والضغط ويمنح المزيد من الوقت للتعامل مع الامور بشكل أفضل، فالقائد يعرف كيف يفوض، متى يفوض، ويعطي المهام للأشخاص القادرين.
- 7- القدرة على الاتصال: التخاطب، فصاحة اللسان والتعبير، والانصات حيث يعد الاصغاء للمرؤوسين واعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام، وجعلهم يشعرون بالانتماء.
- 8- العمل بروح الفريق: ينبغي على القائد ان يخلق جوا جماعيا ويوزع ادوارا محددة على جميع افراد فريق العمل، ووضع مسار لفريق العمل، واهداف قصيرة وطويلة المدى، وتوضيح تفاصيل العمل و المتابعة¹.
- 9- مهارة عملية الوقت وتنظيمه: عملية الوقت من اهم المهارات الادارية للقائد الفعال، ويمكن التفرقة بين القائد الناجح والغير الناجح من خلال طريقة كل منهما في عملية وقته، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع استخدام وقته والتوزيع الفعال على تخطيط انشطته المستقبلية، وتحديد الانشطة اللازمة اداء تلك الخطط، والوقت اللازم للقيام بكل عمل.
- 10- القدرة على التخطيط: وهذه المهارة أساسية وتتمثل في تحديد احتياجات الموقف الحالي، او وضع اهداف قصيرة المدى للأداء، او تقييم الاولويات والتتابع المنطقي لتنفيذها، مثل اختيار الطريقة المناسبة لإنجاز كل هدف، فالقائد ذو العقلية النيرة التي متقنة من تخطيط سليم ويكون عنده تصور للمستقبل، ويتوقع التطورات التي قد حدث ويأخذ بأسباب ووسائل مواجهتها يحقق الاهداف المنشودة.²

1- براهيم الفقي، سحر القيادة " كيف تصبح قائدا فعال"، دار التوفيق والنشر والتوزيع، سوريا، ص 161
2- شريف شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص 145-146

- 11- تحمل المسؤولية: فالقائد الجيد هو الذي يستطيع تحمل المسؤولية، وحل المشاكل التي تعترضه في بيئة العمل، تحمل المسؤولية هي نصف مهمة القائد ففيها عقد الامر واختصار النقاش وتمنع تعرض وحدة الصف للخطر والعزم على العمل.
- 12- الصبر وضبط النفس: ان اهمية الصبر بالنسبة للقائد يكمن في انه يحتاج الى انتظار النتائج عندما تكون الظروف قاسية، وانتظار التفاعل من قبل المرؤوسين، ويتصور الباحثون ان قوة الشخصية القيادية مرادف لضبط النفس بكل اشكالها وصورها، والسمة المميزة لضبط النفس هي ان القائد يحافظ على هدوئه، ويبقى صافي الذهن وهادئاً، ولا يهتز حتى تحت الضغط الشديد او خلال الازمة.
- 13- القدرة على اتخاذ القرار: ان من سمات القيادة هو قدرة القائد على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، وقبل اتخاذ القرار يجب ايجابيات وسلبيات القرار، حيث ان من فوائد القرار المناسب عدم التردد الذي يمنح القائد هيبية بين مرؤوسيه والاحترام.
- 14- قوة الشخصية والسيطرة: تعتبر قوة الشخصية من اهم عوامل نجاح كل فرد من افراد الجهاز الاداري بالمنظمة، والقائد بصفة خاصة وتعين القدرة على التأثير في افراد الجماعة، وفرض العملية عليهم وحفزهم لتحقيق اهدافها، والتحكم فيهم وسيادته عليهم دون محو شخصيتهم مع اتخاذ القرارات المناسبة المعربة عنهم.
- 15- التحفيز: وهو الرغبة الداخلية لدى القائد وقوته لتحريك الناس للوصول لأهداف المستوظف العلاقات الاجتماعية والانسانية وذلك بتشجيع الافراد واستنهاض مهامهم حتى ينشطوا في وظائفهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الافراد لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية اذ تتعلق بوضعية الفرد النفسية.
- 16- الحزم والحزم: من خلال الحفاظ على النظام و اتباع سياسة متوازنة على الثواب و العقاب المناسب، مع البث في الوقت المناسب، و اصدار الاوامر و القرارات بقوة و وضوح و بدون الحزم تفقد القيادة فعاليتها، و ذلك لان الحزم يساعد على تماسك الافراد ، و يحفظ القيادة من التقلت و الفشل ، و الحزم ليس معناه القوة و الغلطة و لكن معناه ضبط الامور بعقل و عدل .
- 17- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والاتباع:

من اشاعة جو من المحبة والالفة، والاعتراف بين الطرفين مع الالتفات حوله وتشجيعه وتقديره والاحتكام اليه، واعتباره رمزا وصورة للاب المثالي.¹

المبحث الرابع: وظائف القيادة لادارية

بما ان مفهوم القيادة هي القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فان المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الاداري هي انجاز العمليات بعقلانية تجعله قادرا على التأثير

¹ - براهم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 169

في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لاتباع واستمالة أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء الى قوة السلطة والقوانين الرسمية.

لذلك نجد ان هناك ارتباطا وثيقا بين وظائف ومهام القيادة الاداريين وتتمثل هذه الوظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، الشؤون العامة، اتخاذ القرارات... الخ

الا ان هناك بعض القادة والمدراء اللذين يؤديون كل هذه الوظائف بل البعض منها¹ وسوف نتعرض لكل وظيفة على حدى:

1- التخطيط: هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، اذ يجب ان يكون هناك تخطيط واعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والاهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

2- التنظيم: ويتكون من بناء كيان مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق اهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، اما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة بحسب درجة اهميتها في الهيكل التنظيمي.²

3- التوجيه: يتمثل في ارشاد المرؤوسين والاشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار واصدار الاوامر فقط، بل تعني أكثر من ذلك. ففي وظيفة التوجيه لا بد من شرح طريقة تنفيذ الاعمال وازالة اي غموض في الاهداف وتوجيه من يقعون في الاخطاء وتوزيع الاختصاصات بين العمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وارشادهم. لذلك يجب على القائمة التوجيه تفهم طبيعة السلوك الانساني.³

4- التنسيق: هي تنمية علاقات مقارنة بين الافراد والجماعات التي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين افراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة وهي تحتاج الى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعل بين مختلف أعضاء المنظمة.⁴

5- الرقابة: وهي الحرص على ان يكون كل شيء قد انجز بنا يتمشى مع الخطة الموضوعية⁵ وهي مقارنة النتائج المتحصل عليها بالاهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحققها ام لا، ومدى اتفاقها مع طلب العمال تحقيقه وهي كذلك تساعد على التعرف

1- سعيد عبد الفتاح، الادارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص 83

2- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في الادارة والعلاقات الانسانية، ذات السلاسل للنشر، 1979، ص 118، للنشر الكويت، 1979، ص 118

3- بوفلجة غياث، مبادئ التيسير البشري، دار الغرب للنشر وهران، الجزائر، 2004 ص 102

4- زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 118

5- توفيق حسون، فلسفة الادارة، منشورات الجامعة، دمشق، 1996، ص 64

على الاخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن اصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة اخرى، وتشمل وظيفة الرقابة 3 خطوات هي:

- وضع معايير ومعدلات تمثل الاداء المرغوب فيه والنتائج المطلوبة
 - تقييم الاداء والنتائج المتحصل عليها
 - تصحيح الاخطاء والانحرافات بين ما تم وما يجب ان يتم تحقيقه والرقابة وظيفة مشتركة بين جميع المستويات الادارية، الا انها تختلف من مستوى لآخر
- 6- الشؤون العامة: وتتمثل في مختلف الوظائف الادارية وبما ان القائد الاداري يتواجد في أعلى المستويات الادارية ضمن الهيكل التنظيمي فان دوره يكون متمركز أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.¹
- 7- اتخاذ القرارات: تتطلب المواقف التي تعترض العملية الصائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الاداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل الظروف وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الاداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في حل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاختراعات.²

المبحث الخامس: أساليب القيادة الادارية

تقوم القيادة الادارية في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، وتعكس اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تباينا في أساليب القيادة، وهناك عدة أساليب من بينها:

1- اسلوب الشدة: وهو اسلوب تبناه القادة الاداريون، حيث ساد في العصور القديمة والوسطى بداية العصر الحديث مفهوم السيد والمسود بدرجة كبيرة.

حتى ان ذلك كان النموذج الوحيد الذي يميز علاقات الناس على مدى فترة طويلة من الزمن. كان من اهم نماذج النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في العملية " كالتنظرية السيرقراطية، والعملية العلمية، والتقسيم الاداري ".³

ومن مبررات القادة الاداريين لاستخدام هذا الاسلوب ما يلي:

- ظهور نوع من الانحراف لدى القادة الاداريين لشعورهم بالعظمة والشك في سلوك الآخرين

¹ - بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 103

² - بسيوني عبد الله، اصول الادارة العامة، الدار الجامعة، الاسكندرية، 1992، ص 343.

³ - عبد الغني سالم سعيد القحطاني، عرض كتاب، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض، السعودية، 2001، ص 59.

- تأثير النظم العائلية بالطبقة الاجتماعية والتي تعزز المنهج التشددي
 - تعود الافراد على طاعة الاشخاص الذين يعتبرونهم رمزا لهم منذ ايام الطفولة
 - احساس الافراد بحاجتهم الى الامن التي يوفرها لهم القائد كما يوفرها الاب لا بناءه
- 2- اسلوب اللين: بعد ظهور العديد من المأخذ على اسلوب الشدة وانه لا يمكن ان ينجح في جميع الاحوال، ظهر الاتجاه الاخر حيث المدرسة السلوكية ونظرياتها كنظرية العلاقات الانسانية ونظرية النظم.

مبررات استخدام هذا الاسلوب:

- الحاجات الانسانية تحفز الافراد على العمل وليس اسلوب الشدة
- الثورة الصناعية أهملت العنصر البشري
- الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها عليه القائد المتشدد

- الحوافز الايجابية هي التي تحفز الافراد على العمل
- 3- أسلوب الحزم: تبين بعد تطبيق اسلوب اللين انه لا يمكن ان يحل مشكلة جميع العاملين وان منهم من لا يصلح التعامل معه بأسلوب اللين ولا اسلوب الشدة، لهذا توجه القادة الى اسلوب الحزم هو اسلوب يتوسط بين الشدة واللين.

مبررات استخدام هذا الاسلوب:

- بعض الافراد يناسبهم اسلوب الشدة واخرون يناسبهم اسلوب اللين
- العلاقات الانسانية وحدها لا تكفي لتحقيق الرضا والتفاهم في العمل
- ان تحقيق اهداف التنظيم واهداف العاملين تحتاج الى قائد حازم
- بعض الافراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم¹

¹ سالم سعيد القحطاني , مرجع سبق ذكره,ص60

خلاصة الفصل

على ضوء ما سبق نستخلص تعد القيادة الإدارية عملية محورية وأساسية في أي مؤسسة حيث تتجاوز حدود العملية التقليدية لتكون ركيزة أساسية تدعمها. تكمن ماهيتها في قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيههم وتنمية قدراتهم، وهي عملية ديناميكية تتطلب مزيجًا من السمات الشخصية والمهارات التنظيمية. يتجلى هذا التأثير من خلال سعي القائد الحثيث لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وأهدافهم (أي المرؤوسين) بشكل خاص، مما يعكس فهما عميقًا للجانب الإنساني والمهني في آن واحد. وفي سبيل ذلك، يعتمد القائد الفعال على الاستغلال الأمثل المختلف الأنماط والأساليب القيادية المتاحة، مستندا في اختياراته هذه إلى نظريات سابقة أثبتت جدواها في مجال القيادة. هذه النظريات تزوده بإطار عمل لفهم كيفية تحفيز الأفراد، بناء فرق عمل متماسكة، وتعزيز بيئة عمل إيجابية. إن دوره لا يقتصر على إصدار الأوامر، بل يتعداه إلى مساعدة المرؤوسين في تحديد أفضل السبل الفعالة لأداء مهامهم وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين لتمكينهم من تحقيق أقصى إمكاناتهم. كما تتطلب القيادة الإدارية تبني أنماط قيادية متنوعة، تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية في المواقف التي تتطلب حسمًا سريعًا، (والديمقراطية التي تعزز المشاركة والابتكار)، وصولًا إلى التحويلية التي تلهم التابعين وتدفعهم نحو تحقيق مستويات غير مسبوقة من الإنجاز. هذه الأنماط، جنبًا إلى جنب مع خصائص القيادة الجوهرية مثل الرؤية الواضحة، مهارات الاتصال الفعالة، القدرة على اتخاذ القرار، والذكاء العاطفي تشكل مجتمعة الإطار الذي يعمل من خلاله القائد. وفي سياق وظائف القيادة الإدارية، يضطلع القائد بمهام حيوية تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي، مرورًا بالتنظيم الفعال للموارد البشرية والمادية والتوجيه المستمر للأفراد، وانتهاءً بالرقابة لضمان سير العمل وفق الخطط الموضوعة لتحقيق كل ذلك يطبق القائد أساليب قيادية مرنة ومتكيفة، مثل التوجيه المباشر التدريب والتطوير، أو التفويض الذي يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية لدى الأفراد.

الفصل الثاني

مدخل مفاهيمي حول التغيير التنظيمي

تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: خصائص عملية التغيير التنظيمي

المبحث الرابع: أهداف التغيير التنظيمي

المبحث الخامس: مراحل التغيير التنظيمي

خلاصة الفصل الثاني:

تمهيد:

ان التغيير امر حتمي لا مفر منه عرفته كافة الحضارات والاهم لذا يجب التعامل معه بجدية من خلال فهم اسسه ومبادئه وأهدافه واسبابه وكيفية التغلب على مشاكله. اما من لم يساير التغيير فحتما سيلازمه التخلف والبعد عن الحضارة والتطور، ولا شك ان اهم التغيير بحمله القادة على اختلاف مناصبهم في الأمم المختلفة، والقائد الناجح منهم هو الذي يعدل سلوكه الإداري بما يتماشى مع التغيير باستمرار ويستفيد منه.

فالتغيير تنتج عقد فرص قابلة للاستثمار من اجل الصالح العام والمؤسسة معا، وفي نفس الوقت تنتج عن التغيير مشكلات يجب ان يقابلها القائد ويعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، كما يعتبر التغيير هو اول العقبات التي تقف امام القادة للوصول بالمؤسسة الى التميز في المجال الذي تنشط فيه.

لذا يحاول الباحث في هذا الفصل ابراز مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته واستراتيجياته المختلفة واهم أسباب مقاومة الافراد للتغيير.

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي:

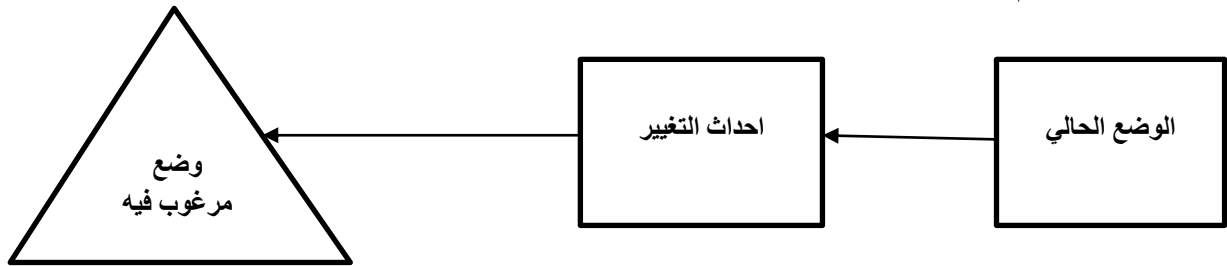
1- مفهوم اللغوي: التغيير مشتق من الفعل غير وغيره أي حوله وبدله كأنه جعله عبر ما كان. وفي التنزيل العزيز الحكيم: " ذلك بان الله لم يكن مغيرا نعمة انعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" . ومعنى يغيروا ما بأنفسهم أي: حتى يبدلوا امرهم الله ويقال تغييرت الأشياء يعني: اختلفت، وغير عليه الامر حوله¹

ب-المفهوم الاصطلاحي: ان اول ما يقابل أي باحث في موضوع التغيير والتطوير التنظيمي هو كثرة ما كتب فيه من تعارف ولا يمكن ان نجد تعريفا واحدا متفق عليه حتى الان وفي ما يلي نستعرض بعض المحاولات التي خصصت تعديل لتعريف التغيير.

- هناك من يرى ان التغيير ببساطة: التحول او التعديل من حال الى حال أخرى²

-ويضيف كاتب اخر ان التغيير بالمعنى العام هو: التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة ويعني الانتقال من حالة الى أخرى في المكان او الزمان³ من خلال هذين التعريفين يمكن القول انه مهما كانت المسببات والظروف التي تولد التغيير، فهذا الأخير هو مسار بين اللحظة (T) أي الوضع الحالي و اللحظة (T+1) أي الوضع المستقبلي،ويمكن تجسيد ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم 01: مسار التغيير



Source : Marcel alaim : prendre en maim le changement

stratégiepersonnelle et organisationnelle, edition nouvelle canada 1996, p 72

• مفهوم عملية التغيير التنظيمي:

1-عملية التغيير هي التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه والاطلاع بالمسؤوليات التي تمليها ابعاد التغيير الفعال.

2-وهناك من يعرف عملية التغيير التنظيمي بانها: عملية اخذ المنظمة في مسيرة من حالتها الراهنة الى الحالة المنشودة في المستقبل والتعامل بشكل استراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه المسيرة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها⁴

¹ - سورة الانفال (الاية رقم 53)

² - جمال ابو الفضل ابن منظور، على لسان العرب دار صادر، بيروت، لبنان 1992، ص3325

³ سعيد بن عامر، علي مجدع الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والادارة مركز وايد سيرفيس Waid service للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص 544

⁴ - فاروق عثمان السيد، مقوى ادارة التغيير في القرن الحادي والعشرون، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر 2000، ص 9

3- ويعرف ستيف سميث s.smith: عملية التغيير بانها: عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج في الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول اليه من خلال تطوير الاعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز المراد حدوثه¹.

4- وهناك من يعرف بانها: العملية التي من خلالها تتنبى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف او تقنيات اخرى².

على ضوء ما سبق يمكن للباحث ان يعرف التغيير التنظيمي على انه سلسلة من المراحل تقوم بها عملية المنظمة مجبرة كانت ام مخرية للانتقال من وضعها الحالي الى وضع أفضل اخر مستقبلا وهذا بإجراء التعديلات اللازمة مادية كانت ان إنسانية تماشيا وظروف البيئة المحيطة لتحقيق الأهداف المنشودة.

المبحث الثاني: أنواع التغيير التنظيمي:

يمكن تصنيف أنواع التغيير في الشكل التالي:



مصدر: محسن أحمد الخضيرى: عملية التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا 2022 ص 32

¹ -ستيف سميث، ادارة التغيير، ترجمة: مكتبة الصقري، الرياض، 2001، ص 7
² - مشهور ثروت، التطور الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 78.

من الشكل السابق يمكن توضيح وتبسيط أنواع التغيير على النحو التالي:

- 1- وفقاً للمجال والنشاط: حيث يهتم بالمجال او النشاط الذي يستهدفه التغيير وهو عدة أنواع
 - أ- التغيير الاقتصادي: ويتمثل في احداث تغيير في النظم التي تتصل بالنشاط الاقتصادي مثل الإنتاج والاستهلاك، الدخل.
 - ب- التغيير الاجتماعي: ويمس العلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد والقيم والمبادئ التي تحكم السلوك الافراد والجماعات في المجتمع ويحتاج الى وقت لتنفيذه.
 - ج- التغيير القياسي: وهو يتعلق بممارسة الحياة السياسية وتشكل النظام السياسي القائم وتوجهاته خاصة فيما يتعلق بسياسة التعيين في المناصب القيادية العليا وهو ما يرتبط عادة بنمط القائد او الرئيس او المسؤول.
 - د- التغيير التشريعي: ويرتبط أساسا بالسلطة التشريعية التي تتولى اصدار الأنظمة والقوانين، او الموافقة على إصدارها واعلانها والعمل بها.
 - هـ- التغيير التكنولوجي: ويكون في أساليب العمل وتظم الإنتاج وهو تغيير أساسي يفرضه التطور وتقضيه ضرورة الاستمرار والحياة للبشر والمنظمات
 - و- التغيير الفكري والثقافي: ويكون في المبادئ والمثل العليا الحاكمة للمجتمع حيث يعيد تشكيل الاطار الفكري والثقافي الحاكم لسلوك الافراد والمجتمع جهدا إتصاليا مكثف.

2- وفقاً للحجم او النطاق:

- يستخدم هذا النوع من التغيير في رصد وتتبع عملية التغيير وفي توجيهها والحفاظ عليها ولا سيما في ظل حجم التنظيم واستشارة وفق، لهذا التطبيق تجدها ل نوعين:
- أ- تغيير شامل واسع النطاق: يشمل الفرد والمجتمع ويشمل عامل التنظيم وامتداده الجغرافي.
 - ب- تغيير جزئي محدود: وهو تغيير يقتصر على جزء معين من المنظمة كتغيير الآلات والأجهزة، وهذا النوع أكثر خطورة على المنظمة لأنه يؤدي أحيانا الى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب ان بعض الجوانب متقدمة والأخرى مختلفة، مما يقلل من فعالية عملية التغيير¹

3- وفقاً للزمن: وفقاً لهذا التصنيف يتم تقييم أنواع التغيير الى ثلاث فئات:

- أ- التغييرات الطرفية الصغرى لقصيرة الاجل "champomi*": نجد في هذه الفئة اما افعالا على المدى القصير بدون أثر مستمر او ذات تأثير ضعيف الأهمية، او ذات مدى

¹ - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن ، 2005 ص 68

قصير، وجد محدود، كما يمكن ان تتعلق بعدد قليل من الافراد. ورغم ظرفية هذه التغييرات، الا انها يمكن ان تكون ذات اثار مهمة على السير اليومي للمؤسسة بتراكمها، كما يمكن ان تكون بناءة مقارنة بالأهداف الأخرى حتى وان اختلفت مستويات التدخل¹.

ب- التغييرات الظرفية الكبرى (متوسط الاجل) " champoma *: يتعلق هذا النوع بالأفعال الجديدة كما يتعلق بتحويل الأنظمة والقوانين والسياسات في المنظمة مثل سياسيات الإنتاج وسياسات الموارد البشرية، ويعتبر هذا النوع من التغيير افضل الحالات، وذلك لكونه يكشف لنا عن الاثار الإيجابية الدائمة في الجانب الاجتماعي والاقتصادي، كما يعتبر القاعدة التي يقوم عليها التغيير الديناميكي، فهو استثمار حقيقي وذو اثار دائمة.

ج- التغييرات المستمرة (طويلة الاجل) " chaper *: ويتعلق هذا النوع بعملية مبرمجة ومقيدة بأفعال التغيير الظرفي الكبير، وهو يتصل غالبا باستراتيجيات المنظمة وبعمليات الهيكلية الخاصة بها، ومن ثم فانه يستغرق وقتا طويلا لتنفيذه².

4-وفقا للمرحلة: وعلى هذا الأساس يتم تقسيم التغيير الى عدة أنواع واهميتها:

أ- تغيير أولي: ويكون ذا طابع ابتدائي اولي يمهد لوضع الأساس الذي يبنى عليه التغيير بالكامل، وتتجلى أهميته في تبنية مهمة اعداد المناخ المناسب للتغيير³.

ب- تغيير ثانوي: وهو ذو طابع تكاملي يتعهدا تم تأسيسه من أفكار ومبادئ وقيم في المرحلة السابقة وازضافة الى وضع الهياكل الرئيسية لبنيات التغيير.

ج- تغيير نهائي: وهو يعالج أي قصور قد يحدث اثناء اجراء التغييرات السابقة ويعالج كافة الاثار الجانبية السلبية التي صاحبت عملية التغيير.

5-وفقا لضرورته واهميته: وينقسم هذا التصنيف الى:

أ- تغيير ضروري عاجل: وهو تغيير يطالب به مجتمع التغيير، ويحث عليه وتسانده وتدعو اليه كافة القوى في المجتمع وتباركه أيضا حيث أصبح ضرورة لازمة.

ب- تغيير غير عاجل: وهو تغيير يرتبط بتنفيذه بعدم وجود مقاومة او معارضة قوية ضده حتى لا يحدث نوع من الصدام غير المرغوب فيه، وعليه يتم ارجاء هذا التغيير الى توفر الظروف المناسبة للقيام به.

6-وفقا للمضمون والعمق: لكل تغيير مضمون يدور حول محوره، وله عمق ينفذ اليه،

ومن ثم يمكن تقسيم أنواع التغيير وفق هذا الأساس الى أنواع وهي:

¹-سعيد عامر، مرجع سبق ذكره ص 255

²- صبحي حير العتبي مرجع سبق ذكره ص 68

³- حسين رابحي، " التخطيط للتغيير، مدخل للتنمية الإدارية" ، مجلة الإدارة العامة، رياض السعودية، العدد 27، 4 ديسمبر، 1989، ص141.

* champomi : les changements ponctuel Mineurs.

* champoma : les changements ponctuel Mineurs.

* cheper : les changements permanents Mineurs.

أ- تغيير هيكل رئيسي عميق: وهو ينفذ الى الجذور والقواعد الأساسية للتنظيم الإداري المستهدف تغييره ومن ثم فان تأثيره يكون عميقا وجذريا في نمط التفكير السائد في المنظمة.

ب- تغيير شكلي غير عميق: وهذا التغيير يكون الهدف منه اجرائيا، ومن ثم لا يتعدى تأثيره حيز هذا الاجراء وهو تغيير وقتي لظروف معينة.¹
7- وفقا لدرجة التعقيد: وتنقسم الى :

أ- تغيير معقد ومتداخل: وهو تغيير عوامله متداخلة، حيث تتداخل الأسباب والبواعث والمحفزات وتختلط النتائج المرحلية والافرازات والاثار الجانبية، وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض.

ب- تغيير بسيط غير معقد: ويرتبط بعامل واحد او عدد محدود جدا من العوامل. وفي الوقت ذاته يكون واضحا غير غامض، يمكن للقائد الإداري بمفرده القيام به.
8- وفقا لمصدره: يقوم هذا النوع من التغيير على مصدر الرغبة في التغيير والمحفزات التي دفعت اليه وهو نوعان:

أ- تغيير دوافعه الذاتية (داخلية): يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من العملية كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم.

ب- التغيير استجابة للظروف الخارجية: تباشر العملية في التغيير على مستوى التنظيم عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الاستمرار في الأداء و العمل بنفس الطريقة السابقة امرا متعذرا، اذ تستجيب العملية لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها، لكن هذا النمط من التغيير قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل ويظل، في صورة شعارات اكثر منه تغيير حقيقي، إضافة الى ما تم ذكره من أنواع التغيير يمكن ان تميز بين نوعين رئيسيين من التغيير وهذا حسب تدخل العملية هي:

1- التغيير المخطط المدروس: وهو الذي يحدث بتدخل مقصود ومدروس ومخطط له، أي انه مفتعل وبشكل منظم ومقيد ويطلق عليه اسم (التغييرات).

2- التغيير العشوائي غير مدروس: هو الذي يحدث بلا اعداد او تهيئة او دراسة كافية له وبدون تدخل من أحد وهو الذي يطلق عليه اسم (تغيير).

¹ - Pertoli : A,Hermel . ph : **Piliter L'entreprise en, mutation,une Approche stratigique du changement** , editions d'organisation,Paris ; France ;1986 ,p41.

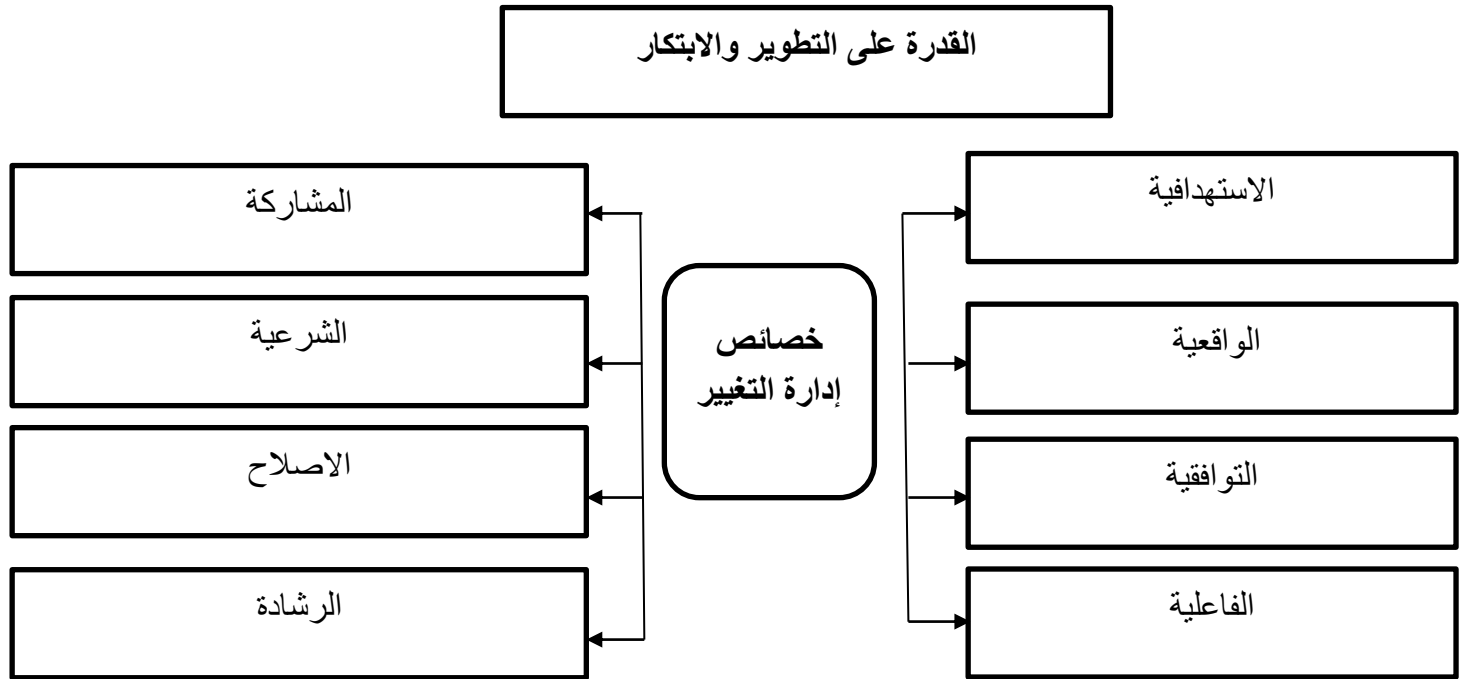
المبحث الثالث: خصائص عملية التغيير التنظيمي

- أ- الاستهداف: التغيير حركة التفاعل الذي لا يحدث عشوائيا او ارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة الغاية مرجوة واهداف محددة، ومن هنا فان عملية التغيير تتجه نحو تحقيق هدف وتسعى الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير¹.
- ب- الواقعية: يجب على التغيير التنظيمي ان يكون مبني على ترابط عملية التغيير بالمواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في إطار تجانس امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- ج- التوافقية: يجب ان تكون قدرة مناسبة من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة عمليات التغيير.
- د- الفعالية: يتعين ان تكون عملية التغيير فعالة أي تملك القدرة الحركة بحرية مكانية وتملك القدرة على التأثير على الاخرين وتوجيه قوة الفعل في أنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- هـ- تحتاج عملية التغيير الى التفاعل الإيجابي، والمقر الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى وادمج على الأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- و- الشرعية: وهو من اهم الخصائص التي يجب ان تتوفر في التغيير التنظيمي ويجب ان يأخذ صيغة الشرعية القانونية والأخلاقية قانوني في ان واحد. ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فانه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- ز- الإصلاح: حتى تنجح عملية التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح بمعنى اخر يجب ان تسعى الى اصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلافات في المنظمة.
- ح- الرشد: الرشد هو صفة لازمة لكل عمل اداري وبصفة خاصة في عملية التغيير اذ يخضع كل قرار لاعتبارات التكلفة العائد فليس من المقبول ان يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يقوي هذه الخسارة.
- ط- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة، فالتغيير يتعين ان يعمل على إيجاد قدرات تطويرية افضل مما هو قائم او مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والافقد مضمونه.

¹- زيد متير عبوري "ادارة التغيير والتطوير"، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص ص 22 - 24

ي- القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: ان عملية التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الاحداث فقط ولأنها تتوافق معها وتحاول التكيف معها، وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتضع الاحداث بذاتها لابقاء على حيوية وفعالية المنظمة¹.

شكل رقم 4: خصائص التغيير التنظيمي



القدرة على التكيف السريع

المصدر: احمد محسن خضري، عملية التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجية العملية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا لنشر والتوزيع دمشق، 2003، ص 15.

¹ زيد متير عبوري، نفس المرجع السابق، ص 25

المبحث الرابع: اهداف التغيير التنظيمي:

تتلخص اهداف التغيير التنظيمي بصفة عامة في الآتي:

- احياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وكمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء، وحسن استخدام الموارد البشرية للالات المتاحة والموارد والطاقة وراس المال.
- زيادة قدرة المنظمة على الابداع والتعلم.
- زيادة الثقة والاحترام والتفهم بين افراد التنظيم¹.
- تغيير سلوكيات الافراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة مثل الانتقال من العمل الفردي الى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية².
- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة، وذلك باستخدام أساليب المواجهة او طرق حل المشكلات واستخدام اهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية لعملية العليا لاتخاذ القرار لحل صراعات بين مجموعات العمل.
- ادخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة تقبلها الافراد، واجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة للإنجاح التغيير التكنولوجي.
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وادائها في اقل وقت ممكن.
- زيادة قدرة الافراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من اخفاءها وزيادة صراحة الافراد عند اتصالهم ببعض.
- زيادة دافع الافراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية الى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- تحيين الانطباع الذهني لدى الراي العام في المنظمة³

¹ -yanne,ciordano, **communication et organisationnelle recomiséderation par la théorie de la structuration** , revue de gestion des ressources humaine, N°26-mai-juin 1998, france, pp 20-35

² - محمد الصيرفي، ادارة التغيير، دار الفكر الجماعي ، الاسكندرية 2007، ص 20

³ - سعيد بن عامر، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس waid service لاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر 1992، ص 37

وعليه يمكن القول ان المسألة احداث التغيير ضرورة حتمية لبقاء المنظمات، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات اشباع الحاجات الإنسانية، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للفرد والمجتمع ككل.

المبحث الخامس: مراحل التغيير التنظيمي

يتم التغيير التنظيمي وفق منهجية تؤدي إلى نجاحه وهناك عدة نماذج لعملية التغيير التنظيمي تتمثل في:

1- مرحلة إذابة الجليد:

تتضمن هذه المرحلة إلغاء الاتجاهات والممارسات الحالية وذلك بإيجاد الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال الناكد على عدم جدوى وملائمة الاساليب والطرق الحالية وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها¹.

يتم في هذه المرحلة تحديد حاجة المنظمة للتغيير بشكل واضح لمسؤولي التغيير ورموزه والعاملين جميعهم بما لذلك من أثر واضح في قبولهم للتغيير والتخفيف من شدة مقاومته، وتنشأ الحاجة المتغيرة عادة من الشعور بعدم الاتزان الداخلي او مع المنافسين او قياسا لمتطلبات عوامل البيئة الخارجية وضغوطها²

في هذه المرحلة بالذات يتم هذه العملية بنجاح لابد من ازكاء بيئة عمل ديمقراطية تقوم على الاعلام والاتصال من اجل شعور جماعي لدى أكبر عدد ممكن من الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة بالحاجة إلى التغيير³

وفي مرحلة تحضيرية لتغيير ينمي فيها الوعي بأسباب التغيير ويتم خلق شعور بالحاجة الملحة له وإيجاد قيادة قوية لهذه العملية مؤمنة بضرورة التغيير والتحسين⁴.

وهي تمثل في تحديد المشكلة حيث لا يمكن لأي واقعة ان تصبح مشكلة الا اذا كانت لا تتوافق مع نموذج الاشخاص الملاحظين لها والمشكلة هو تمثيل للواقع كيف يجب ان يكون او عن طريق ملاحظة الانحراف والسير غير المتوازن وتحديد المشكلة تكون بمقابل بين النموذج الامثل مع مبدأ ما يكون ولذلك لابد من جمع المعلومات سواء كانت علمية او خفية⁵

¹ - راضية بغدور، "مساهمة القيادة الادارية في تفعيل التغيير التنظيمي"، معارف، مجلة عملية محكمة، كلية الاقتصادية التجارية وعلوم التسير، جامعة البويرة، العدد 19، ديسمبر 2015، من ص 66 الى ص 78

² - ماجد عبد المهدي، مساعدة ادارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص 347.

³ - هيشور محمد لمين، "قراءة تحليلية في سوسولوجيا التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة التمكّن الاجتماعي، جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر، المجلد 03، العدد 2 نوفمبر 2021، ص 12

⁴ - عيسى نبوية، " القيادة الادارية ودورها في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة" مجلة الاقتصاد المالية البنكية وادارة الاعمال، المركز الجامعي، مغنية، الجزائر المجلد 12، العدد 01، جانفي 2003، ص 380

⁵ - الزويبر دغمان، " التغيير المخطط لاستراتيجية مفضلة لتحسين اداء الافراد" مجلة العلوم الاقتصادية والتسبير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، العدد 14، 07 فيفري 2015 من ص 169 الى 183.

2- مرحلة التغيير:

ويقصد بها القيام بالتغييرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين الاداء والانتاجية وتقوية التنظيم ويشترط ان تكون التغييرات قوية واسعة وقادرة على الاستمرار رغم المقاومة المحتملة من قبل بعض الاطراف.¹

وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا واساليب ومهارات جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا او يؤدي عمله بطريقة جديدة انه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات او المهام او الأداء او التقنيات او الهيكل التنظيمي وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات بالجهات المبادرة للتغيير وتقصص دور وسيط التغيير²

وهي وضع اساليب إحداث التغيير حيث تتمثل هذه المرحلة في وضع اساليب التغيير ذلك اي بعد التعرف على العناصر الاكثر دلالة واشكالا وبعد أن تكون المشكلة واضحة يمكن حينئذ اختيار اسلوب من اساليب التغيير او الاساليب كلها مجتمعة فمثلا إذا انطلق أمر الباحثين من رؤية المنظمة ككل ووصل إلى تحديد مركز المشكلة وهو في النظام الجزئي النفسي يمكنه استعمال اسلوب مشتق من علوم السلوكيات وهو تغيير الافراد³

وقد حذر Kurt Lewin من التسرع والاعتباطية في عملية إنجاز وضع التغيير لان ذلك يؤدي إلى ظهور مقاومة شديدة وبخلق تيارات مضادا ضد التغيير لاعتبارات مصلحة شخصية وتنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى افسال المساعي والجهود فيما يتعلق بالأهداف والاستراتيجيات، كما تتضمن هذه المرحلة إحداث التغييرات التي تم التخطيط لها مسبقا واختيار الاساليب المناسبة التي يمكن استخدامها في وضع التغيير موضوع التنفيذ⁴

3- مرحلة إعادة التجميد:

● وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات وخلق الظروف المناسبة للاستقرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتردة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير⁵

● وتسمى ايضا بمرحلة خلق حالة الاستقرار الجديدة، فالفرد بعد التأكد من قبول التغيير الذي تم من خلال المرحلة الثانية سيكون في حالة استقرار ذهني⁶

1- عيسى نبوية، مرجع سبق ذكره، ص 380

2- الزويبير دغمان، مرجع سبق ذكره، ص 171

3- ماجد عبد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 351

4- محمد لمين هيشور ، مساهمة القيادة الادارية في نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف 2، 2015، من ص ص 248 - 257.

5- سعيدة حمصي، التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية علاقته بالفعالية التنظيمية، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع وادارة وعمل، جامعة الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2018/2019 ص 59.

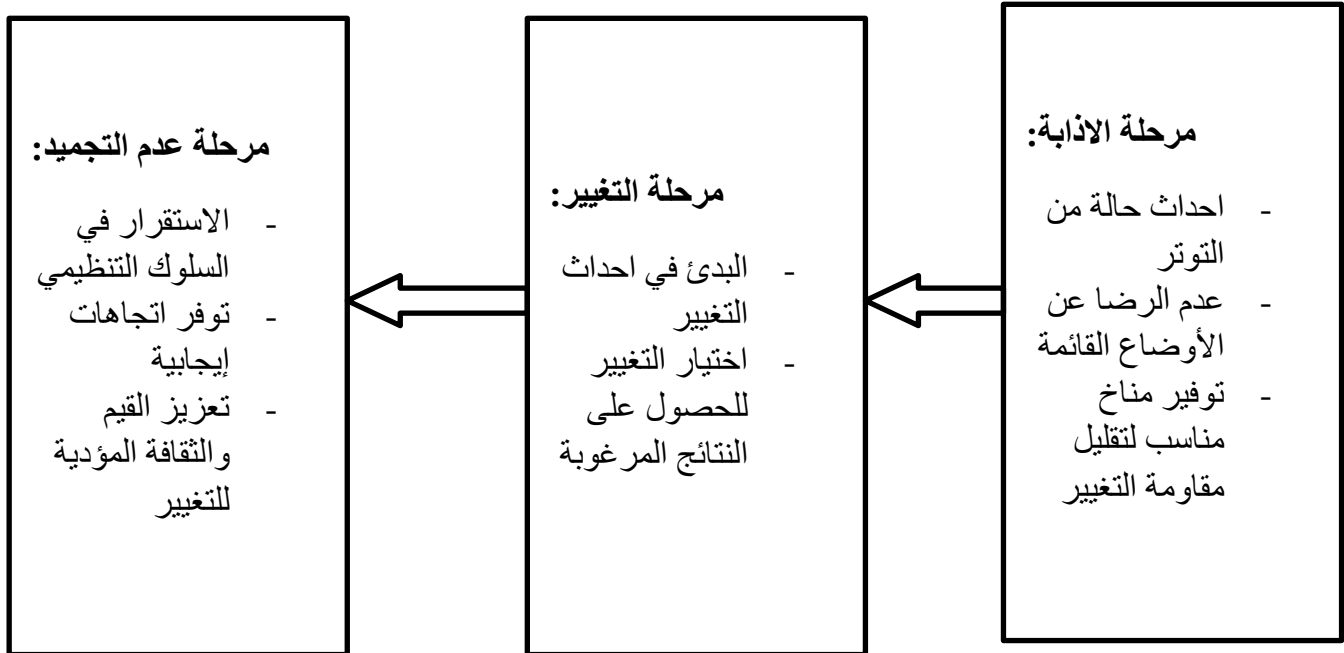
6- عمر شعبان ابو قاسم عوامة " القيادة التحويلية واثارها على اداة التغيير التنظيمي" مجلة كلية اداب جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، العدد 29 ، جوان 2020 ص 452.

● وتأتي هذه المرحلة بعد تنفيذ مشروع التغيير التنظيمي وبداية ظهور نتائجه الفورية على مستوى المؤسسة، وينبغي في هذه المرحلة تعبئة ودمج الطاقات البشرية وشحنها بمختلف صور التحفيز لإنجاح التغيير وهذه الأهمية الكبيرة لراس المال البشري وما يترتب عليه من نتائج دفع العديد من المنظمات للوجه اليه، واعتباره موردا استثماريا يمكن ان تحقق للمنظمة عوائد لا تقل قيمة عن عوائد باقي الأصول الاخرى رغم أن الاستثمار فيه هو وبالتأكيد أقل بكثير من الاستثمار في غيره قياسا بالعوائد كما يمثل التقييم عملية مهمة جدا لمتابعة كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة والقيام بها لمتابعة الدولة بشأن داخلي وتفحص الاستراتيجيات المتاحة¹

● وتم دمج ما تعلمه الافراد في المنظمة من افكار ومهارات في الممارسات الفعلية من اجل تثبيت التغيير والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير²

● وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الافراد على دمج الاتجاهات والافكار والانماط السلوك التي تعلموها في اساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الاساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن ان يتم ذلك من خلال اتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك او الاتجاه وينبغي استخدام التدعيم او التعزيز الايجابي لتعزز الترغيب المرغوب. ويمكن استخدام الترتيب الإضافي واسلوب النمذجة لتعزز استقرار التغيير³.

الشكل رقم 03: المراحل الأساسية للتغيير التنظيمي حسب نموذج kartlewin



المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس، المدخل الحديث في العملية العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 104

1- محمد لمين هيشور، مرجع سبق ذكره، ص 13
 2- راضية بغدود، مرجع سبق ذكره، ص 72
 3- ماجد عبد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 351

خلاصة الفصل الثاني:

إن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية على المنظمة فرضتها التغييرات السريعة والواسعة للبيئة الخارجية، وتهدف عملية التغيير إلى نقل المنظمة إلى وضع أفضل مما هي عليه بخاراة مثيلاتها من المنظمات ولما لا كسب مزايا تنافسية في السوق التي تنشط فيها.

وللتغيير التنظيمي أبعاد عدة وهي في صورة: مغير ومحاييد ومؤيد ومعارض ومقاوم إلى جانب موضوع التغيير. وتتعدد صور التغيير في المنظمة؛ فقد يكون شاملا أو جزئيا ، ضروريا وعاجلا أو غير عاجل، هيكليا عميقا أو سطحيًا، وقد يكون معقدا متداخلا أو بسيطا، كما يأخذ محال زمنيا طويلا أو قصيرا، أما أسبابه فهي تكنولوجية، اقتصادية، سياسية ، ثقافية، كما قد يكون التغيير ناتجا عن العملاء أو الموردين أو حتى المنافسين.

والتغيير يمر بعدة مراحل تبدأ بتخلق شعور بالحاجة للتغيير، ثم إدخال التغيير المطلوب، وأخيرا الحفاظ على المكاسب الناتجة من هذا التغيير.

ويمس التغيير عدة مجالات داخل المنظمة منها الأهداف والاستراتيجيات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والموارد البشرية وحتى ثقافة المؤسسة

وتخطط المنظمة لإحداث التغيير وفق العديد من الاستراتيجيات أهمها عملية الجودة الشاملة التي تركز على تلبية حاجات العميل كهدف؛ وتتخذ من التميز والتحسين والتطوير المستمر منهجها لها.

إضافة إلى مدخل إعادة الهندسة، والذي يركز على عملاء المؤسسة وعملياتها وإعادة تنظيمها الهيكلي، واستخدام كل وسائل تكنولوجيا المعلومات في ذلك.

كما يمكن الاستعانة بمدخل سنة سيجما الذي يهدف إلى تقليل العيوب والأخطاء إلى أقصى حد ممكن لتقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

وفي الختام أي تغيير لم تصل أهدافه وأهميته وطرقه ومجالاته لأفراد التنظيم رؤساء كانوا مرؤوسين يؤدي حتما إلى المقاومة وصعوبة التنفيذ، وهنا بالذات توز أهمية وجود قيادة فعالة تأخذ على عاتقها مهمة إحداث التغيير بالطرق والاستراتيجيات المثلى، وبإشرارك الجميع في إقرار التغيير وتنفيذه على أرض الواقع، حيث يعرف هذا النمط من القيادة بقيادة التغيير. وهذا ما سنتطرق إليها بشيء من التفصيل في الفصل الموالي

الفصل الثالث

القيادة الإدارية و التغيير التنظيمي

تمهيد:

المبحث الاول: استراتيجيات القيادة الادارية في ظل التغيير التنظيمي

المبحث الثاني :المهام والنشاطات التي يقوم بها القائد لاحداث التغيير

المبحث الثالث:أساليب القيادة الإدارية في عملية التغيير

المبحث الرابع: الأدوار القيادية في عملية التغيير

المبحث الخامس:الإبداع الإداري في عملية التغيير

خلاصة الفصل

تمهيد:

في ظل التغيير التنظيمي، يكمن دور حيوي للقيادة في توجيه المنظمة نحو النجاح والتكيف مع التحولات الجديدة. كما تُعد القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي وجهين لعملة واحدة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتطور السريع والتحولات المستمرة. ففي عالم يشهد ابتكارات تكنولوجية متسارعة وتغييرات في متطلبات السوق، وتحولات ديموغرافية واجتماعية، يصبح التغيير حتمية لا مفر منها للمؤسسات الراغبة في البقاء والنمو. وهنا يبرز الدور المحوري للقيادة الإدارية؛ فهي ليست مجرد وظيفة إشرافية، بل قوة دافعة أساسية توجه المنظمة خلال مسارات التغيير المعقدة. إن قدرة القادة على صياغة رؤية واضحة للتغيير، وتعبئة الموارد، وعملية مقاومة التغيير، وتحفيز الاسانذة على التكيف وتبني الممارسات الجديدة، تحدد إلى حد كبير نجاح أو فشل المبادرات التحويلية. يستكشف هذا الفصل العلاقة الديناميكية بين القيادة الإدارية وضرورات التغيير التنظيمي، مسلطاً الضوء على الاستراتيجيات والمهارات التي تمكن القادة من قيادة فرقهم ومنظماتهم بفعالية عبر أوقات التحول، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والابتكار.

المبحث الأول: الإستراتيجيات المعتمدة من طرف القائد لمواكبة التغيير

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 من التغيير أو في حالة التحليل الخاطئ للمعلومات المتاحة ومن أهم إيجابيات هذه الطريقة أنها تمنح العاملين فرصة لفهم الأهمية والضرورة للتغيير.

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.

المبحث الثاني: المهام والنشاطات التي يقوم بها القائد لاحداث التغيير:

المهام والأنشطة الأساسية للقيادة:

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:

التخطيط (Planning) :

رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية في ذلك وعليه يصبح التخطيط عملية هادفة لجعل الجهاز الإداري قادراً على إنتاج السلع والخدمات كما ونوعاً وتوزيعها وفق معايير عديدة¹.

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).

¹ - زيد منير العبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 225

التوجيه (Directing) :

التوجيه بمثابة المحرك للماكينة فبدونه تكون الحركة صعبة وغير لينة وقد تحترق الماكينة، وهو بمثابة الزيت المحرك للمنظمة ولكافة وظائف الإدارة الأخرى¹.

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

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 تحقيقها².

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

التنسيق (Coordinating) :

تشير القيادة إلى العملية التي تجمع بين أفراد الفريق وتوجيههم نحو تحقيق هدف المنظمة الأساسي، وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية³ "

يشمل تنسيق جهود أفراد المجموعة وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المشتركة بشكل متناغم 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).

شبكة الاتصال (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

¹ - ابو النصر مدحت، بناء ونمو الادارة، فرقة العمل الناجح ، المجموعة العربية لتدريب والنشر ، مصر، 2009،ص 51.

² - زيد منير العبودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 225

³ - بلال خلف السكرانة ، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 192.

للجميع فهم حاجاتهم ومتطلباتهم." ¹

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

أهمية القيادة الإدارية:

تكتسب الوظائف الإدارية القيادية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، ولا نبالغ إذا قلنا أن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء قيادتها الإدارية ومدى قدرة الوظائف القيادية على كسب ثقة العاملين وولائهم وتفانيهم في العمل والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة وفهم عناصر البيئة الداخلية وبيئة القطاع وبيئة المجتمع والاستغلال الأمثل للفرص وتقليل آثار المخاطر التي قد تهدد المنظمة وتقلل من إنتاجيتها وتحول دون تحقيق لكامل أهدافها.

برى بيتر دروكر (Peter Draker) :

وهو من أبرز علماء العملية المعاصرين، إن بقاء المنظمة واستمراريتها لا يعتمد على القيادة الرشيدة، فإذا تعرضت السفينة للغرق لا يدعو القبطان بقية البحارة لعقد اجتماع للتدارس الأمر لتداركه، بل يقوم بإصدار الأوامر . ² أي أن دور القيادة الإدارية هو المحافظة على المنظمة والتصرف باستصدار القرارات المناسبة لتأمين بقائها وازدهارها كما يلاحظ الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة الإدارية في وقت الأزمات عندما تكون ظروف المنظمة مطربة وينتظر الجميع أن يكون لقيادتها دوراً حاسماً في الخروج من الأزمة بسلام. كما أن دور القيادة الإدارية يكاد يكون حاسماً في حال الفساد المالي والإداري، فإذا كانت القيادة الإدارية نزيهة ونظيفة فمن المرجح عدم ظهور سلوك الفساد المالي والإداري في معاملاتها وبين صفوف الاساتذة و الاداريينها والعكس صحيح تماماً.

التحديات المعاصرة للقيادة الإدارية:

يشهد العالم خلال العقود الأخيرة الكثير من التغييرات الهامة والمؤثرة على نواحي الحياة في العالم وخاصة ثورة الاتصالات والعولمة والتدفق الإعلامي الفضائي وقطبية الغرب ومحاولات الهيمنة الأمريكية وغيرها، وهي تحديا الموجدت واقعاً عالمياً جديداً يختلف كثيراً

¹ - بلال خلف السكرانة ، مرجع سبق ذكره، ص 192.

² - بيتر دروكر، تحديات الادارة في القرن الواحد والعشرين ، ترجمة: ابراهيم بن علي الملحم، النار معهد الادارة العامة ، الرياض، 2004، ص 20.

عن الواقع العالمي لما قبل التسعينيات من القرن الماضي، وقد فرض هذا الواقع الجديد تحديات هامة للعملية والقادة الإداريين يمكن نتبعه فيما يلي:¹

- زيادة التخصص والتطور النوعي للعناصر العاملة، بحيث أصبح العنصر التابع للقائد الإداري على درجة كبيرة من التخصص والخبرة وبشكل قد يفوق قائده الإداري، الأمر الذي يحتم علاقة التكامل والتعاون وليس علاقة الأمر أو التوجيه والمتابعة.
- الدور المركزي والهام للزبون في تقييم عمل المنظمات بمختلف ألوانها فالعملية " سوف تتأسس على نحو متزايد على افتراض أنه لا التقنية ولا العامل النهائي سيكونان بمنزله القواعد الأساسية لسياسة العملية .. يجب أن تكون القواعد الأساسية عبارة عن قيم المستهلك وقراراته في صرف دخله المتاح عند الحاجة.²
- تحجيم دور الدولة وتقييد تدخلها لمصلحة المنتجين المحليين وبالتالي عدم وجود جدار الحماية الوطني التي كانت توفره الدولة لمنتجاتها وشركاتها وهو ما يتطلب عملية رشيدة قادرة على مواجهة الصعوبات بجدارة دون اعتماد على الحماية.
- تطور معايير جودة انتاج السلع والخدمات ومغالة الدول في فرض خصائص عالية ومتعددة للجودة للحد من الصادرات بها الأمر الذي يتطلب عملية رشيدة وقادرة على مسايرة هذا التطور والتغلب على عوائق دخول الاسواق.

المبحث الثالث: أساليب القيادة الإدارية في عملية التغيير :

تختلف أساليب القادة الإداريين وأساليبهم في تحقيق أهدافهم، وهناك أساليب وأنماط قيادية متعددة ومختلفة، فبعض القيايين لديهم أكثر من أسلوب قيادي، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على متطلبات وظروف العمل وطبيعته وفي هذا الصدد تؤكد بعض الدراسات في هذا المجال أنه هناك ثلاثة أنماط أو أساليب قيادية هي :

- الأسلوب المتسلط (القيادة التسلطية): يعتمد القائد بموجب هذا الأسلوب على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة ويميل القادة الذين يستعملون هذا الأسلوب إلى حصر السلطة بهم والافراد في عملية اتخاذ القرارات.
- الأسلوب الديمقراطي (القيادة الديمقراطية): هذا الأسلوب من القيادة على نقيض الأسلوب الأول، حيث يركز هذا الأسلوب على مشاركة العاملين في مناقشة وبحث عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم.
- أسلوب القيادة غير الموجهة (القيادة الحرة): يختلف هذا الأسلوب في القيادة عن كل من الأسلوبين السابقين. إذ إن هذا النمط من القيادة يتصف بمنح كامل الحرية للمرؤوسين في

¹ - المرجع نفسه ، ص ص 26-28.

² - بيتر دروكر، نفس المرجع السابق ، ص 37.

عملية التخطيط والتنفيذ، ويقتصر دور القائد في تزويد المرؤوسين بالمعلومات أو الرد على الاستفسارات، إلا أن هذا النمط من القيادة نادر الوجود، وإذا وجد فيكون سريع الانهيار، نظراً لتخليه عن أهم مقومات القيادة الإدارية، ألا وهو المسؤولية في اتخاذ القرارات¹

القيادة الإدارية في عصر العولمة:

يشهد العالم تحولات وتغييرات اقتصادية سريعة ومتلاحقة نتيجة العولمة وأهم تلك التغييرات الثورة الصناعية التكنولوجية المعاصرة والتكتلات الاقتصادية الكبرى، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وبروز (GATT) ومنظمة التجارة العالمية. وفي ظل هذا الواقع فكان لا بد من إعادة النظر في السياسات بشكل عام حتى تتمكن منظمات الأعمال من التفاعل مع مستجدات العصر، ولعل من أهم السياسات التي أصبحت ضرورية من أجل التحول لمواجهة ذلك التغيير والتطور هي الاهتمام بتنمية القيادات الإدارية التي تمتلك المعرفة والكفاءة العلمية اللازمة².

نتيجة لتطور التكنولوجيا فأصبح ينظر إلى الموارد البشرية كرأس مال متحرك، والعولمة من منظور إداري هي عولمة النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتقني والمعلوماتية، إن التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المعاصرة، يقوم على أساس نوعية وخصائص القيادة الإدارية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار متوافق ومتفاعل تصبح القيادة الإدارية هي المدخل الاستراتيجي لعملية أهم أصول المنظمة بهدف تحقيق ميزة تنافسية. وهكذا تبرز أهمية القيادة الإدارية في مجال التنمية، انطلاقاً من كون أن العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية، وعليه فإنه لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية فتنمية القيادات الإدارية تعتبر شرط أساسي لمواجهة تحديات التغيير والتطوير وتحقيق التنمية³.

الاستراتيجيات المتعلقة بمواكبة التغيير والتطوير:

تعمل منظمات الأعمال في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، سواء كانت عوامل التغيير تابعة من داخل المنظمة أو من خارجها فإن عملية المنظمة عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار. إن المنطق الأساسي في عملية التغيير هو أن تستعيد المنظمة التوازن النسبي الذي افتقدته نتيجة المتغيرات. وتختلف استراتيجيات استعادة التوازن وتتفاوت في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - مصطفى نجيب شاوش ، الإدارة الحديثة، دار الشروق، الاردن، 1993، ص 608

² - محمد حسن راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص 353.

³ - علي لطفى واخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية، ادارة وتنمية وتخطيط وتطوير، ط1 القاهرة دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009، ص 10-11

نظام الأعمال العالمي قد أصابه تغيير وتجديد بفعل قوى ومتغيرات رئيسة ساهمت في تصنيع البناء الإداري التقليدي وأسهمت في تنمية مفاهيم إدارية جديدة تتبنى مفاهيم العملية الاستراتيجية وأهم تلك القوى : العولمة وتقنيات الحاسبات الآلية، وتقنيات المعلومات والاتصالات، وحركة عملية الجودة الشاملة، وبزوغ مفهوم رأس المال المعرفي تلك القوى، بالإضافة إلى عديد من القوى الأخرى، تعاونت في إحداث واقع جديد يفرض على المنظمة التخلي عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية التي تتسم بالتعقيد والتجمد، وتلجأ إلى استحداث مفاهيم وأساليب تتسم بالتكامل والترابط، والبساطة والمرونة والتناسب مع مقتضى الأحوال والظروف.

وأصبحت الكثير من منظمات الأعمال خاصة في الدول العربية تواجه موقفاً شديد الصعوبة يتمثل في أن التحولات العالمية والمحلية تؤدي كلها بالضرورة إلى فتح السوق أمام الواردات الأجنبية في نفس الوقت الذي تعاني فيه تلك المنظمات من ضعف وتضاؤل فرض وصول منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية لارتفاع التكلفة ونقص الجودة فضلاً عن نقص الخبرات الإدارية والتسويقية. من جانب آخر تستشعر كثير من تلك المنظمات أن المناخ المحلي لم يتحرر بعد ولم يوفر للمنظمة حرية الحركة اللازمة لمواجهة تلك الظروف الجديدة، ومن ثم تصبح المنظمة عاجزة عن التصدي للمنافسة أو محاولة التقدم خاصة في غياب مصادر وأشكال الدعم والمساندة التي كانت تحصل عليها من الدولة سابقاً.

وفي ضوء هذا الواقع تكتشف المنظمات أن السبيل الوحيد أمامها هو تطوير قدراتها الإدارية، وإعادة تصميم كل عملياتها، والدراسة عن التقنيات الأكثر تناسباً، ثم بلورة كل إمكانياتها ومواردها في إطار استراتيجي واضح يتوجه للتعامل مع الفرص والمهددات المختلفة ويواجه ظروف التنافسية وضغوطها، ويتفاعل مع المتغيرات والتحولات المحلية والعالمية. وسيكون مصدر الدعم الحقيقي والرئيسي والفاعل في هذا التوجه الاستراتيجي هو القائد الإداري الفعال ذو المعرفة، ومن ثم تتضح أهمية وخطورة تطوير نسق ومفاهيم وآليات المنظمة في ذات الاتجاه الاستراتيجي.¹

ونتيجة لضغوط التنافسية والمتغيرات المتصاعدة اتجهت القيادة الإدارية في المنظمات إلى تبني فلسفة واضحة للعمل الإداري المتحرر تعتمد آليات في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتستوعب كل التطورات التقنية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية الجارية في العالم، وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرة وشمول للاهتمامات، وتتقبل حقائق المنافسة، وتتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارها السبيل الوحيد للبقاء.²

على ضوء ذلك، فإن مسؤولية القيادات الإدارية في مواجهة تحدي التغيير في المؤسسات يعتبر من أولوياتها الرئيسية، خصوصاً وأن عصر العولمة يتميز عن ما سواه من العصور

¹ - علي لطفي واخرون ، نفس المرجع السابق ، ص79.

² - محمد بن يوسف النمران العطيات ، ادارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير ، ط1، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2006، ص 67.

من حيث حدة التغييرات وتسارعها بحكم الثورة التقنية المعلوماتية والرقمية، وانعكاساتها على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية في مختلف المجتمعات.

لذلك ولمواكبة التغيير والتطوير في ظل العولمة يتطلب التحول من الهياكل الهرمية ذات المستويات التنظيمية المتعددة، إلى الهياكل المرنة المستندة إلى المعلومات وعمل الفريق، كذلك التوجه نحو اللامركزية وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرارات لتكون أكثر انفتاحاً وتوصلاً مع العملاء أيضاً الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وترسيخ قدراتها على العلم والتطور المستمر لتصبح منظمة متعلمة تستفيد بجمع الأفكار والمعلومات والخبرات المتراكمة لديها وفي المناخ المحيط، لتنتج منها مستويات أعلى من المعرفة تستثمر في إنتاج منتجات وخدمات متجددة باستمرار. بالإضافة إلى ذلك الاهتمام بالجودة الشاملة من السمات الرئيسية للمنظمات المعاصرة وذلك للسعي نحو التفوق والتميز بجودة كل عملياتها ومنتجاتها تحقيقاً للتميز والمنافسة¹.

دور القيادة الإدارية في عملية التغيير التنظيمي

إن عمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار جعلها تواجه مجموعة من التحديات، وبناءً على ذلك، فإنّ الذي يحتاجه القادة الإداريون اليوم هو ممارسة الأدوار التي تمكنهم من مواكبة التغيير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب، ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بكل من القيادة والتغيير يمكن اعتبار القيادة التحويلية من أكثر الأنماط فعالية في عملية التغيير التنظيمي، ويمكن الخروج بإطار لدور القيادة الإدارية في عملية التغيير التنظيمي، ومن تلك الأدوار:

أولاً: صياغة الرؤية

تمثل الرؤية القوى 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.

واقترح (Kotter) نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبلي التغيير وإبراز أهميته، ويقول أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم 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.

¹ - فؤاد القاضي، "التحولات العالمية وإدارة التغيير في قطاع الأعمال"، مجلة الإدارة، المجلد 29، العدد (1)، 1993، ص 68.

ثانيا: وضع الاستراتيجية

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.

ثالثا : الاتصال

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 كتب (Stace and Dupby) أن أهم المهام الأساسية للقيادة 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 لا بد للقائد أن يراجع نفسه، بحيث يقرن أقواله بأفعاله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية.¹

رابعا: 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 المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. وأكد (Nedeler 1989) أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الإعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير. إذ يرى (Nedeler, 1989) و، (Roben Morris and 1995) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير، وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم | التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة.

¹ فؤاد القاضي ، نفس المرجع السابق ، ص69

خامسا: التحفيز والإلهام

يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، ويقول أن 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.

سادسا: تمكين العاملين

أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية 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 التخلي 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.

المبحث الرابع : الأدوار القيادية في عملية التغيير

تتمثل أدوار القيادة في مجموعة من الأنشطة والأطر السلوكية التي يقوم بها القائد لتحقيق الأهداف المتوقعة والارتقاء بمستوى أداء أفضل، وهذه الأنشطة تتمثل في الأدوار القيادية الآتية¹:

1- التحفيز:

يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، لأنها 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 الأهداف على

¹سعيدة دوباخ، " الأدوار القيادية في ظل متطلبات ادارة التغيير التنظيمي"، مجلة الانسانية، جامعة خضير بسكرة الجزائر، 2017، ص 368

المدى القصير، ويستلزم ذلك الاعتراف بشكل واضح ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الأهداف ممكناً، وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين¹

2-تشجيع الابداع:

وهو أحد وسائل التغيير والتطوير التنظيمي من خلال الاستجابة إلى التغييرات البيئية المتسارعة، وهي الجهود التي تقوم بها المنظمة لتحفيز الاساتذة وتشجيعهم على تقديم أفكار ريادية لتطوير المنظمة، حيث يؤدي الإبداع الإداري إلى المرونة الاستراتيجية والتفوق على المنافسين، كما يتطلب من القيادة الاستراتيجية أدواراً محددة مثل تحديد الأهداف للعاملين، وتمكين الإبداع من خلال الثقة والمشاركة في صناعة القرارات والتفويض، والحوافز والتدريب²

3-التخطيط الاستراتيجي:

تعتبر من المهام الرئيسية للمديرين الاستراتيجيين والعملية العليا حيث يجب على المديرين الاستراتيجيين القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وعليهم أن يتمتعوا برؤية ثابتة في وضع أهداف الاستراتيجية وبما يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وتحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المدرسة، ويشترك بعض العاملين مثل النائب في وضع استراتيجيات وظيفية محددة تتناسب وحدود مهامهم وأعمالهم داخل حدود استراتيجيات المدرسة³

4-بناء العلاقات الإنسانية:

وذلك من خلال بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها، ويتضمن ذلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة، وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها واضحة، وقابلة للتحقيق، وتشكل تحدياً لهم، لكي يسعوا لإنجازها، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق الأهداف، وتطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهام العاملين في المدرسة وواجباتهم، وبما يساعدهم في تحديد أهدافهم.

5-التقويم:

¹ - سعيدة دويخ , نفس المرجع السابق ، ص 369.
² - مخدوم هند كرامة الله، "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير" دراسة حالة كلية إدارة الاعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة طيبة ، السعودية ، العدد29 ، مجلد 2 سنة 2021 ، ص ص153-184.
³ - إيمان مجد ابراهيم التاج، "درجة ادراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة ايرد لادارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين ، 2019، ص ص 23-35

على القائد المدرسي أن يقوم بعملية تقييم الأداء العاملين بين فترة وأخرى وبشكل خاص بعد الانتهاء من بعض العمليات الإدارية والمدرسية حتى يتم المقارنة بين الأهداف الموضوعية والاستراتيجيات ونسبة تحقيقها ومعرفة مواطن الخلل من أجل تعديلها وتجنب الوقوع فيها مستقبلاً.¹

6-التحسين المستمر:

ويتمثل في مجموعة المعارف والخبرات والمؤهلات التي يمتلكها الفرد والتي تنعكس على الثقافة التنظيمية ويضيف البعض بأن امتلاك المعرفة يعتبر من أهم عناصر القوة التنافسية في العصر الحالي، لأنها تساهم في خلق مصادر جديدة للمنظمة وكفاءة استخدام الموارد والتميز في خدمة العملاء.²

7-حل المشكلات:

بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة، تتضمن مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المدرسة كافة، وتشمل السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع حل المشكلات، ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركي وتعاوني كلما كان ذلك ممكناً، والحد من المعوقات، وإزالة الحواجز بين الفئات المختلفة العاملة في المدرسة، وتحفيزها للتغيير والتطوير، وبناء علاقات متينة، وتعاونية فيما بينها لتحقيق المنفعة المتبادلة والفائدة التربوية³

استراتيجيات قيادة التغيير:

يدرك المدير الناجح الحاجة إلى التغيير ويعمل على إحداثه من خلال اختياره عدداً البدائل لتطوير أداء المؤسسة، ويبحث عن أسرع وأكفا الطرق، للتغلب على المشكلات والعقبات التي قد تطرأ عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى أثناء عملية التغيير، وذلك يتطلب منه تحديد استراتيجية يعمل على تنفيذها من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

¹ - بسمه الحسان، "دور المرأة في قيادة التغيير"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 05، العدد 25، 31 ديسمبر 2021، ص ص 156-145 .

² -abdul-Aal.A(2018),**The reality of administrative creativity among the principals of general szcondary education schools**, A field study in sohag city, global journal of management end busines rescreh ,18 (13) ,17-23.

³ -نسمة بوسماحة، علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري - دراسة ارتباطية على عينة من موظفي المؤسسات الاستشفائية العمومية بورقة رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2018-2019،ص 25

المبحث الخامس: الإبداع الإداري في عملية التغيير:

يعتبر الإبداع أمراً ضرورياً وهاماً للمنظمات في ظل هذه التطورات والتحديات المحيطة بها منظمات فأمر بقائها ومستوى أدائها يعتمد على إبداعها، وإذا كان الإبداع مطلوباً في جميع المجتمع فمن الضروري أن يكون أولاً في المنظمات التعليمية وإدارتها، التي تعمل على تنمية القدرات الإبداعية عن طريق جذب الكفاءات والإعداد المتميز لها، فكان لابد من التعرف على مفهوم الإبداع الإداري، ومكوناته ومراحل خصائصه ومهارات الإبداع الإداري، وسمات المدير المبدع، ونظريات الإبداع.¹

مفهوم الإبداع الإداري:

و عرف شتيايت (2022:362) الإبداع بأنه القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة، سواء أفكار أو خدمات أو المنتجات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المنظمة، والتي تعتمد على التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوقة لمشكلات قائمة والإتيان بأساليب وطرق توصل نتائج متميزة.

واختلف الباحثون وعلماء العملية حول مصطلح الإبداع الإداري، لأنها ظاهرة تتسم بالتعقيد، ومن جانب آخر يدخل الإبداع الإداري في كافة المجالات والميادين (أي كافة قطاعات الأعمال) مما تطلب الأمر تخصيص مفهوم الإبداع الإداري بما يتلاءم مع قطاع الأعمال أو نوع المؤسسة التي تم استخدام الإبداع الإداري فيها، ومع تعدد انتماءات علماء العملية إلى عدد مختلف من المدارس الفكرية وأساليبهم العلمية والثقافية واختلاف وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الإبداع الإداري ساهم ذلك في تعقيدها بشكل أكبر. ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري فإن ذلك لا بعد غريباً، وإن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها.²

ويعرف الإبداع الإداري على أنه عملية استخدام وسائل وأساليب جديدة ومواكبة لعجلة التطور في قطاع الأعمال والتي تنتج عن التفكير الذهني والضماني الخارجي حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة الحكومية التي تم صياغتها بما يتناسب ومتطلبات واحتياجات المستفيدين"

¹ - محمد خليل احمد الصامدي، ، والسبو، وليد خالد ، "الإبداع الإداري لدى ادارات البنوك في الاردن"، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، العدد 2، سنة 2015، من ص178 الى ص200.

² - سناء السوداني، راجي احمد. ، درجة ادارة الابداع وعلاقتها بالاداء الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس فلسطين. 2016-2017، ص30

فالإبداع الإداري: نتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف على شرط أن تكون أفكار مفيدة فإما أن ينفع من محركات ذاتية داخلية أو من بيئة خارجية أو من محفزات مادية ومعنوية أو من ظروف العمل.¹

مراحل الإبداع الإداري:

يمر الإبداع الإداري بمجموعة من المراحل وهي كالآتي:

مرحلة الإعداد (التحضير):

يتم فيها تحديد المشكلة بوضوح وجمع وتنظيم المعلومات اللازمة.

مرحلة الاحتضان (الاختمار):

هي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة، حيث يتم فيها استيعاب كل المعلومات والخبرات المكتسبة وتمثيلها عقلياً.²

مرحلة الإشراف (الإلهام):

تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة، وتسمى هذه المرحلة بشراة الإبداع أو اللحظة الإبداعية، العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد بما ينتج حاله المخاض الفكري ويقفز بعدها الإبداعات ويقوم هو باختيار أفضلها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي.³

مرحلة التحقق (البرهان):

هي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة وبعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، ويعني ذلك أن التحقق أكثر منه تقييم أو نقد، فالتحقق يعني المهارة التطبيقية والتي يقصد بها إمكان تحول الفكرة إلى موضوع له طبيعة محسوسة.⁴

¹- جمال خير الله ، و محمد بن فايل العريمي، الإبداع الإداري ، معهد الإدارة العامة، 2017، ص 39.

²- نسمة بوسماحة، علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري - دراسة ارتباطية على عينة من موظفي المؤسسات الاستشفائية العمومية بورقة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018

³- سعد ياسر فرج، "مفهوم الإبداع الإداري"، مجلة تحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 54، العدد 1، سنة 2017، ص 12 ص 13.

⁴- العوفي، عواطف علي والجبر، عروب عبد الله ، الإبداع الإداري للقيادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم، المجلة العلمية، جامعة أسبوط، كلية التربية، المجلد 38، العدد 1، سنة 2022 ص 226- 289.

خصائص الإبداع الإداري:

يمتاز الإبداع الإداري بمجموعة من الخصائص والتي تقسم إلى الخصائص العقلية والنفسية،

وبعض الخصائص المتفرقة وجاءت على النحو الآتي:

الخصائص العقلية وتمثلت في الآتي:

الحساسية في تلمس المشكلات:

يمتاز المبدع بأنه يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، فقد يتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلج على البحث عن حل لها، في حين يرى الآخرون أن كل شيء على ما يرام، أو يتلمسون مشكلة دون الأخريات.¹

الطلاقة:

وهي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية قصيرة نسبياً بازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وهذه الطلاقة تنتظم ب:

- الطلاقة الفكرية: وهي سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.
- طلاقة الكلمات سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير.
- طلاقة التعبير: وتتمثل بسهولة التعبير عن الأفكار وطباعتها في قالب مفهوم.²

المرونة:

وتتمثل في القدرة على تغيير زوايا التفكير (من الأعلى إلى الأسفل والعكس من اليمين إلى اليسار والعكس ومن الداخل إلى الخارج والعكس من أجل توليد الأفكار عبر التخلص من القيود الذهنية المتوهمة (المرونة التلقائية) أو من خلال إعادة بناء أجزاء المشكلة (المرونة التكيفية)³

¹ - جمال مرشود وسعيد مربع، "درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الكلية الجامعية للعلوم التربوية التابعة لوكالة الغوث، رام الله، المجلد 29، العدد 3، 2021، صص 468 - 499.

² - مهدي جوان فاضل، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري- العلاقة والتأثير"- دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني- بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 8، العدد 8، سنة 2016، صص 156-176.

³ - نضال المصري، وإبراهيم عابدين، "دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية"- دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، المجلد 37، العدد 3، سنة 2017، صص 97-117.

الأصالة:

وهي القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة شريط كونها مفيدة وعملية، وتشكل هذه الخصائص بمجموعها ما يسمى بالتفكير المنطلق (المتشعب) وهو استنتاج حلول متعددة قد تكون صحيحة من معلومات معينة، وهذا اللون من التفكير يستخدمه المبدع أكثر من التفكير المحدد (التقاربي)، وهو استنتاج حل واحد صحيح من معلومات معينة.

الذكاء:

أثبتت العديد من الدراسات أن الذكاء المرتفع ليس شرطاً للإبداع، إنما يكفي الذكاء المعادي لإنتاج الإبداع.¹

ثانياً: الخصائص النفسية

يمتاز المبدع نفسياً بما يلي:

- الثقة بالنفس والاعتداد بقدراته ولكن بلا غرور
- قوة العزيمة والإرادة وحب المغامرة
- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
- تعدد الميول والاهتمامات
- عدم التعصب
- الميل إلى الانفراد في أداء بعض أعماله مع اجتماعية وقدرة عالية على اكتساب الأصدقاء.
- الانتصاف بالمرح والأريحية
- القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها².

ثالثاً خصائص متفرقة للإبداع الإداري:

- حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل.
- الميل إلى النقاش الهادئ.
- الإيمان غالباً بأنه في الإمكان أبداع مما كان.
- دائم التغلب على العائق الوحيد وهو العائق الذي يتجدد ويتلون لصرفك عن الإنتاج والعطاء.

¹ - محمد خليل احمد الصامدي، خالد وليد والسبو، " الإبداع الاداري لدى ادارات البنوك في الاردن"، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، العدد 2، سنة 2015، ص ص 178-200.

² -Ali. E, **The work environment and its impact on administrative creativity** , Acase study of sudan university of science and technology, journal of legal and econimic studies, 5(1) 1963-1978.

• البذل بإخلاص وتفان وعدم التطلع إلى الوجاهة والنفوذ بمعنى أن تأثره بالدافع الداخلي كالرغبة في الإسهام والعطاء تحقق الذات لذة الاكتشاف والانجذاب المعرفي ونحوها، أكثر من الدافع الخارجي (المال، الشهرة، المنصب ونحوها).

سمات المدير المبدع:

يتميز الأفراد المبدعون بصفات تميزهم عن غيرهم، ولكن ليس هناك من يستطيع وضع سمات محددة للإبداع، غير أن هناك صفات يمكن من خلالها الاستدلال على وجود الملكة الإبداعية ومنها: (العقل المتسائل والخيال والقدرة على التحليل والتجميع القدرة على التخيل والجنس، الثقة بالنفس أو الشجاعة)¹

دوافع الإبداع:

تصنف هذه الدوافع إلى كل من الآتي:

- الدوافع الذاتية (الداخلية): ومن أهم مميزات أنها تركز في تحقيق الأهداف الشخصية من خلال الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة، والرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة، والحصول على رضا النفس وتحقيق الذات والإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

- الدوافع البيئية (خارجية): فالحاجة إليها في مجالات العمل المختلفة فمنها الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة، الإبداع، والتصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع، أننا في عالم سريع التغيير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية والتقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا.

¹ - زهوة بنت فوزان فهد الفهد، "تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 36، العدد 7، سنة 2020، ص 75، ص 111.

خلاصة الفصل:

إن التحدي الأبرز الذي يواجه أي مؤسسة في إجراء التغيير أو التحول نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة والقدرة على تحقيق التغيير وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغييرات من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة وبناء قدرات إضافية وبالقيام بذلك يستمر القادة الإداريين في بناء وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي من شأنه وضع المؤسسة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فعالية مع ما يطرا من تحولات في الاقتصاد العالمي مستقبلا.

وما يمكن قوله انه يقدر ما تحتاج المؤسسات الى احداث التغيير التنظيمي فهي تحتاج الى قيادة ادارية قادرة على الاستجابة لمتطلبات هذا التغيير وادارته بنجاح، وكيفية الاستفادة من الطاقات المادية والتقنية والفكرية المتاحة، ولذلك تكون وظيفة القائد الاداري الاساسية هي اعتباره قائد التغيير.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي

التحليل الكمي والكيفي البيانات والمعطيات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تمهيد الفصل

1. التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو
2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
3. مهام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة تيزي وزو
4. أهداف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة تيزي وزو
5. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة و المركبة

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ب - التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

6. عرض المقابلة والتعليق عليها

7. عرض نتائج الدراسة

أ - عرض النتائج الجزئية للدراسة

ب - عرض النتائج العامة للدراسة

الاقتراحات و توصيات الدراسة

تمهيد للفصل :

بعدها تناولنا في الفصلين الثاني و الثالث حول المفاهيم النظرية للتغييرات الدراسية المتمثلة في دور القيادة الادارية و تفعيل عملية التغيير التنظيمي ، نتطرق في الجزء الاخير الا وهو الاطار التطبيقي سنحاول من خلال رصد و تقصي دور القيادة الادارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة " مولود معمري " القطب الجامعي تامة بولاية تيزي وزو ، وذلك بالاعتماد على البيانات الكمية و النوعية التي حصلنا عليها باستخدام اداة الاستمارة التي تضمنت مجموعة من الاسئلة لأفراد العينة المتمثلة بالاساتذة و الاداريين في الكلية و المقسمة على 43 سؤال موزعة على 50 موظف " اداري و استاذ" عشوائيا ، و كذا اداة المقابلة التي افادتنا في الحصول على المعلومات حول المؤسسة و هيكلها التنظيمي و غرض البيانات الكمية و الكيفية في شكل جداول بسيطة و مركبة مع تحليل و قراءة البيانات و تفسيرها و التعليق عليها ، بهدف استخلاص النتائج حول الدراسة.

1- تعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمري تيزي وزو

تم إنشائها ضمن القانون،¹كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
N10- 306 تكميلا لقانون 1989 - 8 - 10 du 139 - 89 N انشاء الجامعة
du 5 - 12

بتييزي وزو وهي تنقسم الى ثلاثة أقسام سنة 2010 ،
قسم العلوم الاجتماعية

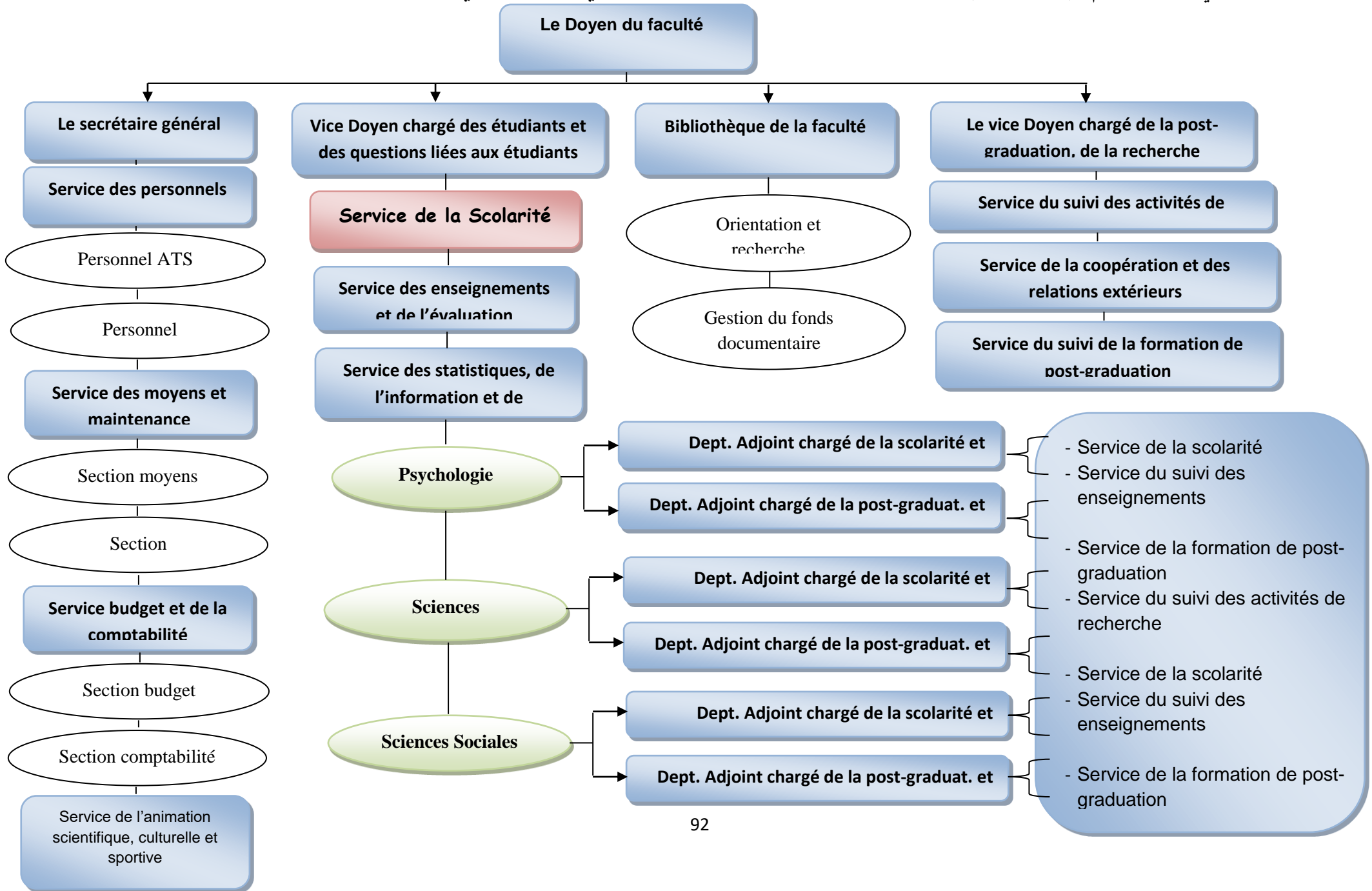
قسم علم النفس

قسم العلوم الإنسانية

- والتي تتضمن مجموعة من العمال في الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وعددهم 84
عام في أقسام مختلفة ومنها قسم الميزانية والمحاسبة قسم تسيير الموارد البشرية
والصيانة قسم المستخدمين قسم النشاط الثقافي والعلمي والأمانة.

¹ - مقابلة مع السيد: يونس حشلاف، نائب العميد ، بكلية العلوم الانسانية في جامعة مولود معمري قطب تامدة قسم علوم
الانسانية و الاجتماعية في يوم الاربعاء 7ماي 2025 ، على الساعة 10:30 صباحا

4-الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قطب تامدة بجامعة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو



3- مهام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة بتيزي وزو،

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية متفتحة على العالم وتتميز بثقافة التطلب وتساهم في تطوير المجتمع عن طريق تكوين أشخاص أكفاء وتبادل في محيط بحث على البحث العلمي والابتكار.

- تخرج اختصاصيين تلبي كفاءاتهم العالية حاجات سوق العمل المحلية وتتيح لهم فرص متابعة دراستهم العليا وتوفير المنهج العلمي مثير ومحفز في مجالات مختلفة¹

4- أهداف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة تيزي وزو :

تسعى الكلية للتنمية المستدامة والمسؤولية عند تسيير مواردها -

- كلية متكاملة ذات سمعة عالية بطلابها وبرامجها التكوينية العالية المستوى.

أن تكون سباقة في مجال البحث العلمي بتميز مشاريعها -

- كلية متفتحة تعزز التبادل والتعاون ومشاركة أعضائها، ملتزمة في ميدانها باحترام

مهمتها الأساسية بناء شراكة مثمرة مع جميع شرائح المجتمع.

- كلية نموذجية تسمح لجميع أعضائها وانفتاح وتطوير طاقتهم بصفة ديناميكية في ظل

الاحترام الآخر.

¹ - وثائق من المؤسسة ، (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة مولود معمري قطب تامدة)

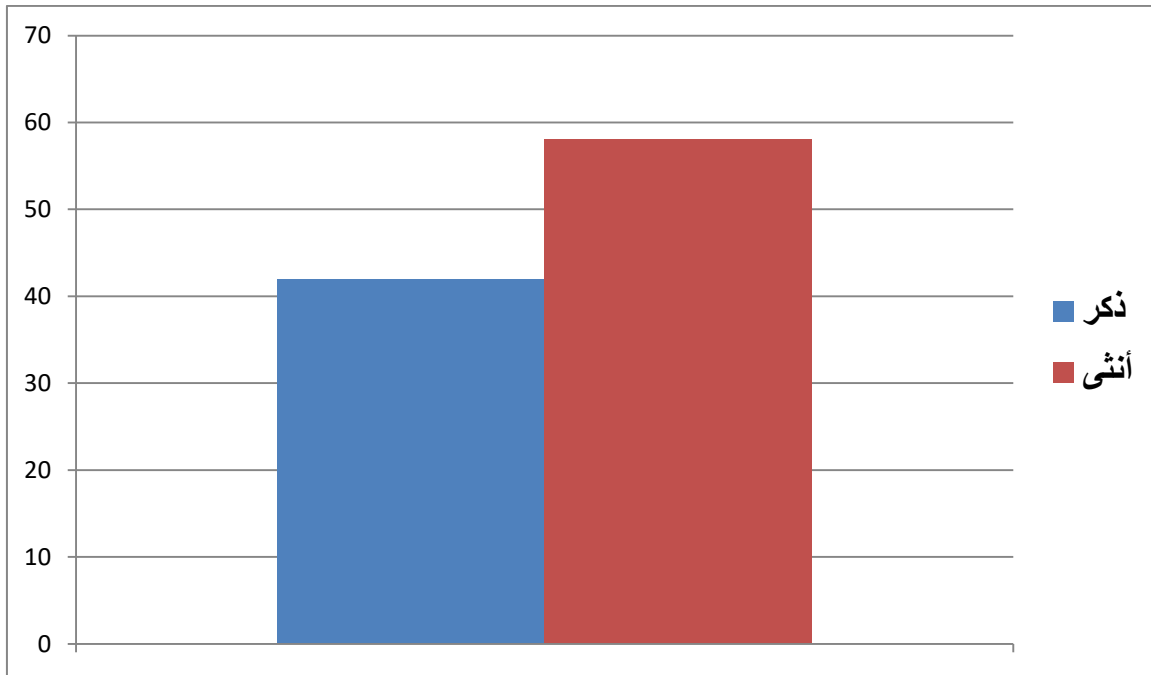
5- التحليل الكيفي و الكمي للجداول

أ- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة:

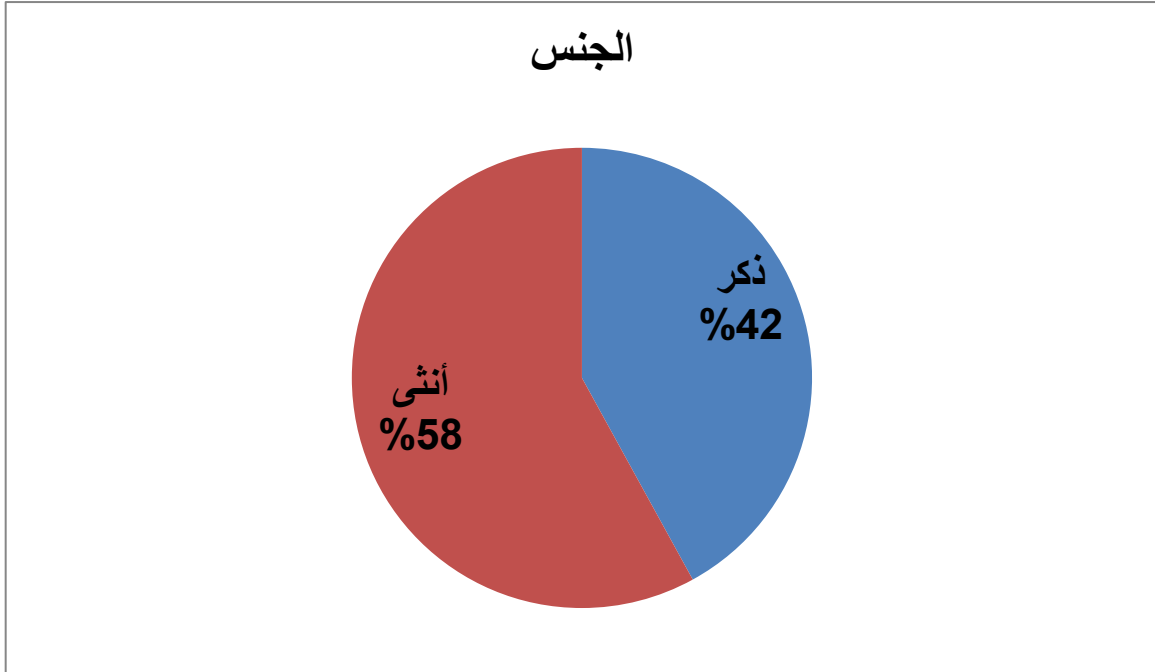
الجدول رقم 01 : يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	%42
أنثى	29	%58
المجموع	50	%100

التمثيل البياني - 01- يمثل توزيع افراد المبحوثين حسب متغير الجنس



مخطط دائري

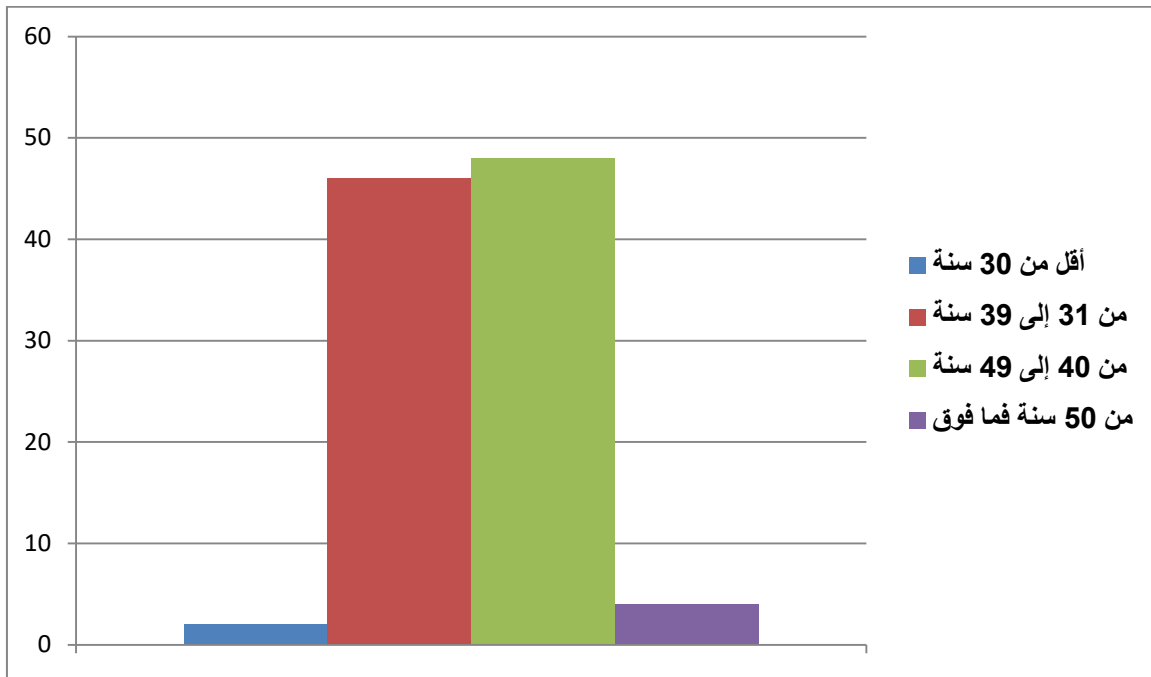


نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس ان الاناث اكبر و اعلى نسبة من الذكور حيث تمثل نسبة الاناث 58% مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر ب 42 % وهذا راجع للدور الرئيسي الذي تقمن به في تسيير و تنظيم مختلف المهام بهدف احداث التغيير التنظيمي الهادف و الفعال ويعتمد عملهن على قواعد منظمة موضوعية تهدف الى زيارة فعالية وكفاءة جامعة مولود معمري ولاية تيزي وزو قطب تامدة بشكل يعزز النجاح و التميز المؤسسي ويتم توظيف الذكور لطبيعة العمل الخاص بالجامعة ويعود جزئيا الى احتياجات الوظيفية التي تتطلب مهامما تشمل جهودا عضلية وجسدية وهم مكلفون على المهام التي تتطلب القدرة على التحمل و العمل في سياق متغيرة لضمان ادائهم بكفاءة وفعالية وفق لمبادئ واستراتيجية الاتصالية ، من خلال النظر الى سياسة التوظيف في جامعة مولود معمري يتبين لنا انها تسعى الى استقطاب و توظيف كل من الذكور و الاناث الذين تتوفر فيهم الشروط التقنية و التنظيمية بهدف تعظيم الفعالية و الكفاءة من خلال جذب افضل الخبرات البشرية ذات القدرات المتميزة حيث يعتبر التنوع الجنسي مصدر و قوة للجامعة تلبي المعايير المطلوبة . في الختام يتضح لنا ان جامعة مولود معمري قطب تامدة تركز على استقطاب الافراد ذوي الخبرة و القدرة على الابتكار حيث تهدف الى بناء فريق عمل متنوع ومؤهل مما يساهم في تحقيق اهدافها بفعالية و تحقيق استدامة نجاحها.

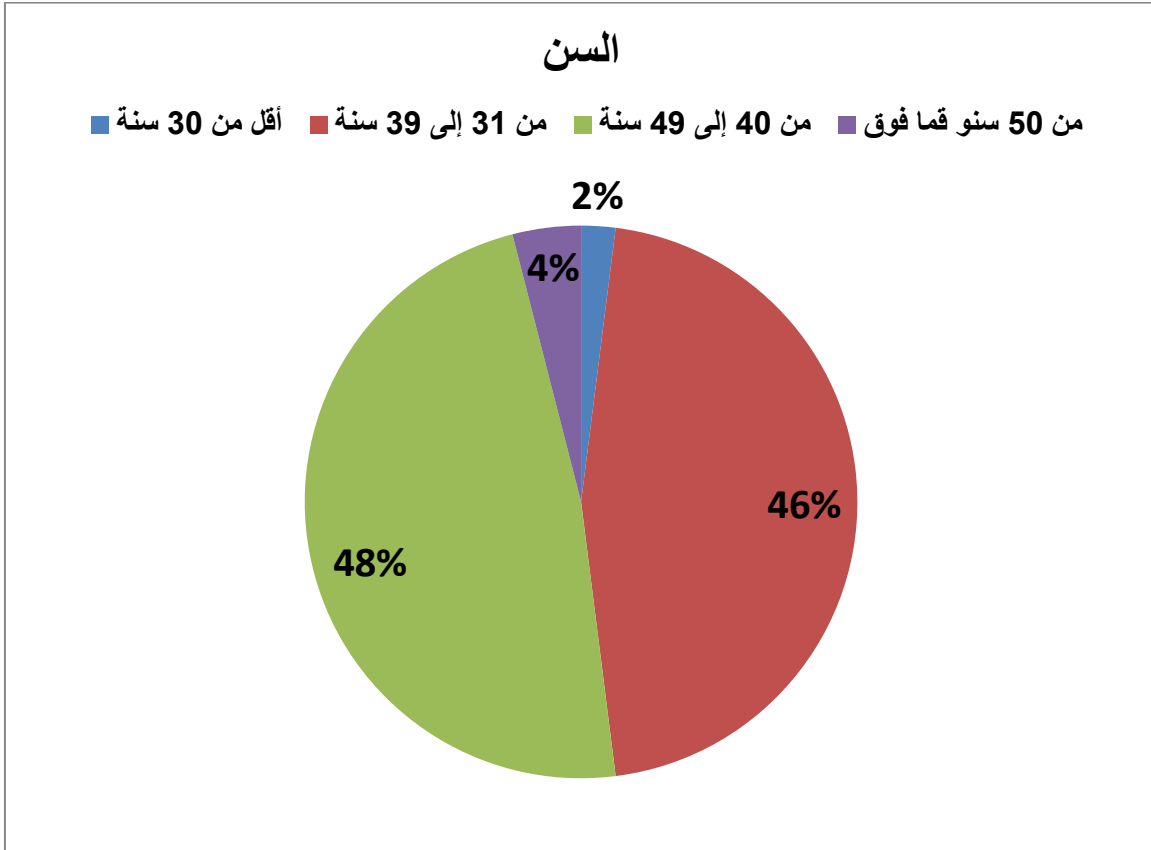
الجدول رقم 02 : يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	2%
من 31 إلى 39 سنة	23	46%
من 40 إلى 49 سنة	24	48%
من 50 سنة فما فوق	2	4%
المجموع	50	100%

التمثيل البياني - 02- يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير السن



مخطط دائري

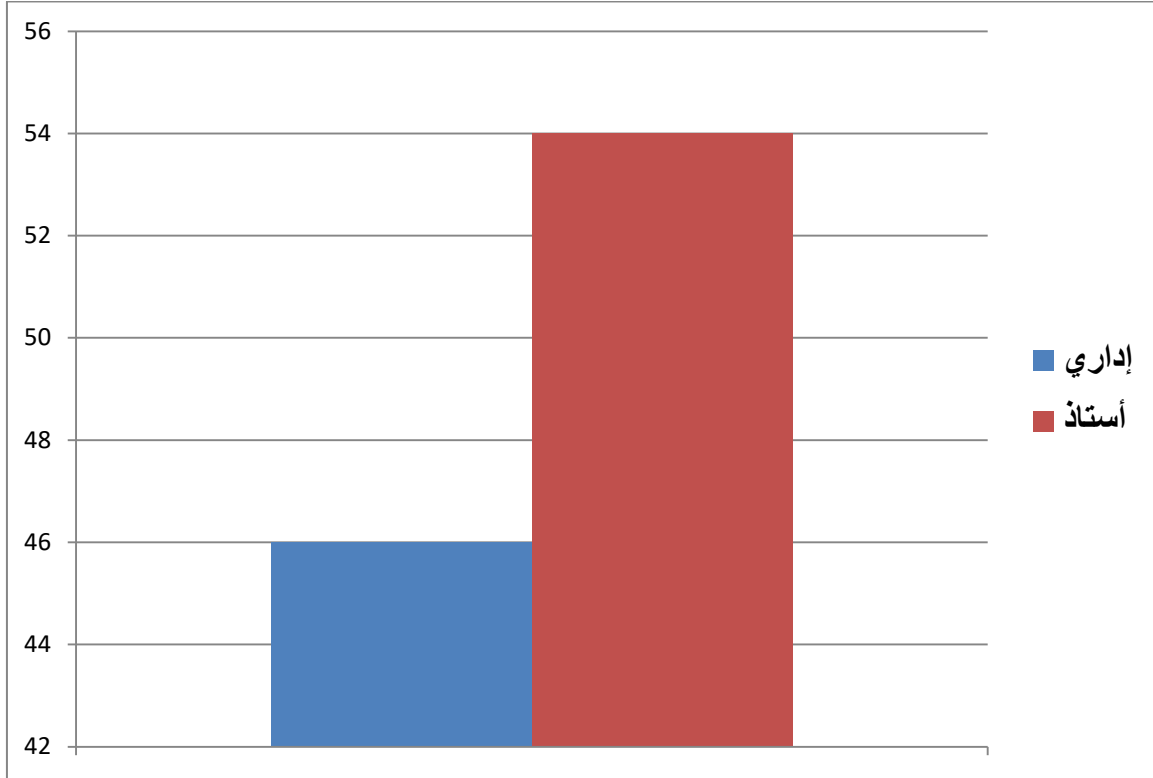


يبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن ان اغلبية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية التالية من 40 الى 49 سنة يمثلون اعلى نسبة الا وهي 48% تتميز هذه الفئة بالخبرة و النضج الكبير في مجالاتهم ووظائفهم بالإضافة الى امتلاكهم للقدرات الذهنية و الجسدية التي تؤهلهم لأداء مختلف المهام بكفاءة عالية ثم تليها الفئة العمرية من 31 سنة الى 39 سنة تقدر ب 46% نظرا لهذه الفئة قد التحقت في وقت مبكرا و اكتسبت الخبرة و التجربة التي تمكنها من توجيه الفئات العمرية القادمة نحو الاداء الامثل ، ثم تليها الفئة العمرية من 50 فما فوق بنسبة تقدر ب 4% حيث هذه الفئة التحقت في المجال في وقت مبكر و اطول و اكتسبت الخبرة و تجربة تمكنها من توجيه الفئات العمرية الاخرى الصاعدة نحو الاداء الامثل فإنها تمتلك القدرة على تقديم ارشادات قيمة و نصائح مستثمرة ، فهذه الخبرات المتراكمة تجعلهم مرجعا موثوقا لهم مما يساهم في تحسين الاداء العام و تحقيق نتائج متميزة ثم تليها الفئة العمرية من 30 سنة فما فوق بنسبة تقدر ب 2% كون المؤسسة تعمل على استقطاب الاساتذة المؤهلين ذوي الخبرات و المهارات المعرفية و الاقتصادية و الفكرية العالية بهدف ضمان تقديم اداء مهني ووظيفي .

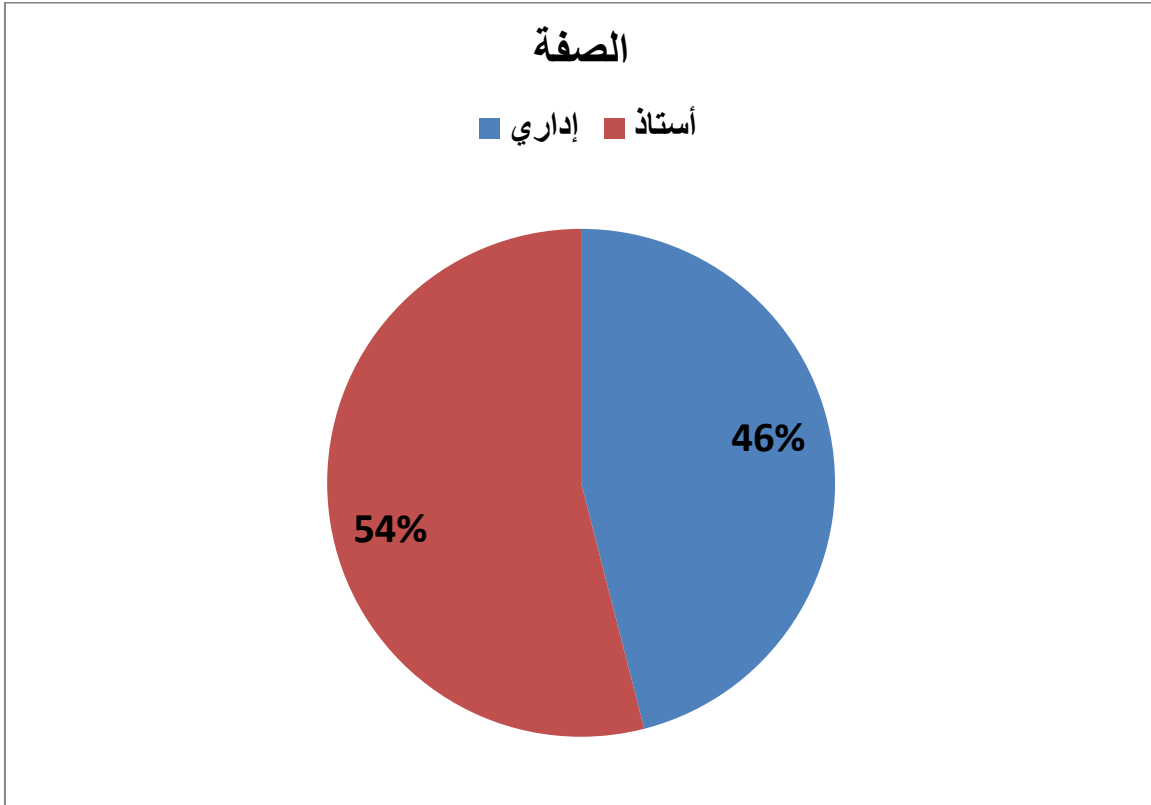
الجدول رقم 03: يمثل توزيع افراد المبحوثين حسب متغير الصفة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	23	%46
أستاذ	27	%54
المجموع	50	%100

تمثيل بياني -03- يمثل توزيع افراد المبحوثين حسب متغير السن



مخطط دائري



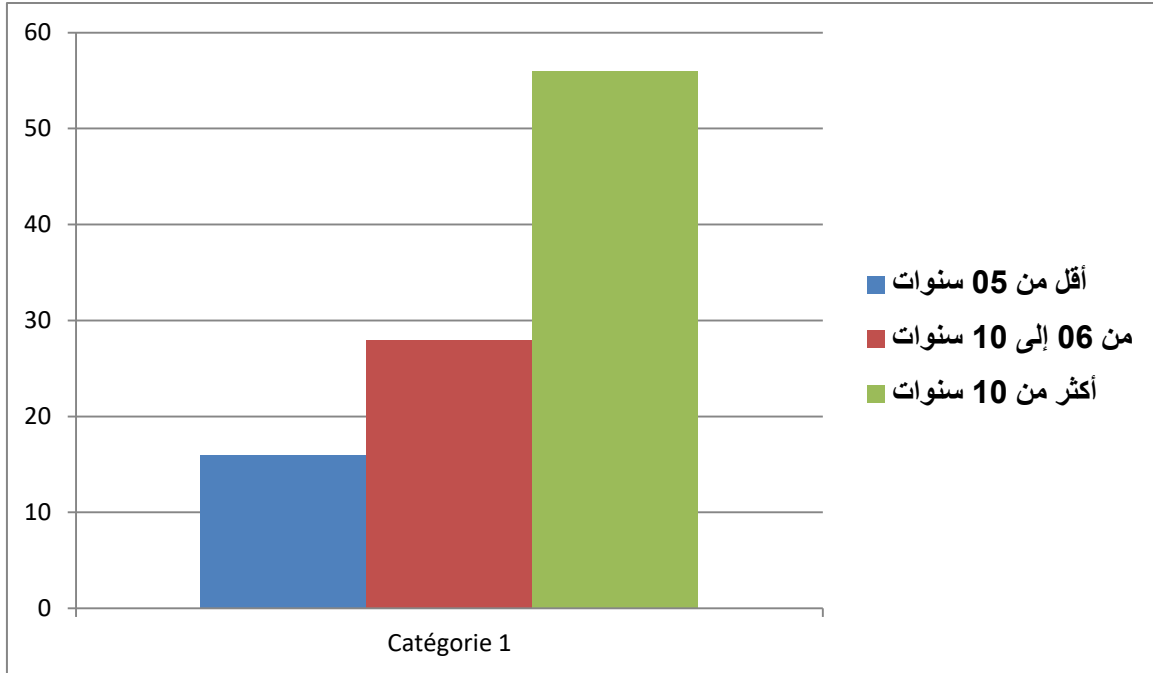
وزعنا استمارة بحثنا على عينة من الاساتذة تقدر بـ 27% و عينة من الاداريين تقدر بـ 23% ، لقد كان اختيارنا للإداريين لان موضوعنا يرتبط بالإداريين حول موضوع القيادة الادارية ودورها في احداث التغيير التنظيمي و هذا يعود اساسا الى ان اعوان الادارة يتعاملون مع الاساتذة وهذا من خلال توزيع المهام و الوظائف على الاساتذة حيث يكون ذلك وفق اجراءات ادارية و تنظيمية صارمة على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة ولاية تيزي وزو ، حيث يقتضي على هؤلاء الاساتذة التقيد و الالتزام الحرفي بمختلف قواعد و المعايير التنظيمية و الادارية الجارية المفعول و هذا من خلال اسناد المسؤوليات و المهام للأساتذة و التي تتناسب مع المتطلبات العلمية و النفسية و الجسدية كما ينبغي على الاداريين العمل على التأثير على السلوكيات و التصرفات الاساتذة بشكل جيد وهذا من اجل نجاح العملية البيداغوجية

ومنه نستنتج بان تركيزنا على الاساتذة و الاداريين على مستوى موضوع دراستنا بهدف الحصول على بيانات و معلومات منطقية دقيقة و صحيحة حول واقع القيادة الادارية لهذه المؤسسة الجامعية و هذا للوصول الى نتائج علمية حيادية دقيقة .

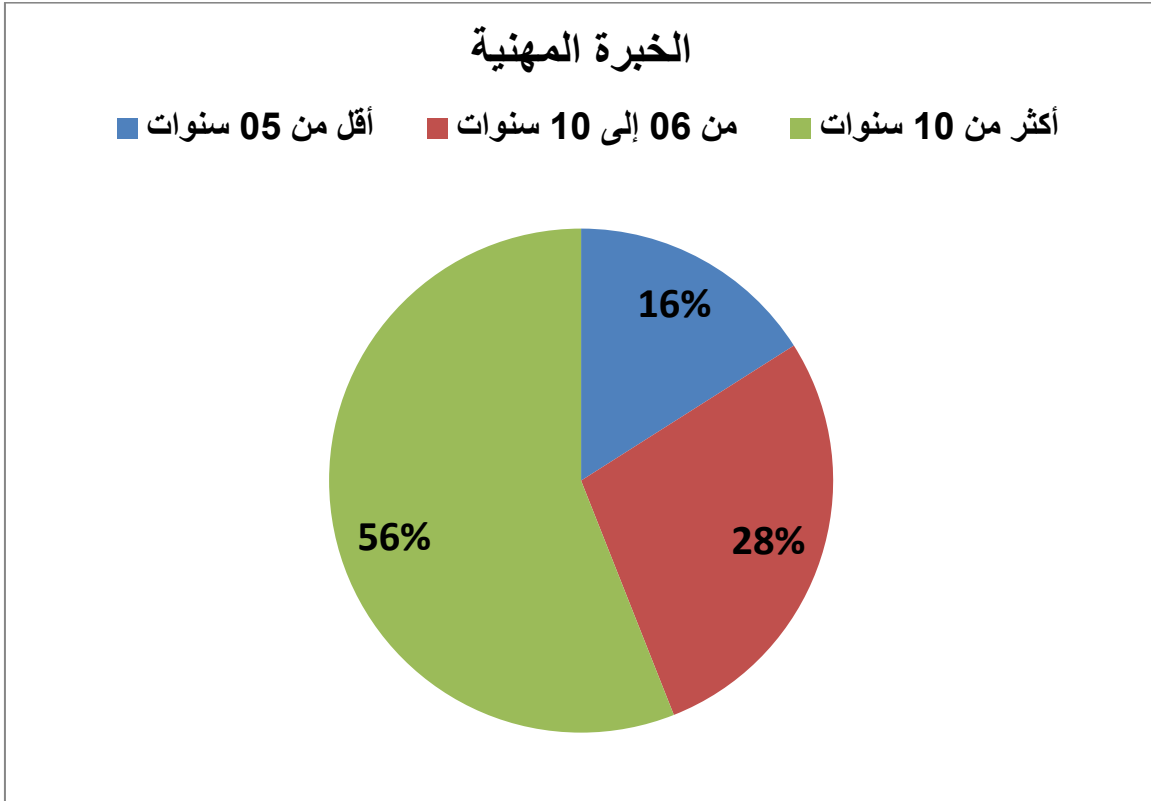
الجدول رقم 04 : يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
16%	8	أقل من 05 سنوات
28%	14	من 06 إلى 10 سنوات
56%	28	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

تمثيل بياني -04- يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية



مخطط دائري



يتبين لنا من خلال المتعلق بمتغيير الخبرة المهنية ان افراد المبحوثين من الفئة " اكثر من 10 سنوات " من الاقدمية المهنية حيث تحتل اكبر نسبة الاساتذة اذ تقدر ب56% حيث يتميزون بمهارات متراكمة التي تساهم في تطوير العمل و تعزيز الاداء بشكل مستدام و فعال ، و يمثلون مصدرا موثوقا للمعرفة و الخبرة داخل كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة ثم تليها فئة من " من 6 سنوات الى 10 سنوات " بنسبة تقدر ب 14 % ، حيث يتميز افراد هذه العينة بالحيوية و النشاط في العمل بالإضافة الى قدرات فكرية و معرفية كتقدمة تساهم في تطوير الاداء المهني ، كما يشكلون محركا ديناميكيا للتغيير و الابتكار داخل كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة ، ثم تليها فئة " اقل من 5 سنوات " حيث يمتلك افراد هذه العينة اي الفئة توازنا جيدا بين الخبرة و الحيوية مما يجعلهم قادرين على التأقلم بسرعة مع متطلبات العمل و تحقيق الاداء المتميز ،بتوفر خبرات و مهارات و تجارب تنظيمية و ادارية عالية و هذه نتيجة التحاقهم بالعمل على مستوى هذه المؤسسة منذ مدة طويلة وهذا ما سمح لهم بالاطلاع و الملاحظة في مختلف ظروف و اجواء العمل .

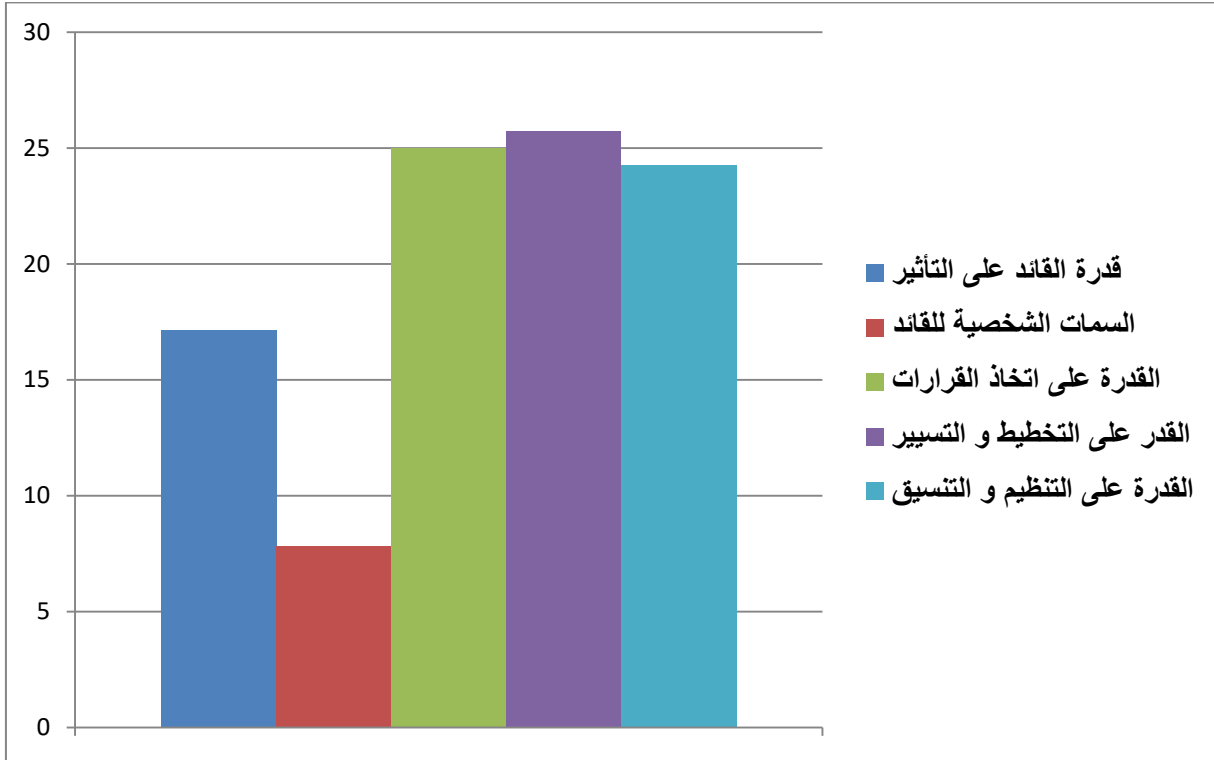
ومنه نستنتج ان كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة تولي دائما اهتماما بالاعتماد على تعيين خبرات متقدمة و متميزة في مجال عملها مما يساهم في تعزيز تنوع و تطوير الاداء في جميع جوانب العمل و تحقيق اهدافها بكفاءة و فعالية من دون اهمال الافراد الاساتذة المحدودين الخبرة و التجربة التي سوف يكتسبونها مع مرور الوقت من خلال التنسيق و التفاعل و التواصل بين مختلف الفعاليات الادارية الخبيرة و المؤهلة و هذا ما

يؤدي في الاخير الى المزج بين عنصري الخبرة و الشباب مما يسمح بضمان السير الحسن لنشاطات و مهام هذه المؤسسة بشكل جيد .

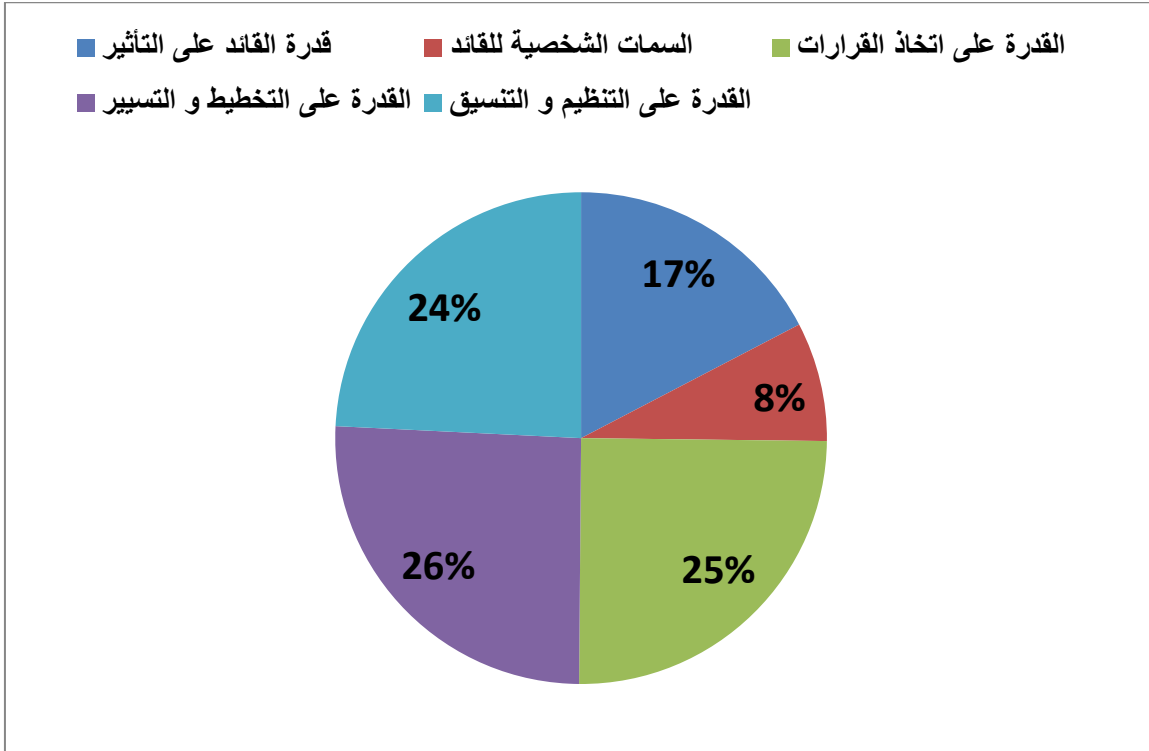
الجدول - 5- يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول مفهوم القيادة الإدارية على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
قدرة القائد على التأثير	24	17.14%
السمات الشخصية للقائد	11	7.85%
القدر على اتخاذ القرارات	35	25%
القدرة على التخطيط و التسيير	36	25.71%
القدرة على التنظيم و التنسيق	34	24.28%
المجموع	140	100%

التمثيل البياني - 5- يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول مفهوم القيادة الإدارية على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة :



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية الافراد المبحوثين تقاربت آراؤهم حول مفهوم القيادة الادارية في القدرة على التخطيط و التسيير حسب نسبة الاغلبية 25.7% اما القدرة على اتخاذ القرارات بنسبة 25% وكذا القدرة على التنظيم و التنسيق بنسبة 24.3% ثم تليها القدرة على التأثير في الاخرين بنسبة 17.1% و اخر اقتراح هو السمات الشخصية للقائد بنسبة 7.9% .

تدل النتائج ان مفهوم القيادة الادارية هي القدرة على التخطيط و التسيير واتخاذ القرارات في وقتها و تنظيم و تلزم القائد الاداري ليكون متميزا . اما النسبة الاقل فهي السمات الشخصية للقائد فعلى الرغم من اهميتها قد لا تكون بنفس القدر من التأثير المباشر مقارنة بالسمات الاخر التي تم تحليلها .

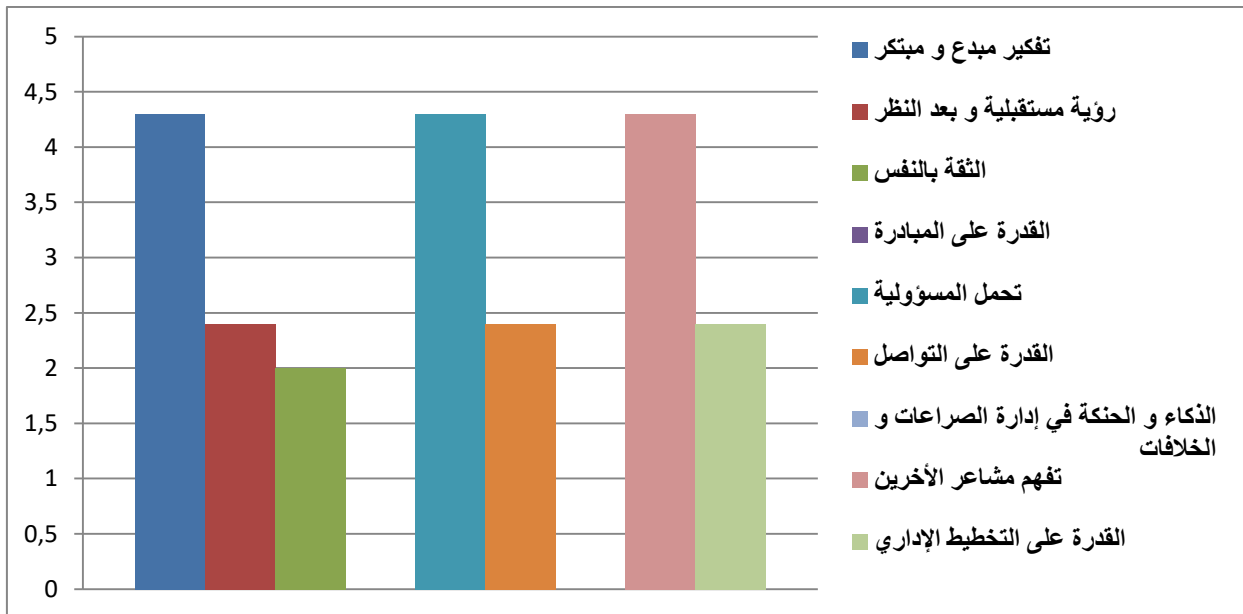
ومما سبق تم استنتاج ان القيادة الادارية هي عملية توجيه وتحفيز مجموعة من الافراد نحو تحقيق اهداف مشتركة داخل المؤسسة لا تقتصر القيادة الادارية على مجرد اصدار الاوامر بل تشمل مجموعة واسعة من المهارات و القدرات التي تمكن القائد من التأثير في الاخرين و مهامهم لتحقيق افضل النتائج و من اهم هذه المهارات نجد ان القائد تتوفر لديه ابتكار الافكار و الاحساس بالمشكلات قبل حدوثها حيث يضع الحلول و الاستراتيجيات و الاولويات و الخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة الى جانب هذه نجد القيادة الادارية تقوم

بالدعم و مساندة العاملين ، الاستماع و معالجة الشكاوي و الاتصال الفعال ،كذا تحفيز العاملين و توجيه المرؤوسين الى جانب تشكيل الفرق الفعالة و تفويض السلطات¹ .

الجدول-6- يمثل اراء الافراد المبحوثين حول السمات الواجب توفرها لدى القائد في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو

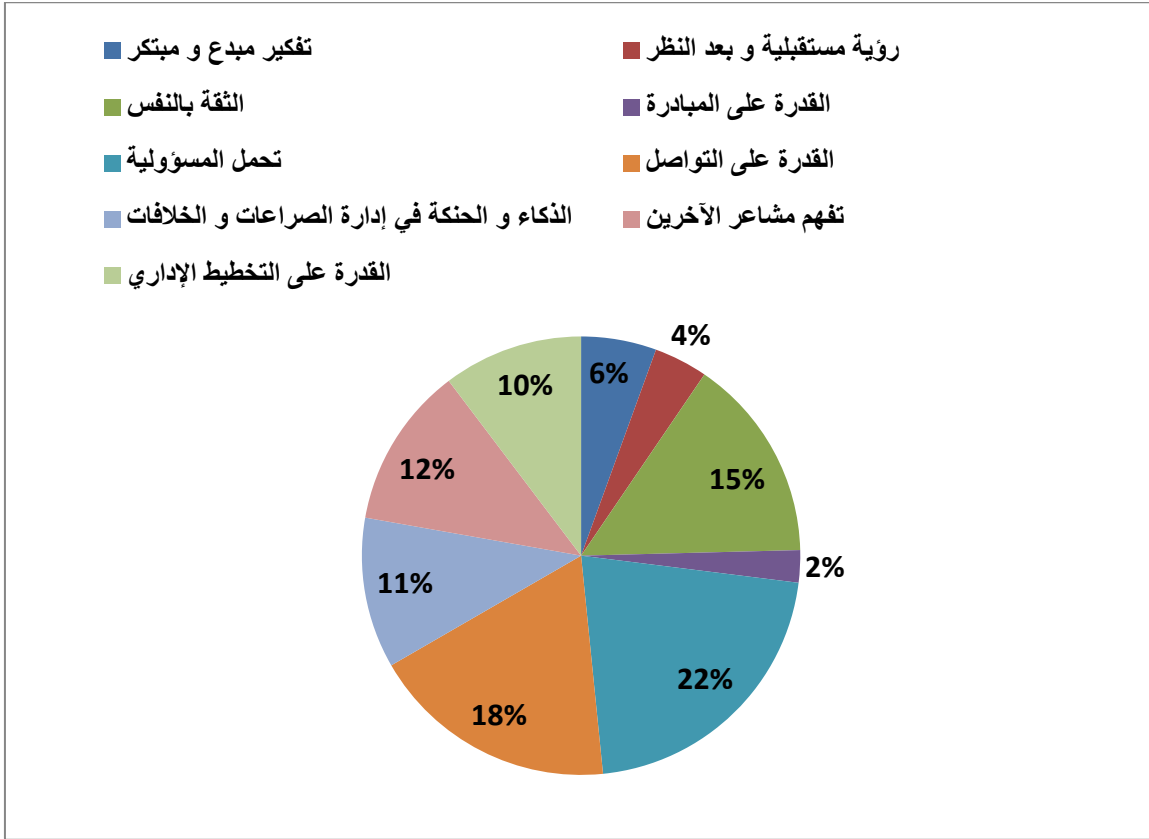
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تفكير مبدع و مبتكر	7	5.55%
رؤية مستقبلية و بعد النظر	5	3.96%
الثقة بالنفس	19	15.07%
القدرة على المبادرة	3	2.38%
تحمل المسؤولية	27	21.42%
القدرة على التواصل	23	18.25%
الذكاء و الحنكة في إدارة الصراعات و الخلافات	14	11.11%
تفهم مشاعر الآخرين	15	11.90%
القدرة على التخطيط الإداري	13	10.31%
المجموع	126	100%

التمثيل البياني - 6 - يمثل اراء الافراد المبحوثين حول السمات الواجب توفرها لدى القائد على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو



¹ عبد القادر شخاب، عبد العالي دبله، "مهارات القيادة الإدارية الفعالة"، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2023/10/06، ص 339.

مخطط دائري



يقدم الجدول نتائج استطلاع او دراسة حول السمات التي تتوفر في القادة في المؤسسة .

نلاحظ من خلال الجدول ان اعلى السمات تكرارا هي تحمل المسؤولية بنسبة 21.4 % ثم القدرة على التواصل بنسبة 18 % الثقة بالنفس بنسبة 15% ، اما السمات الاقل تكرارا هي الرؤية المستقبلية بنسبة 3.9 % والقدرة على المبادرة بنسبة 2.3 % اما بقية السمات فكانت بنسبة متوسطة .

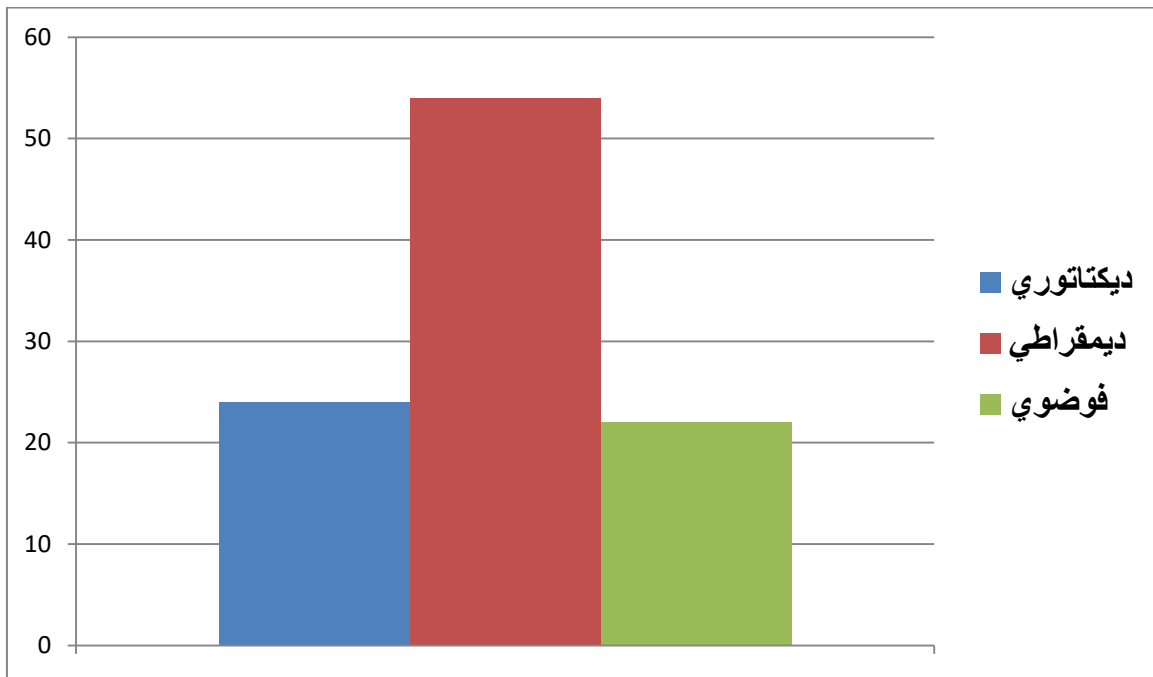
تدل النتائج ان السمات التي يجب ان تتوفر في القائد هي تحمل المسؤولية و القدرة على التواصل وكذا الثقة في نفسه كأهم السمات ثم تليها التفكير و الذكاء و الحنكة وتفهم مشاعر الاخرين و القدرة على التخطيط وكذا الرؤية المستقبلية و القدرة على المبادرة

نستنتج مما سبق تحليله ان السمات الموجودة في قائد المؤسسة قدرته على تحمل المسؤولية وثقته بنفسه وقد يكون هناك حاجة الى تعزيز القدرة على المبادرة والرؤية المستقبلية ايضا من السمات الجيد انه يملك الذكاء و الحنكة في عملية الصراعات وكذا تفهم مشاعر الاخرين وهذه السمات تميز القائد الناجح في المؤسسة التي تمكنه من قيادة فريقه بفعالية وتحقيق اهداف تلك المؤسسة.

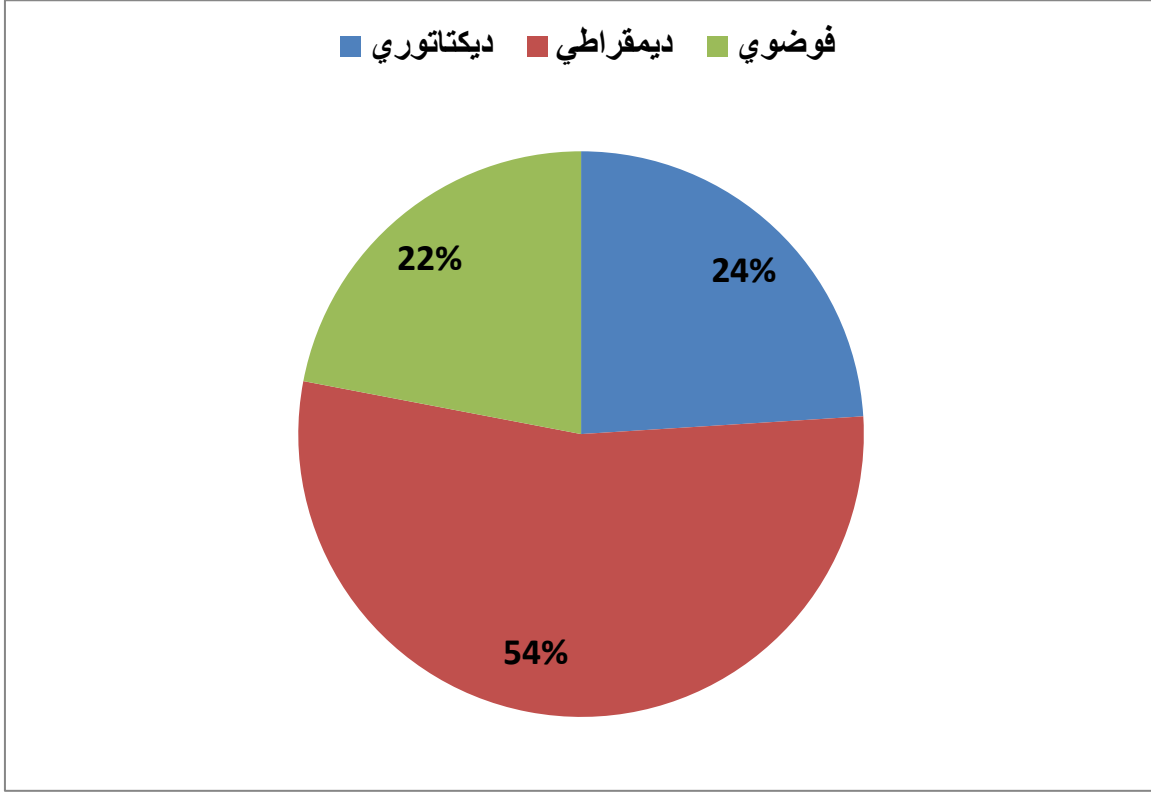
الجدول -07- يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول الأسلوب الإداري المتبع لدى القائد على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ديكتاتوري	12	24%
ديمقراطي	27	54%
فوضوي	11	22%
المجموع	50	100%

التمثيل البياني -07- يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول الأسلوب الإداري المتبع لدى القائد على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان النمط الديمقراطي بأكبر نسبة 54 % ثم النمط الديكتاتوري بنسبة 24 % ثم يليه النمط الفوضوي بنسبة 22 %.

تدل النتائج ان النسبة الاكبر للنمط الديمقراطي فهو الاكثر اتفاقا عليه لقائد المؤسسة اما النمط الديكتاتوري و الفوضوي فهما بنسب متقاربة وقليلة .

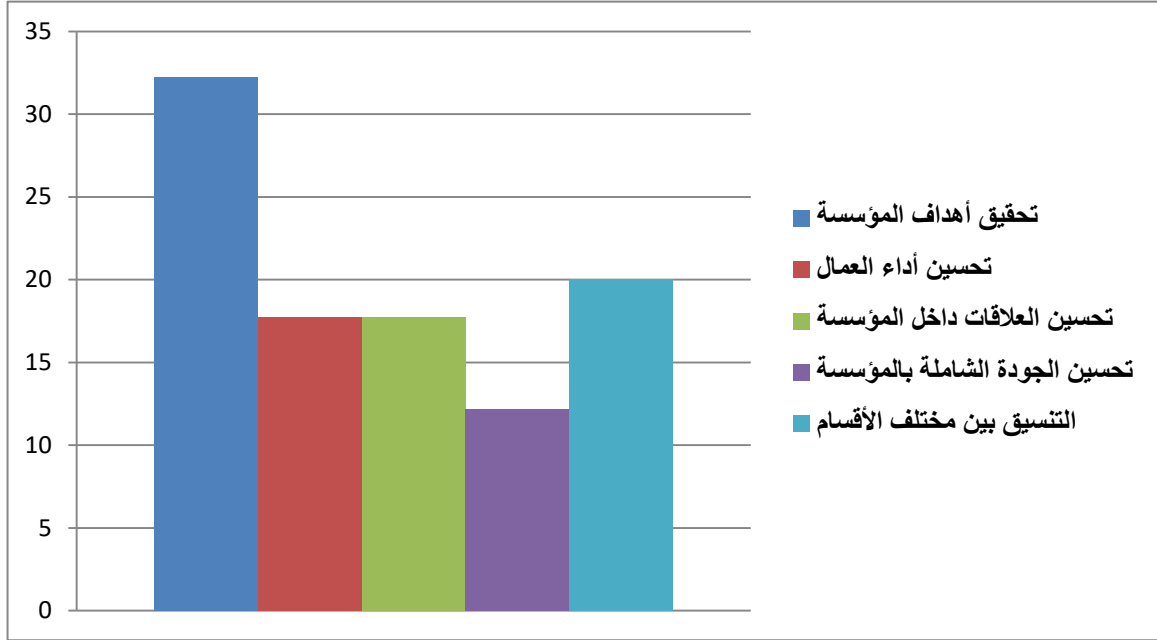
نستنتج مما سبق تحليله ان القائد في المؤسسة يتحلى بالنمط الديمقراطي مما يتيح بيئة عمل تعاونية و مرنة ، كما تتميز القيادة الديمقراطية على اتخاذ القرارات بناء على راي الاغلبية و يكون فيها هدف القائد هو هدف الجماعة ، فالقائد هنا يتميز بقوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر و تقبل النقد البناء و ذلك بإعطاء فرصة لكل فرد لإبداء رأيه ولا يميل الى تركيز السلطة .

كما نلاحظ وجود حالات تقول ان القائد ديكتاتوري مما نستنتج وجود حالات تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة اما القائد الفوضوي عليه ترتيب الاولويات و عدم تأجيل القرارات والاستعانة بتخطيط مسبق .

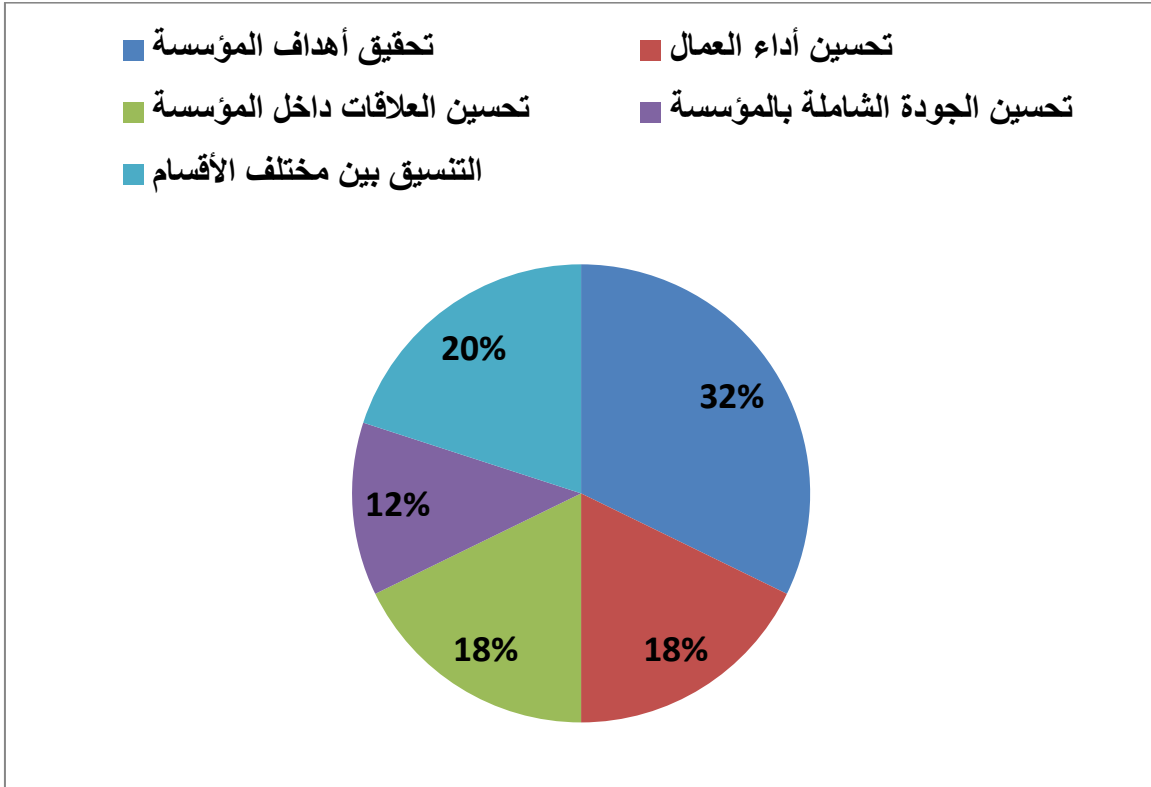
الجدول -08- يبين آراء عينة المبحوثين حول أهم أهداف القائد على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
32.22%	29	تحقيق أهداف المؤسسة
17.77%	16	تحسين أداء العمال
17.77%	16	تحسين العلاقات داخل المؤسسة
12.22%	11	تحسين الجودة الشاملة بالمؤسسة
20%	18	التنسيق بين مختلف الأقسام
100%	90	المجموع

التمثيل البياني -08- يبين آراء عينة المبحوثين حول أهم أهداف القائد على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان المسعى الذي حازة على اكبر نسبة هو تحقيق اهداف المؤسسة بنسبة 32.2 % ثم التنسيق بين الاقسام بنسبة 20 % اما النسبة 17.7 % فكانت لكل من تحسين اداء العمال وكذا لتحسين العلاقات داخل المؤسسة وبنسبة 12.2 % لتحسين الجودة الشاملة بالمؤسسة .

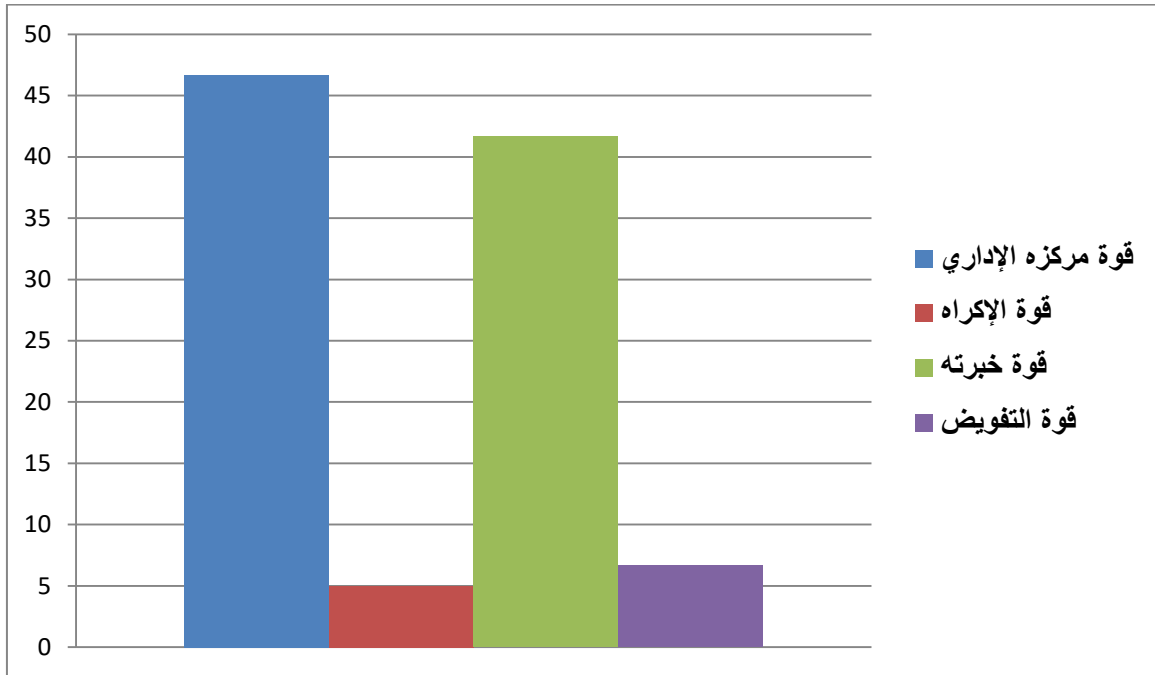
تدل النتائج التي تم تحليلها ان الهدف الابرز هو تحقيق اهداف المؤسسة نظرا لنسبته الاكبر فهو الشغل الشاغل لقائد المؤسسة وايضا القدرة على التنسيق بين مختلف الاقسام فهي متكاملة فيما بينها اما التمرکز المتساوي على تحسين اداء العمال و العلاقات الداخلية تظهر اهمية العنصر البشري لنجاح المؤسسة . كما لا ننسى ان تحسين الجودة يظل عنصرا مهم في النجاح .

نستنتج مما سبق تحليله ان القائد الاداري يسعى الى مجموعة واسعة من المهام و المسؤوليات ، والتي يمكن تلخيصها في: تحديد اهداف المؤسسة من خلال التخطيط لها و التنسيق و التواصل و التنظيم والتوجيه و التحفيز و الرقابة مع الحفاظ على علاقات ايجابية مع الاساتذة واصحاب المصلحة، فيعتبر القائد الشخص الذي يتحمل المسؤولية الرئيسية في توجيه و توجيه الفريق و تحقيق اهداف المؤسسة . ومن خلال قيادته الفعالة ، يمكن للقائد ان يؤثر بشكل كبير في تشكيل ابتكار و تجديد و تعزيز ثقافة المؤسسة ، فعندما يكون القائد قدوة و مثالا يحتذى به فيتبعه الفريق و يتأثر بأفكاره و قيمه .

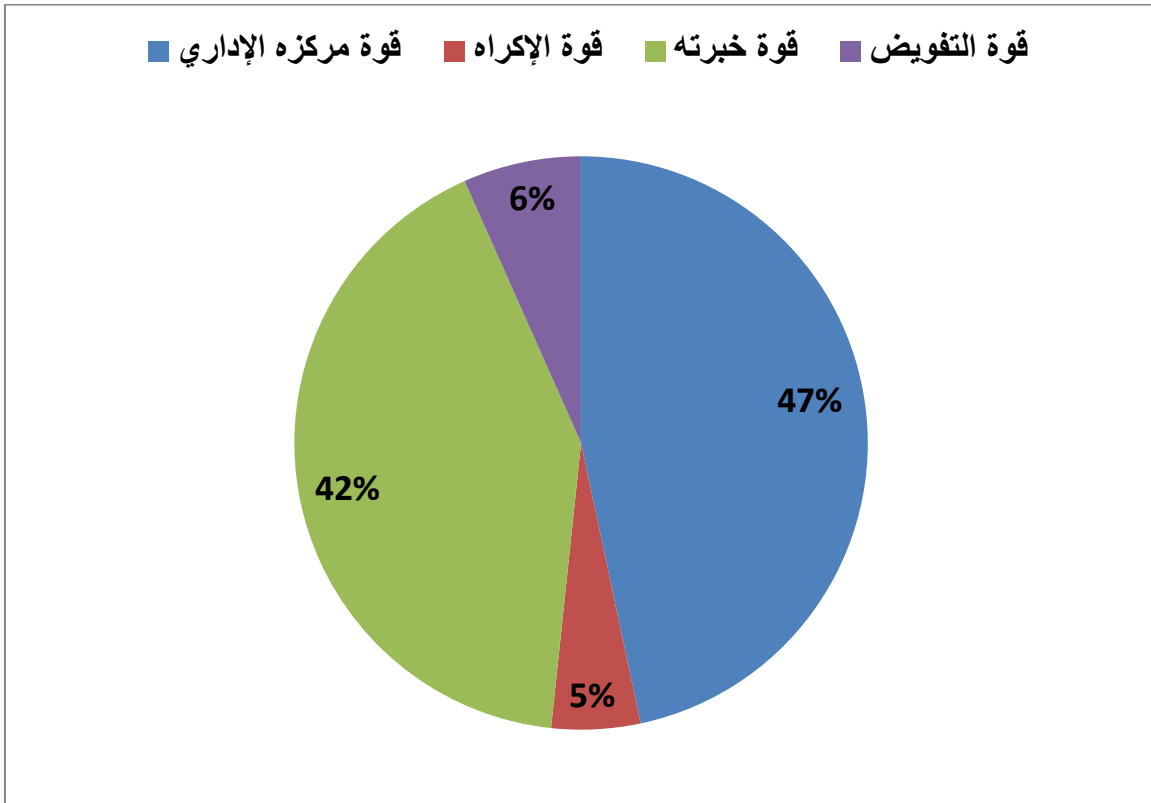
الجدول -09- يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم الأساليب المتبعة لدى القائد في إدار العمل على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
قوة مركزه الإداري	28	46.66%
قوة الإكراه	3	5%
قوة خبرته	25	41.66%
قوة التفويض	4	6.66%
المجموع	50	100%

التمثيل البياني - 09 - يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم الأساليب المتبعة لدى القائد في إدار العمل على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان القوة المهيمنة: يظهر بوضوح ان القوة الاكثر شيوعا التي يتبعها القائد الاداري هي التي تمثل نسبة 46.6 % و قوة خبرته بنسبة 41.6 % وهذا يشير الى وجود نمط سائد في اسلوب القيادة .

القوة الأقل تأثيرا : هناك قوتان قوة التفويض بنسبة 6.6 % وكذا قوة الاكراه بنسبة 5 % , هذه القوى تمثل نسبة ضئيلة من اساليب القيادة المستخدمة .

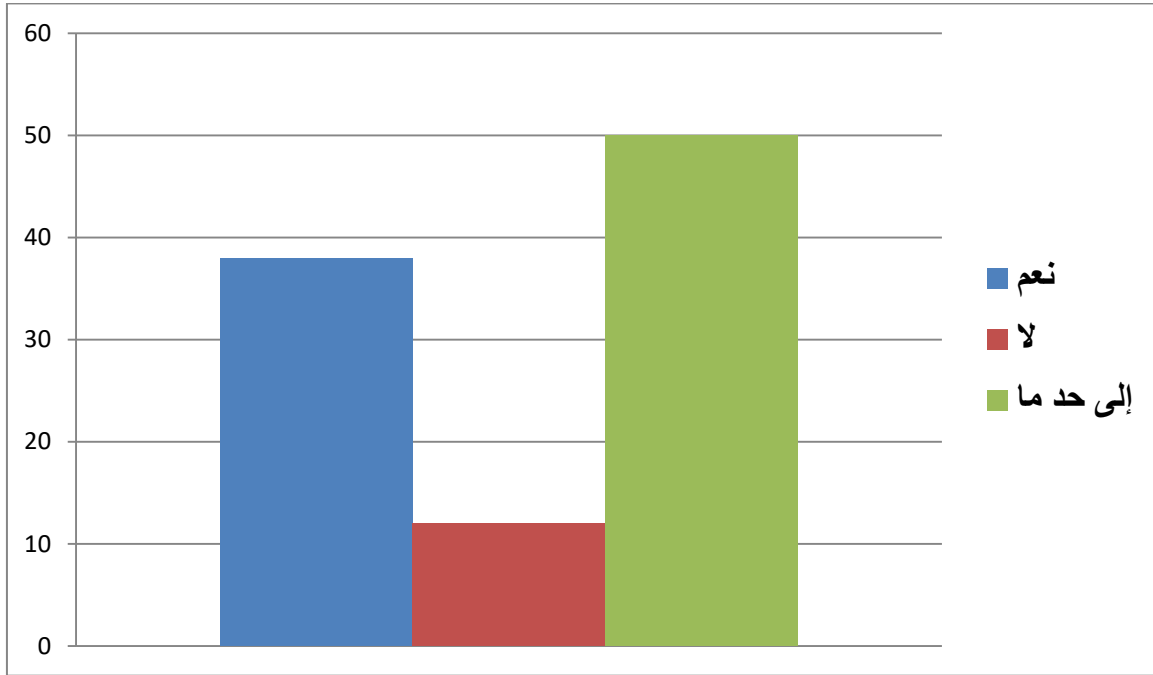
تدل النتائج التي تم تحليلها ان هيمنة القوة الاولى و الثالثة بانهما تمثلان الاساليب القيادية الاكثر فعالية او الاكثر استخداما في هذه المؤسسة , كما قد تعكس القوى الاقل تأثيرا اساليب قيادية اقل شيوعا او اقل فعالية , يشير التباين في استخدام القوى الى وجود تنوع في اساليب القيادة وهو ما قد يكون نتيجة لاختلاف المواقف او طبيعة المهام .

نستنتج مما سبق انه يوجد نمطين قياديين رئيسيين يهيمنان على اسلوب القيادة في هذه المؤسسة ووجود عوامل تؤدي الى استخدام هذه الانماط القيادية .ومع ذلك على القائد تبني اساليب قيادية مرنة تتكيف مع المواقف المختلفة و احتياجات الاساتذة .

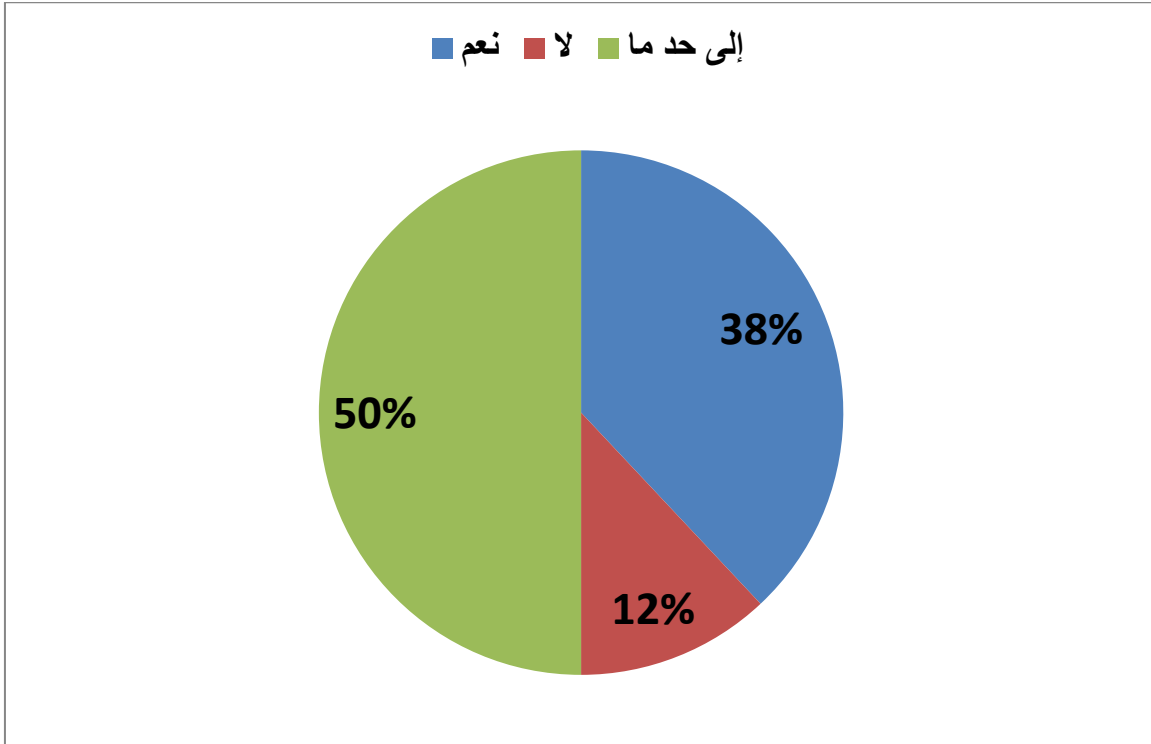
الجدول - 10 - يبين آراء عينة المبحوثين حول مدى تميز القائد الإداري بالمهارة في إقامة الاتصالات و العلاقات الجيدة داخل التنظيم الإداري و خارجه على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	%38
لا	6	%12
إلى حد ما	25	%50
المجموع	50	%100

التمثيل البياني - 10 - يبين آراء عينة المبحوثين حول مدى تميز القائد الإداري بالمهارة في إقامة الاتصالات و العلاقات الجيدة داخل التنظيم الإداري و خارجه على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



يقدم الجدول نتائج استطلاع او دراسة حول طبيعة القوة التي يتبعها القائد الاداري حول مدى مهارة القائد الإداري في إقامة الاتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه.

نلاحظ من خلال الجدول ان الخيارات المتاحة للمشاركين في الاستطلاع اختاروا بين ثلاث إجابات: "نعم"، "لا"، و"إلى حد ما" من المشاركين أجابوا بـ "نعم"، أي أنهم يرون أن القائد الإداري ماهر في إقامة الاتصالات والعلاقات بنسبة 38%

12% بنسبة أجابوا بـ "لا"، أي أنهم لا يرون هذه المهارة لدى القائد الإداري

50% بنسبة أجابوا بـ "إلى حد ما"، مما يشير إلى وجود رأي وسطي أو تحفظ في الحكم

تدل النتائج التي تم تحليلها ان الرأي الواسطي : نسبة الـ 50% الذين اختاروا "إلى حد ما" تشير إلى وجود تفاوت في تقييم مهارات الاتصال لدى القائد الإداري. قد يكون هناك جوانب قوة وجوانب ضعف في أدائه. تفاوت الآراء ووجود نسبة ترى أن القائد الإداري غير ماهر في الاتصالات يستدعي الانتباه. قد يكون هناك مشكلات محددة في التواصل تحتاج إلى معالجة. نقطة قوة : نسبة ترى أن القائد الإداري ماهر في الاتصالات تعتبر نقطة قوة، ولكنها ليست كافية لاعتبارها إجمالاً.

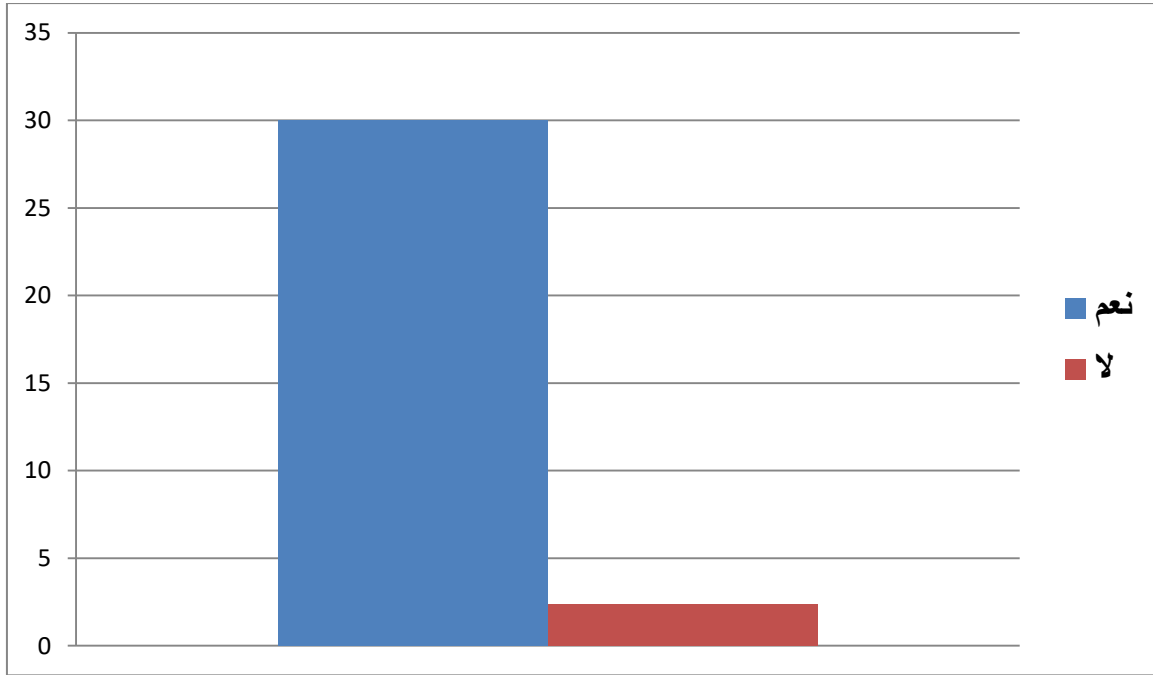
نستنتج مما سبق ان هناك حاجة لتحسين مهارات الاتصال لدى القائد الإداري، خاصةً في الجوانب التي أشار إليها المشاركون الذين أجابوا بـ "لا" و"إلى حد ما".

يُفضل إجراء دراسة تفصيلية أكثر لفهم جوانب القوة والضعف في مهارات الاتصال لدى القائد الإداري، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير. ويؤكد هذا الاستطلاع على أهمية مهارات الاتصال في القيادة الإدارية الفعالة.

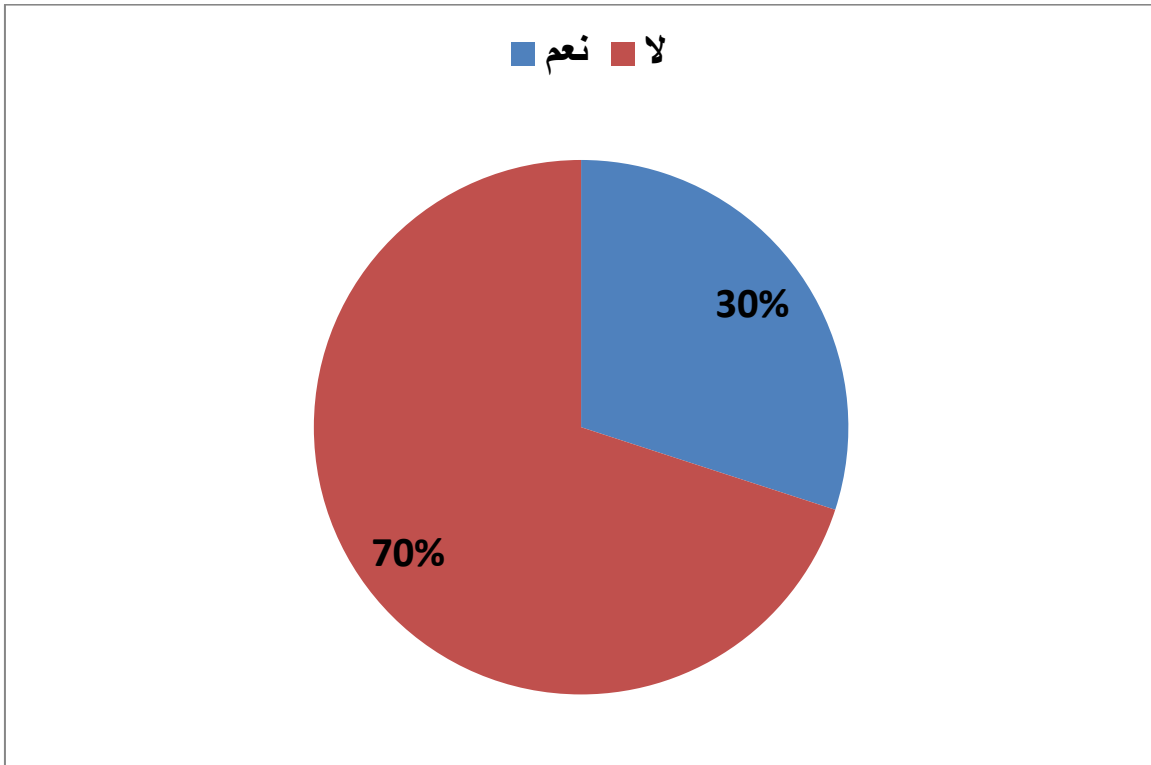
الجدول -11- يمثل اراء عينة الدراسة حول مدى تقديم القائد لتحفيزات مادية و معنوية للعمال لتحسين الاداء المهني على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة من عدمه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	30%
لا	35	70%
المجموع	50	100%

التمثيل البياني - 11 - يمثل اراء عينة الدراسة حول مدى تقديم القائد لتحفيزات مادية و معنوية للعمال لتحسين الاداء المهني على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة من عدمه



مخطط دائري



يقدم الجدول نتائج استطلاع او دراسة حول مدى تقديم القائد للتحفيزات المادية والمعنوية للعمال لتحسين الأداء. نلاحظ من خلال الجدول ان الخيارات المتاحة: المشاركون في الاستطلاع اختاروا بين إجابتين: "نعم" و "لا". كانت نسبة 30% من المشاركين أجابوا بـ "نعم"، أي أنهم يرون أن القائد يقدم تحفيزات مادية ومعنوية للعمال. ونسبة 70% أجابوا بـ "لا"، أي أنهم لا يرون أن القائد يقدم تحفيزات للعمال.

تدل النتائج التي تم تحليلها ان نسبة يرون أن القائد يقدم تحفيزات ونسبة منهم يرون العكس، مما يشير إلى وجود مشكلة واضحة في هذا الجانب. وعدم تقديم التحفيزات المادية والمعنوية يمكن أن يؤثر سلباً على أداء العمال وإنتاجيتهم. ووجود نسبة (30) ترى أن القائد يقدم تحفيزات قد يشير إلى أن التحفيزات التي يتم تقديمها غير كافية أو غير منتظمة أو لا تصل إلى جميع العمال.

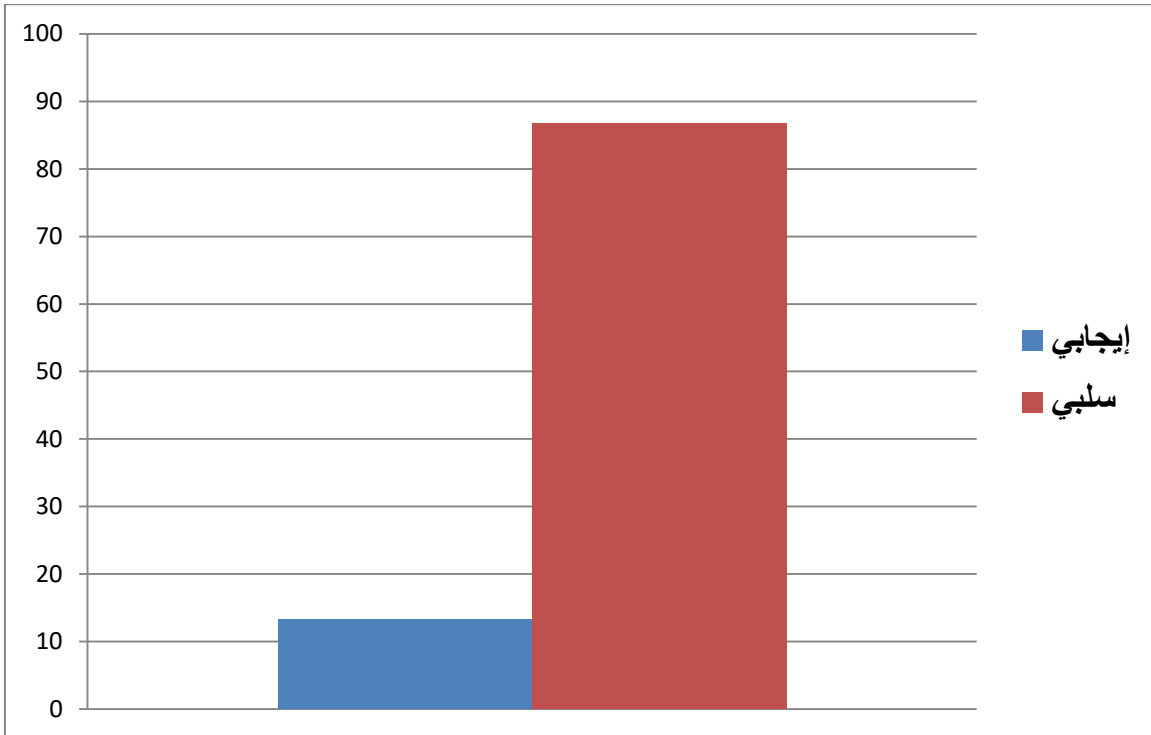
نستنتج مما سبق ان هناك حاجة ماسة لتحسين نظام التحفيز في المؤسسة، حيث أن غالبية العمال يرون أن القائد لا يقدم تحفيزات كافية، و عدم وجود تحفيزات كافية يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال وتراجع أدائهم في العمل ، و أهمية التحفيز في بيئة العمل ودوره في رفع إنتاجية العمال. ومن بين هذه الحوافر المادية نجد، الاجر الاضافية ، العلاوات الدورية و الاستثنائية و المنح بأنواعها كالزيادة في الرتبة. الخ... ، اما التحفيزات المعنوية فهي التي تخاطب الفرد في الحاجات النفسية و الاجتماعية و الذهنية حيث تساعد على توفر الاشباع الكامل لاحتياجات الافراد على راسها الوظيفة المناسبة للفرد

والاثراء الوظيفي من خلال فرصة الترقية و التقدم في العمل و التناوب و المشاركة و اتخاذ القرارات .

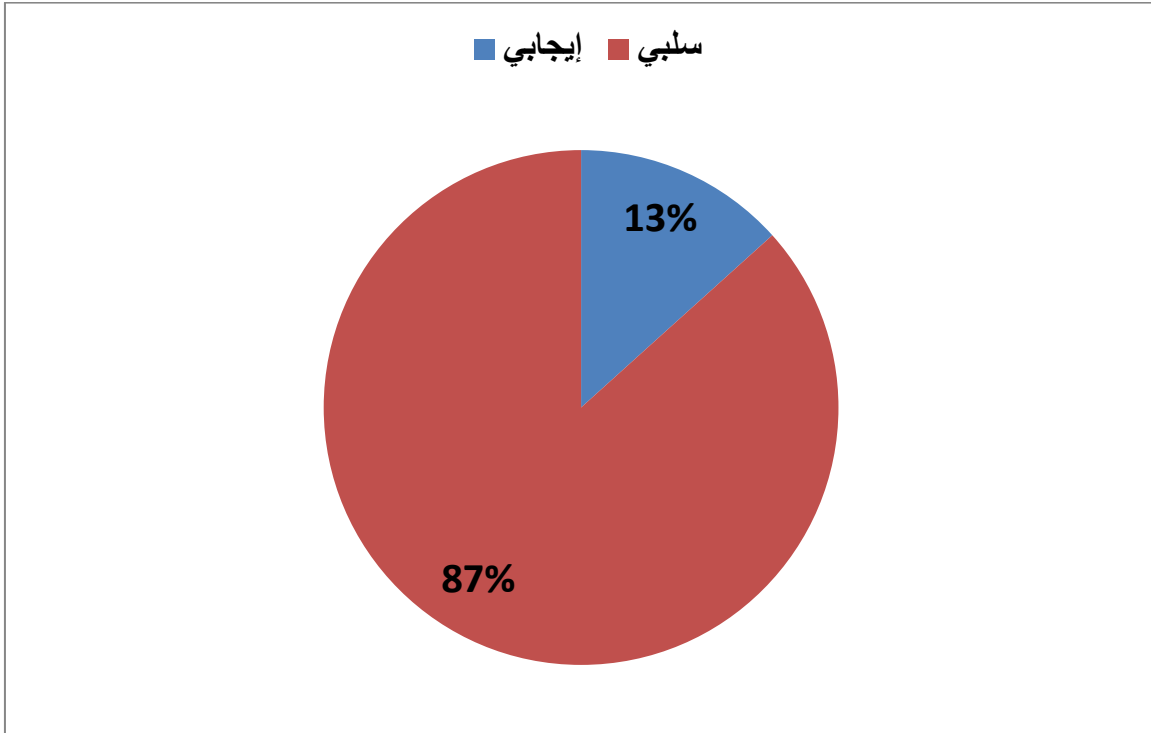
الجدول - 12 - يمثل اراء عينة المبحوثين حول طبيعة تاثير الحوافز المادية و المعنوية على تحسين الاداء المهني للاساتذة و الاداريين على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إيجابي	2	%13.33
سلبي	13	%86.66
المجموع	15	%100

التمثيل البياني - 12 - يمثل اراء عينة المبحوثين حول طبيعة تاثير الحوافز المادية و المعنوية على تحسين الاداء المهني للاساتذة و الاداريين على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 13.33% تمثل عدد العمال الذين لا يتأثر أداءهم المهني بشكل كبير بالتحفيزات. و نسبة 86.67% تمثل عدد العمال الذين يتأثر أداءهم المهني بشكل كبير بالتحفيزات.

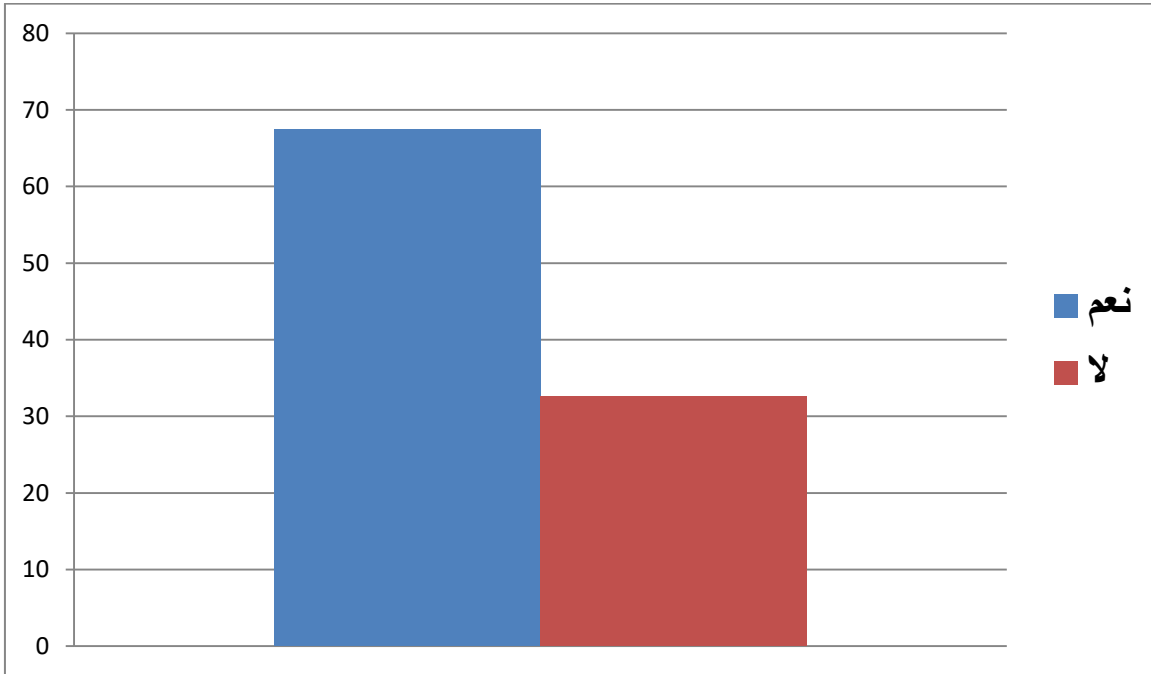
تدل النتائج التي تم تحليلها ان اغلبية العمال يتأثر أداءهم المهني بشكل كبير بالتحفيزات. هذا يعني أن التحفيزات لها تأثير إيجابي كبير على أداء العمال في العمل ، يمكن أن تشمل هذه التحفيزات المكافآت المالية، والتقدير. هذا يشير إلى أهمية توفير التحفيزات المناسبة لتحسين أداء العمال وزيادة إنتاجيتهم ، يجب على الشركات والمؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا التصميم وتنفيذ برامج تحفيز فعالة .

نستنتج مما سبق ان التحفيزات تلعب دورا حاسما في تحسين الأداء المهني للعمال ، و يجب على الشركات والمؤسسات أن تستثمر في برامج التحفيز لزيادة إنتاجية العمال وتحسين جودة العمل، و توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة يمكن أن يزيد من رضا العمال وولائهم للمؤسسة.

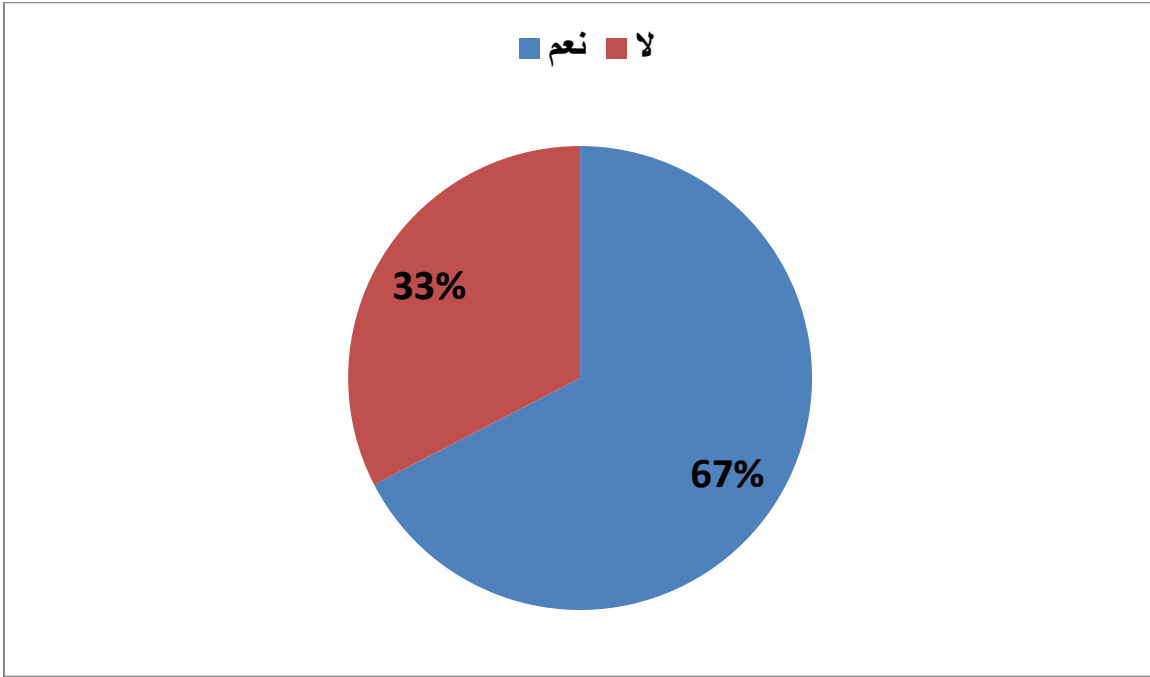
الجدول -13- يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق القائد الاجراءات العقابية في حالة تقصير العمال في عملهم بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة من عدمه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	67.39%
لا	15	32.60%
المجموع	46	100%

لتمثيل البياني - 13- يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق القائد الاجراءات العقابية في حالة تقصير العمال في عملهم بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة من عدمه



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان الخيارات: "نعم" و "لا" حيث كانت اجابة 31 شخصا بـ "نعم بنسبة 67.3% و اجابة 15 شخصا بـ لا بنسبة 32.

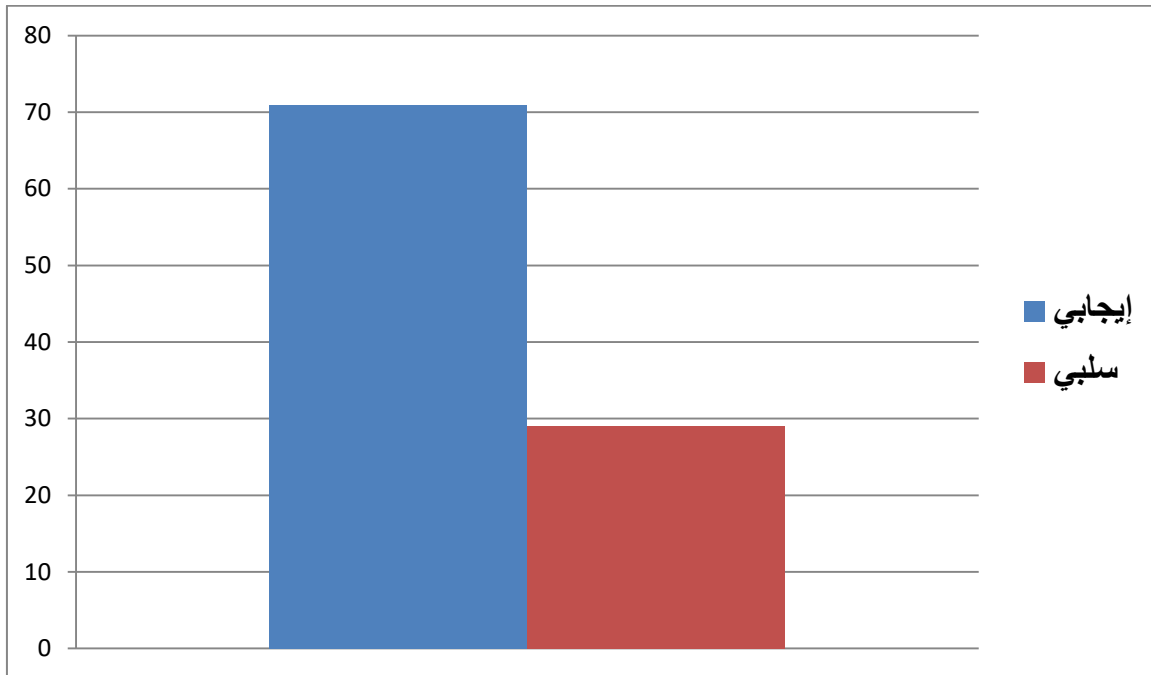
تدل النتائج التي تم تحليلها ان الأغلبية الواضحة (67.39%) إلى أن القائد في الجامعة يطبق إجراءات عقابية في حالة تقصير العمال في عملهم ومع ذلك، هناك نسبة ملحوظة (32.61%) يرون أنه لا يتم تطبيق إجراءات عقابية قد يعكس هذا التباين في الآراء اختلافا في وجهات النظر حول مدى تطبيق الإجراءات العقابية، أو اختلافا في التجارب الشخصية للمشاركين.

نستنتج مما سبق أن هناك اتفاقا عامًا بين المشاركين على أن القائد في الجامعة يميل إلى تطبيق إجراءات عقابية في حالة تقصير العمال في عملهم ومع ذلك، يجب الأخذ في الاعتبار أن هناك نسبة لا يستهان بها من المشاركين الذين لديهم رأي مخالف، تتمثل هذه الاجراءات العقابية مثلا في التنبيه الشفوي للعامل ، الانذار الكتابي ، الحرمان من بعض الامتيازات ، تخفيض في الراتب لفترة معينة ، تغيير المهام الوظيفية ، الايقاف عن العمل لفترة محددة ، الفصل من العمل و هو الاجراء الاشد و يتم اللجوء اليه في حالات التقصير المتكرر و الجوهري الذي لا يمكن اصلاحه.

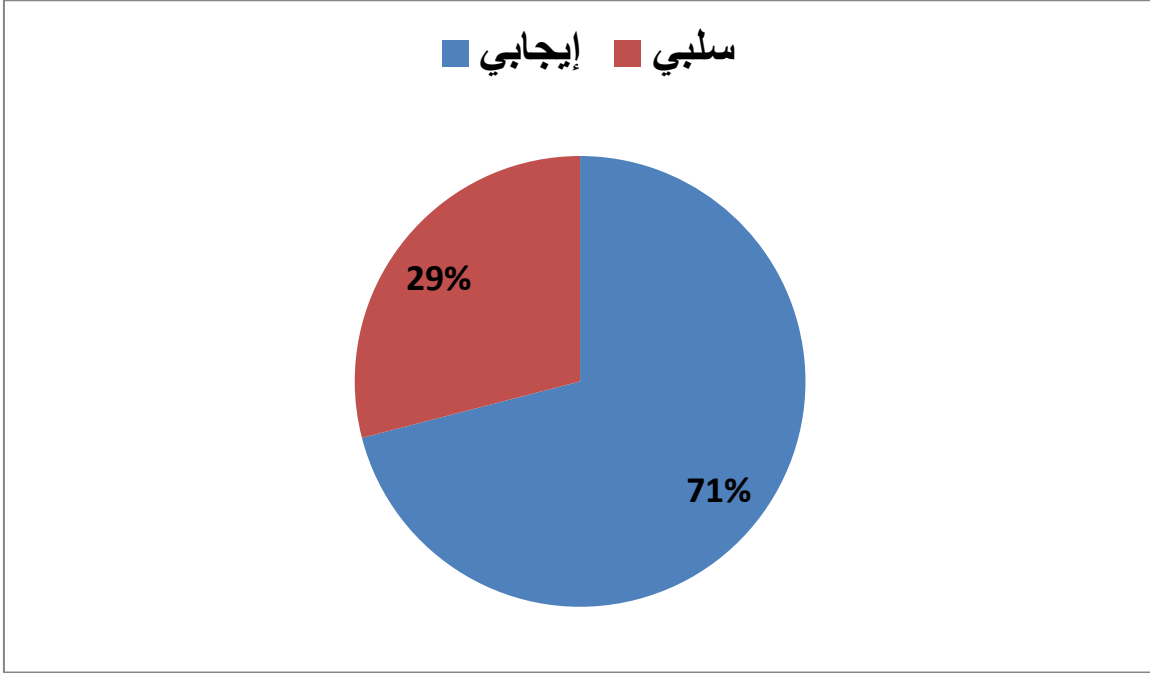
الجدول - 14 - يمثل آراء أفراد المبحوثين حول طبيعة تأثير الإجراءات العقابية في حالة تقصير الأداء المهني للعمال في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
70.96%	22	إيجابي
29.03%	9	سلبي
100%	31	المجموع

التمثيل البياني - يمثل آراء أفراد المبحوثين حول طبيعة تأثير الإجراءات العقابية في حالة تقصير الأداء المهني للعمال في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان البيانات مقسمة إلى فئتين الإجراءات العقابية لها تأثير ايجابي و الإجراءات العقابية لها تأثير سلبي . حيث كان 70.97% من المشاركين يرون أن الإجراءات العقابية لها تأثير إيجابي في حالة تقصير الأداء المهني للعمال. اما 29.03% من المشاركين يرون أن الإجراءات العقابية لها تأثير سلبي .

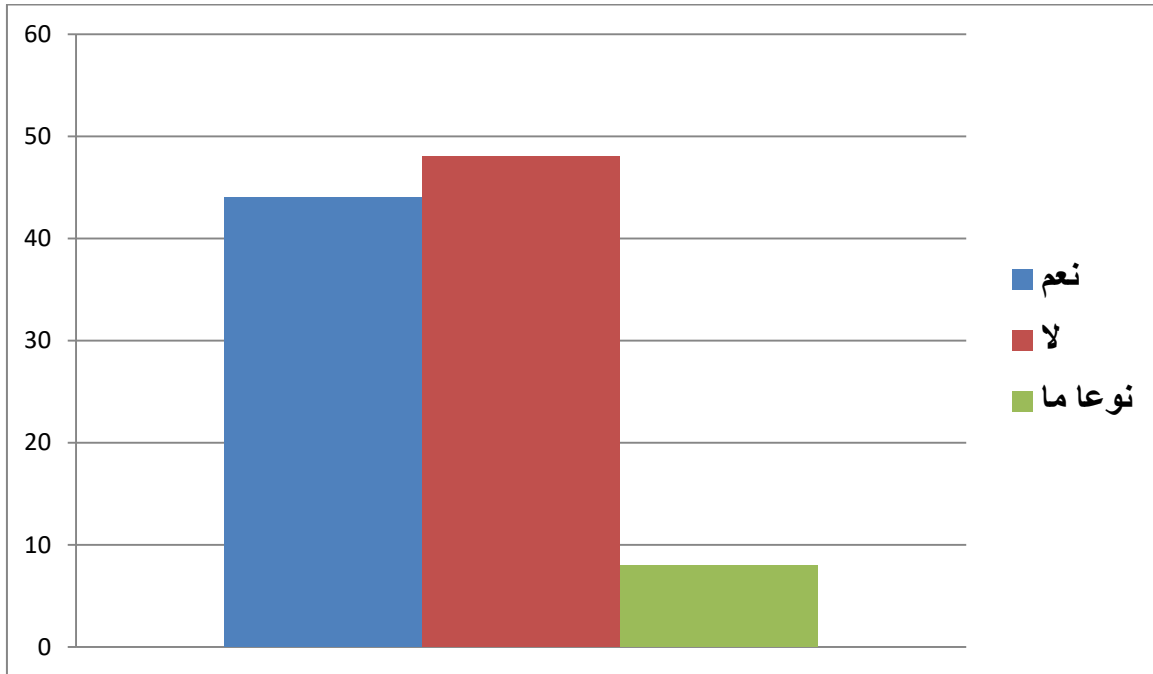
تدل النتائج التي تم تحليلها ان غالبية المشاركين يعتقدون أن الإجراءات العقابية فعالة في تحسين أداء العمال عندما يقصرون في مهامهم. ومع ذلك، هناك نسبة ملحوظة تعتقد أن الإجراءات العقابية ليست مؤثرة ولها تأثير سلبي.

نستنتج مما سبق أن الإجراءات العقابية تعتبر أداة مقبولة وفعالة بشكل عام في عملية الأداء المهني، ولكن يجب أن تؤخذ في الاعتبار الآراء المختلفة حول فعاليتها. ويمكن ان تكون الإجراءات العقابية فعالة في بعض الحالات وغير فعالة في حالات أخرى ، من الضروري النظر في بدائل الإجراءات العقابية مثل تقديم الدعم والتدريب، لتعزيز الأداء المهني بشكل إيجابي.

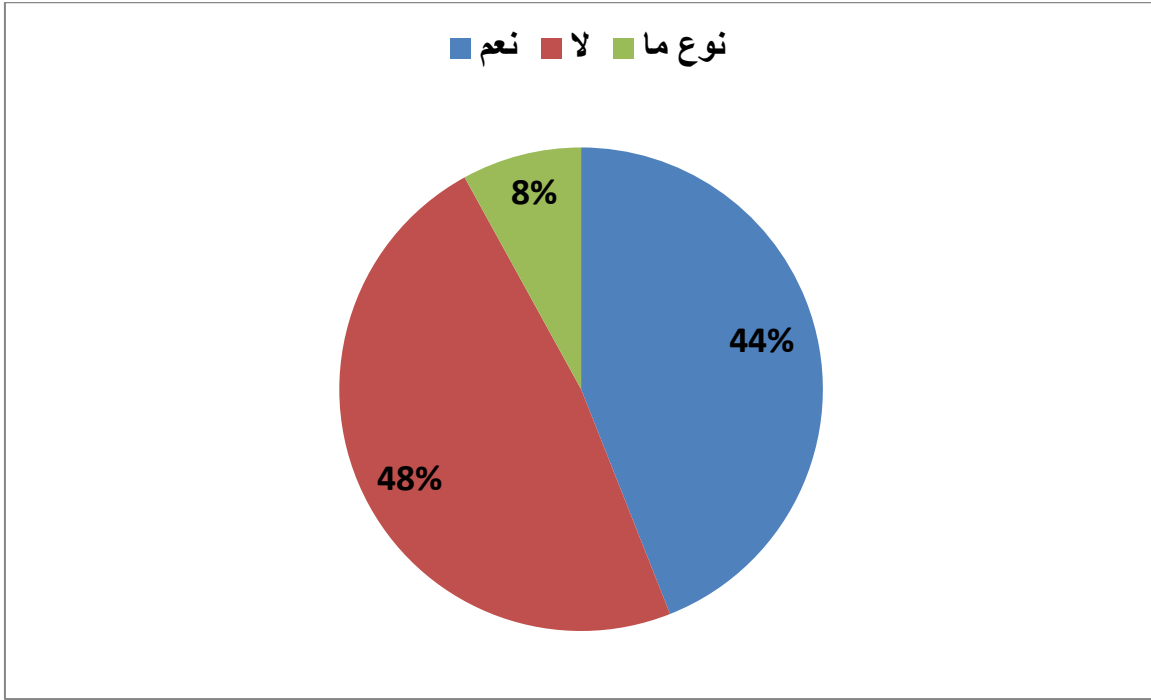
الجدول- 15- يمثل افراد عينة الدراسة حول مدى شعورهم بان جو العمل يساعد على الاستقرار في العمل في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	44%
لا	24	48%
نوعا ما	4	8%
المجموع	50	100%

التمثيل البياني - 15 - يمثل افراد عينة الدراسة حول مدى شعورهم بان جو العمل يساعد على الاستقرار في العمل في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان الخيارات كانت الخيارات المتاحة للمشاركين هي "نعم." "لا"، و"نوعا ما." حيث أجاب 22 شخصًا بنعم، وهو ما يمثل 44% من المشاركين. و أجاب 24 شخصا بلا، وهو ما يمثل 48% من المشاركين. و أجاب 4 أشخاص بنوعا ما، وهو ما يمثل 8% من المشاركين.

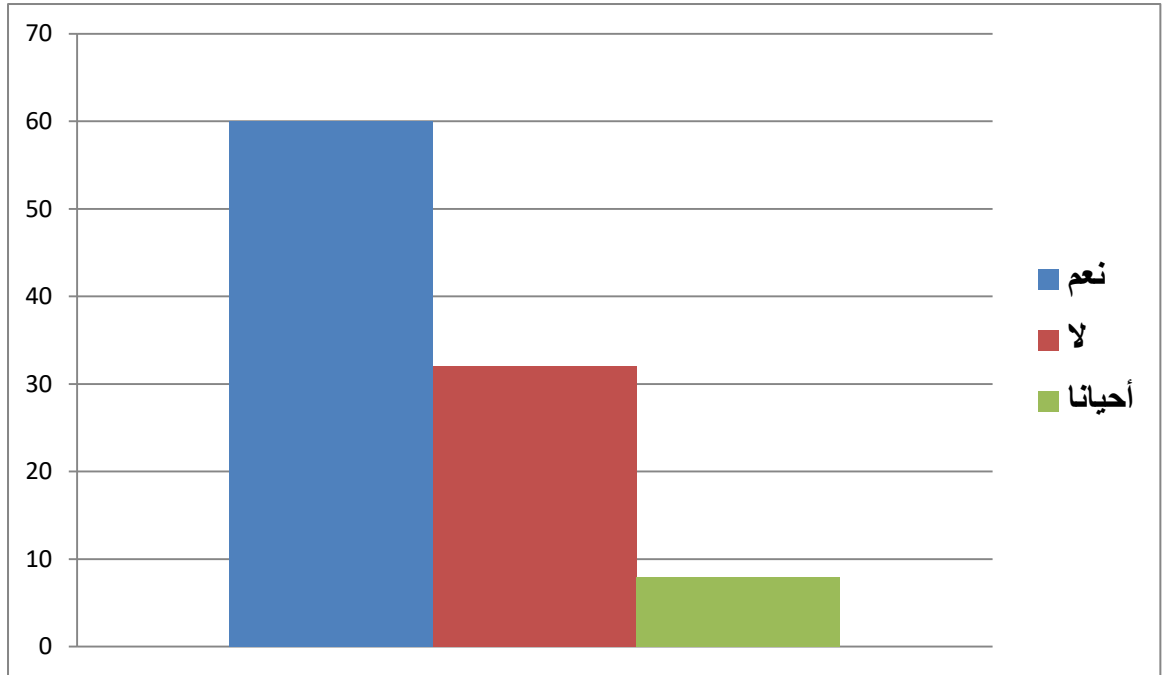
تدل النتائج التي تم تحليلها إلى وجود تباين في آراء المشاركين حول ما إذا كان جو العمل يساعد على الاستقرار. حيث الغالبية العظمى من المشاركين إما اتفقوا أو اختلفوا بشكل قاطع، حيث كانت نسبة الإجابات بـ "نعم" و"لا" مجتمعة 92%. يشير التقارب بين نسبة الإجابات بـ "نعم" و"لا" إلى وجود انقسام في الآراء حول تأثير جو العمل على الاستقرار. نسبة صغيرة فقط من المشاركين (8) اختارت "نوعا ما"، مما يدل على أن معظمهم لديهم رأي واضح في هذا الموضوع.

نستنتج مما سبق أنه لا يوجد إجماع واضح بين المشاركين حول ما إذا كان جو العمل يساعد على الاستقرار في العمل. يوجد انقسام ملحوظ في الآراء، حيث يرى نصف المشاركين تقريبا أن جو العمل يساعد على الاستقرار بينما يرى النصف الآخر عكس ذلك. قد يكون هناك عوامل مختلفة تؤثر على آراء المشاركين مثل طبيعة العمل، وبيئة العمل والعلاقات بين الزملاء والعملية.

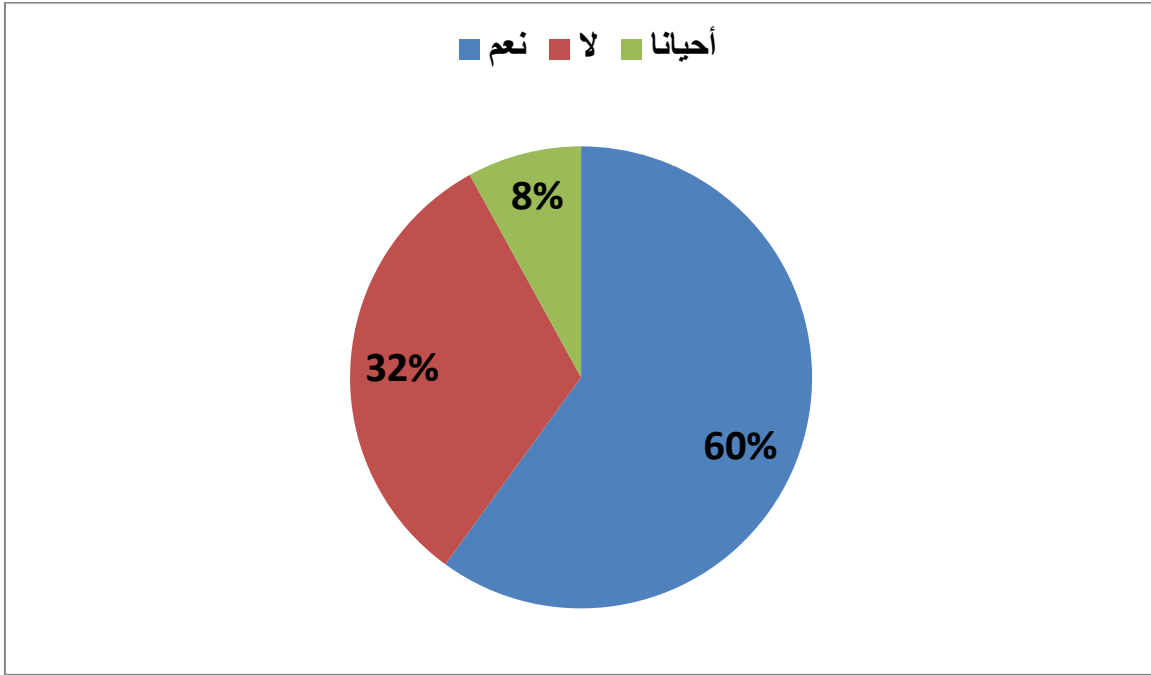
الجدول-16- يمثل آراء أفراد المبحوثين حول مدى إمكانية الاستفادة من التوجيهات المتلقاة من القائد لتحسين وتطوير العمل في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	16	32%
أحيانا	4	8%
المجموع	50	100%

التمثيل البياني- 16- يمثل آراء أفراد المبحوثين حول مدى إمكانية الاستفادة من التوجيهات المتلقاة من القائد لتحسين وتطوير العمل في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول انه يتضمن ثلاثة خيارات للإجابة: "نعم"، "لا"، و"أحياناً"، كانت الاجابة بنعم بنسبة 60 % اما الاجابة بلا بنسبة 32 % اما احيانا بنسبة 8 % .

تدل النتائج التي تم تحليلها الى ان النسبة الكبيرة من المشاركين (60%) يرون أنهم يستفيدون من التوجيهات التي يتلقونها من قاداتهم لتحسين وتطوير العمل. هذا يشير إلى فعالية التوجيهات القيادية في تحسين الأداء

و نسبة ملحوظة 32% ترى أنها لا تستفيد من هذه التوجيهات هذا قد يشير إلى وجود مشاكل في جودة التوجيهات، أو في طريقة توصيلها و عرض الوجهة بشكل واضح على سبيل المثال قد يفضل البعض ورش عمل تفاعلية و بينما يفضل اخرون مواد مكتوبة مفصلة ، أو في عدم ملاءمتها لاحتياجات الاساتذة اذ لم يكن هناك متابعة لتطبيق التوجيهات او دعم لاستفسارات الافراد فقد يفقد البعض الحافز او يواجهون صعوبات في التنفيذ , قد يحتاج بعض الافراد الى مهارات ومعرفة اساسية اولا قبل ان يتمكنوا من الاستفادة من التوجيهات المتقدمة و نسبة قليلة 8 % ترى أنها تستفيد من التوجيهات أحياناً. هذا قد يشير إلى تذبذب في جودة التوجيهات أو في مدى تطبيقها

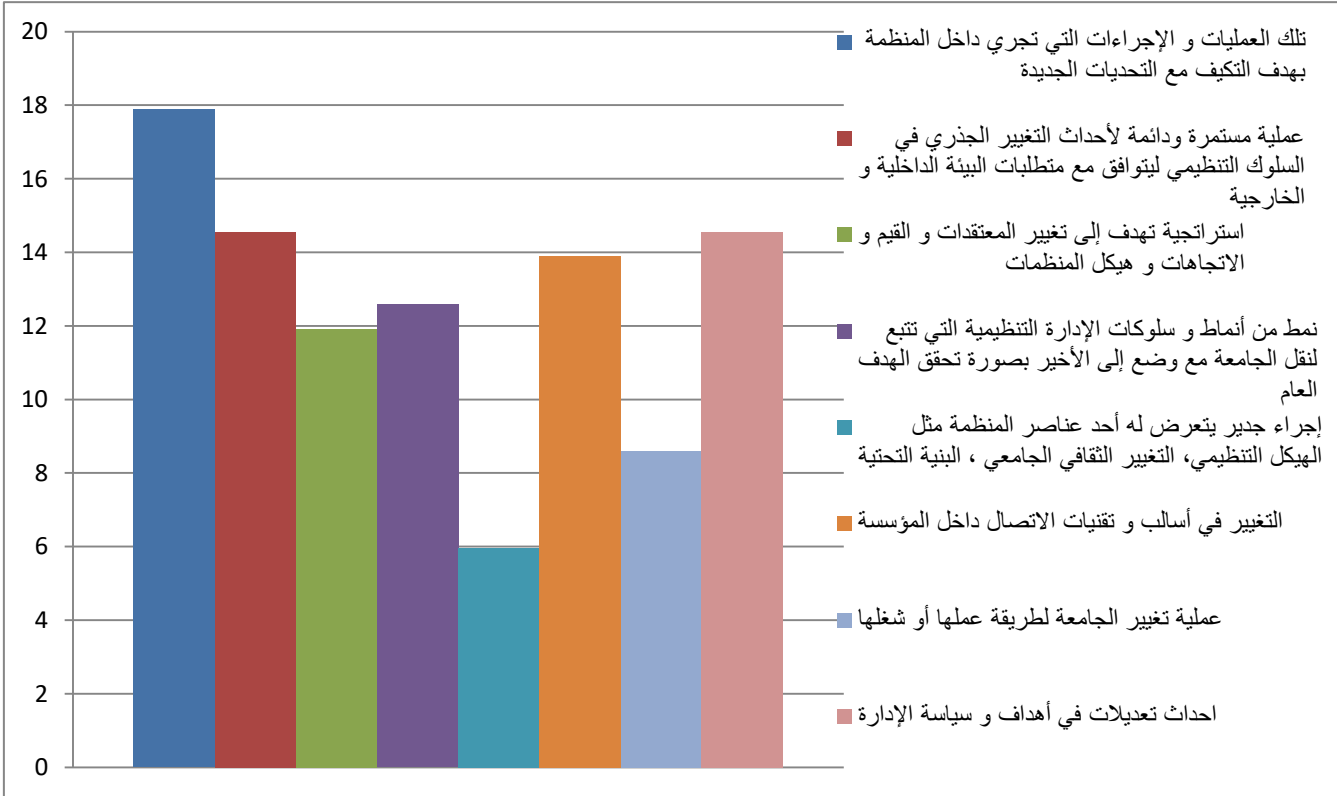
نستنتج مما سبق أن التوجيهات القيادية تلعب دوراً هاماً في تحسين وتطوير العمل، كما يظهر من نسبة الـ 60% التي تستفيد منها.

هناك حاجة لتحسين جودة التوجيهات القيادية لتلبية احتياجات جميع الاساتذة، خاصة نسبة الـ 32% التي لا تستفيد منها.

الجدول-17 – يمثل اراء افراء عينة الدراسة حول مفهوم التغيير التنظيمي في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
17.88%	27	تلك العمليات و الإجراءات التي تجري داخل المنظمة بهدف التكيف مع التحديات الجديدة
14.56%	22	عملية مستمرة ودائمة لأحداث التغيير الجذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية
11.92%	18	استراتيجية تهدف إلى تغيير المعتقدات و القيم و الاتجاهات و هيكل المنظمات
12.58%	19	نمط من أنماط و سلوكيات الإدارة التنظيمية التي تتبع لنقل الجامعة مع وضع إلى الأخير بصورة تحقق الهدف العام
5.96%	09	إجراء جدير يتعرض له أحد عناصر المنظمة مثل الهيكل التنظيمي، التغيير الثقافي الجامعي، البنية التحتية
13.90%	21	التغيير في أساليب و تقنيات الاتصال داخل المؤسسة
8.60%	13	عملية تغيير الجامعة لطريقة عملها أو شغلها
14.56%	22	احداث تعديلات في أهداف و سياسة الإدارة
100%	151	المجموع

التمثيل البياني-17 – يمثل اراء افراء عينة الدراسة حول مفهوم التغيير التنظيمي في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة المفهوم 1 (تلك العمليات والإجراءات التي تجري داخل المنظمة بهدف التكيف مع التحديات الجديدة) كان الأكبر 17.8 % اما المفهوم 2 و 8 (عملية مستمرة ودائمة لأحداث التغيير الجذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات

البيئة الداخلية والخارجية و أحداث تعديلات في اهداف وسياسات العملية) كان 14.5 % اما اجراء جدير يتعرض له احد عناصر المنظمة مثل الهيكل التنظيمي، التغيير الثقافي الجامعي، البنية التحتية كان بنسبة 13.9 % و نمط من أنماط وسلوكيات العملية التنظيمية التي تتبع لنقل الجامعة مع وضع الى الاخر بصورة تحقق الهدف العام لها كان بنسبة 12.5 % , استراتيجية تهدف الى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمات بنسبة 11.9 % اما عملية تغيير الجامعة لطريقة عملها او شغلها نسبتها 8.6 % و اخر مفهوم بنسبة 5.9 % اجراء جدير يتعرض له احد عناصر المنظمة مثل الهيكل التنظيمي، التغيير الثقافي الجامعي، البنية التحتية .

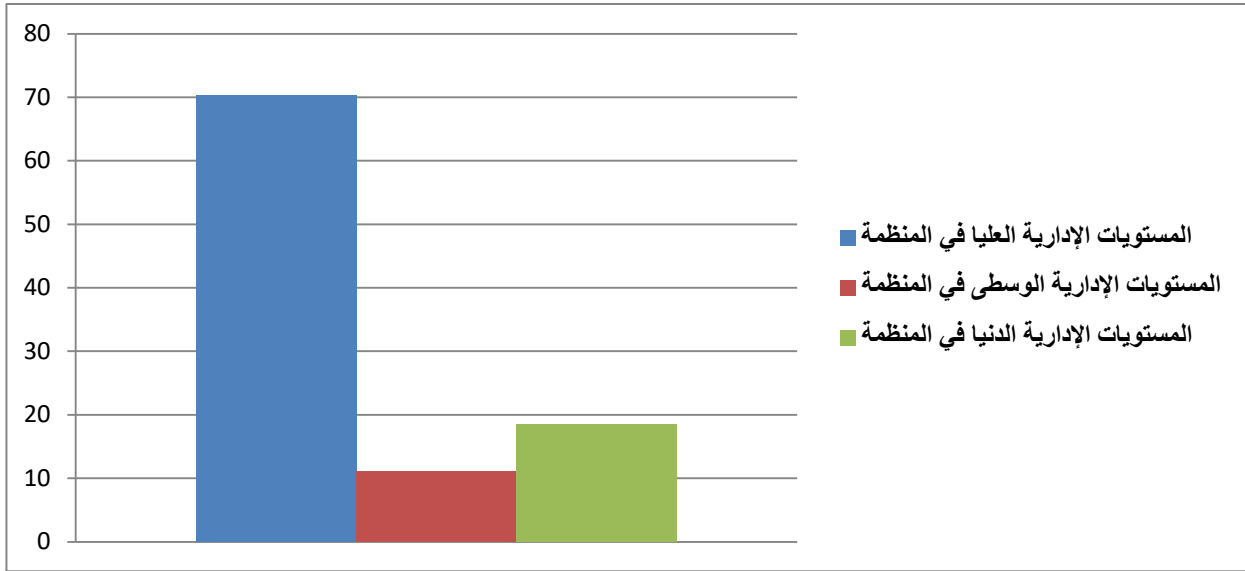
تدل النتائج التي تم تحليلها الى ان أعلى نسبة تكرار الجانبان الأول والسابع "عملية مستمرة ودائمة الأحداث التعبير الجاري في السلوك التنظيمي" و أحداث تعديلات في اهداف وسياسات العملية" حصلا على أعلى نسبة تكرار (22)، مما يشير إلى أهميتهما في فهم مفهوم التغيير التنظيمي في الجامعة اما عن اقل نسبة تكرار الجانب الرابع اجراء جدير يتعرض له أحد عناصر المنظمة مثل الهيكل التنظيمي التغيير الثقافي الجامعي، البنية التحتية) حصل على أقل نسبة تكرار (9)، مما قد يشير إلى أن هذا الجانب يعتبر أقل أهمية أو أقل وضوحًا في فهم التغيير التنظيمي في الجامعة توزيع النسب المئوية تقارب نسبيًا بين الجوانب المختلفة، مما يشير إلى أن جميع الجوانب تعتبر مهمة في فهم مفهوم التغيير التنظيمي، ولكن بدرجات متفاوتة .

نستنتج مما سبق أن التغيير التنظيمي في الجامعة متعدد الأوجه: يشمل جوانب مختلفة مثل السلوك التنظيمي الأهداف والسياسات الاتصال الهيكل التنظيمي الثقافة، والبنية التحتية الأهداف والسياسات والسلوك التنظيمي هما الأكثر أهمية: من وجهة نظر المشاركين في الدراسة، يعتبر تغيير الأهداف والسياسات وتغيير السلوك التنظيمي من أهم جوانب التغيير التنظيمي في الجامعة لانهما باختصار يعتبر بمثابة تحديد الاتجاه لعملية التغيير التنظيمي بينما يمثل تغيير السلوك التنظيمي محرك التنفيذ الذي يضمن تحقيق هذه الاهداف و الالتزام بهذه السياسات على ارض الواقع . فكلاهما عنصران اساسيان و مترابطان لنجاح أي مبادرة تغيير تنظيمي .

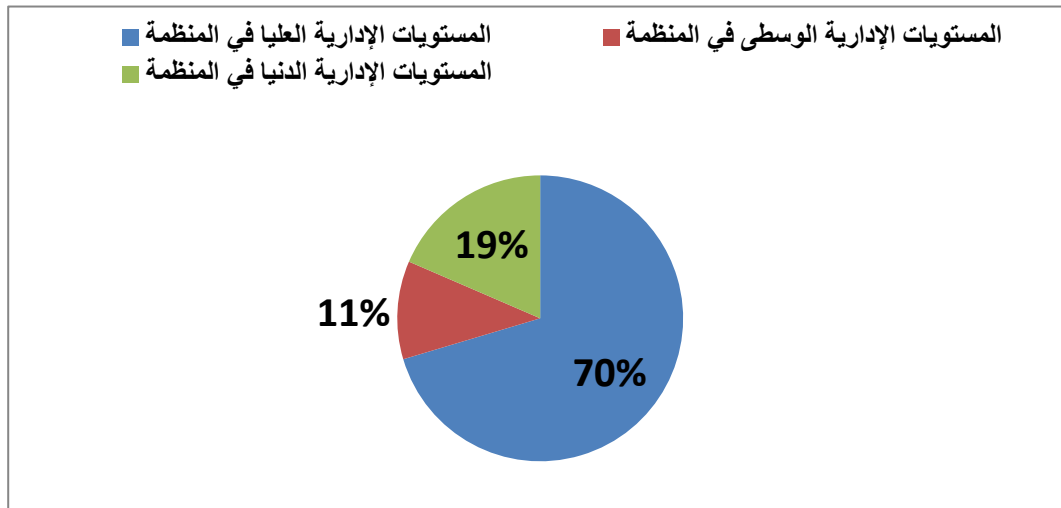
الجدول-18 – يمثل آراء أفراد المبحوثين على الجهة المسؤولة على دعم خطط التغيير التنظيمي في جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المستويات الإدارية العليا في المنظمة	38	70.37%
المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة	6	11.11%
المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة	10	18.51%
المجموع	54	100%

التمثيل البياني-18 – يمثل آراء أفراد المبحوثين على الجهة المسؤولة على دعم خطط التغيير التنظيمي في جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان المستويات الإدارية العليا في المنظمة تشكل هذه المستويات النسبة الأكبر من إجمالي العينة، حيث تبلغ نسبتها المئوية 70.37 % . المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة الثانية تمثل هذه المستويات نسبة 11.11 % من إجمالي العينة. المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة 3 تمثل هذه المستويات نسبة 18.52 % من إجمالي

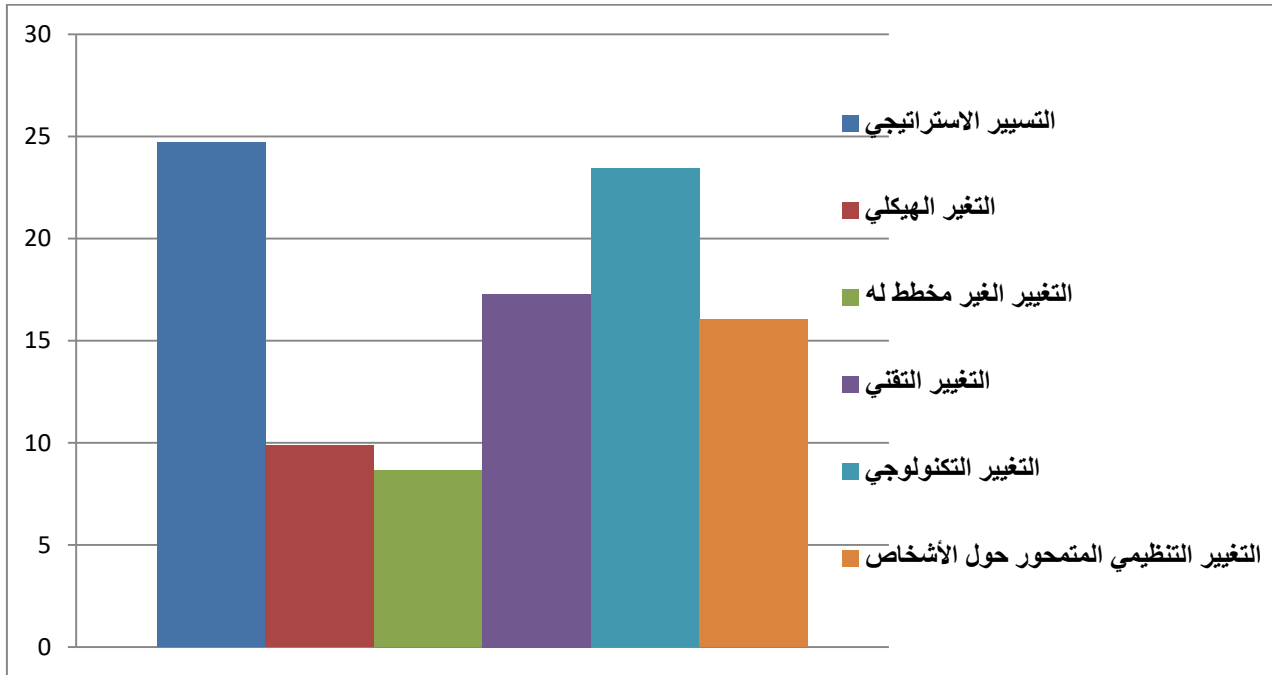
تدل النتائج التي تم تحليلها الى أن المستويات الإدارية العليا تمثل الجزء الأكبر من العينة المدروسة اما المستويات الإدارية الوسطى تمثل نسبة أقل بكثير مقارنة بالمستويات الإدارية العليا اما المستويات الإدارية الدنيا تمثل نسبة متوسطة مقارنة بالمستويات الأخرى

نستنتج مما سبق أن المستويات الإدارية العليا تشكل الغالبية العظمى من العينة المدروسة، مما قد يشير إلى تركيز الدراسة على هذا المستوى الإداري أو إلى هيكل تنظيمي يميل إلى وجود عدد كبير من المدراء في المستويات العليا. المستويات الإدارية الوسطى هي الأقل تمثيلاً في العينة مما قد يشير إلى هيكل تنظيمي يقلل من الاعتماد على هذا المستوى أو إلى طبيعة الدراسة التي لا تركز بشكل كبير على هذا المستوى. المستويات الإدارية الدنيا تمثل نسبة متوسطة وهذا شئى منطقي حسب التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية يمكن أن تكون هذه البيانات مفيدة في فهم الهيكل التنظيمي للمنظمة وتوزيع العينة في الدراسة.

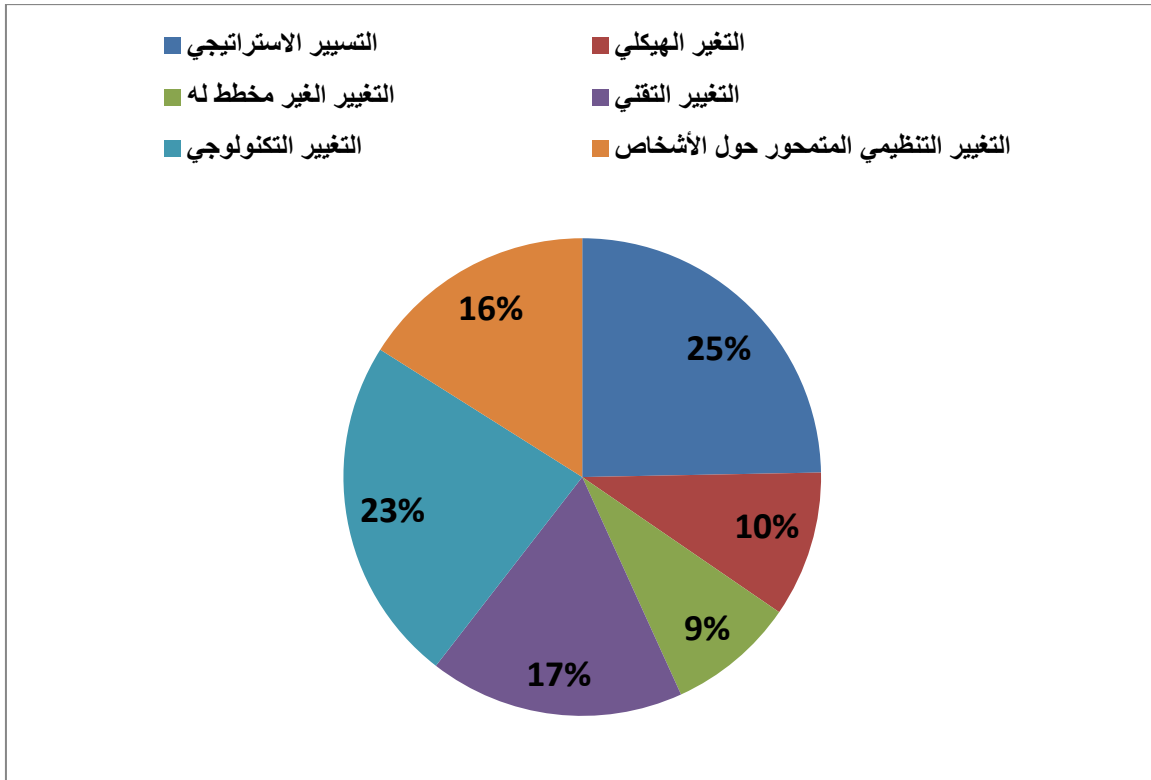
الجدول- 19 - يمثل آراء افراد عينة الدراسة حول أنواع التغييرات الرئيسية المعتمدة عليها على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التسيير الاستراتيجي	20	24.69%
التغير الهيكلي	8	9.87%
التغيير الغير مخطط له	7	8.64%
التغيير التقني	14	17.28%
التغيير التكنولوجي	19	23.45%
التغيير التنظيمي المتمحور حول الأشخاص	13	16.04%
المجموع	81	100%

التمثيل البياني- 19- يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول أنواع التغييرات الرئيسية المعتمدة عليها على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان التغيير الاستراتيجي يشكل نسبة 24.69% من إجمالي التغييرات فهذه التغييرات تتعلق بتعديل اهداف المؤسسة و خططها طويلة الاجل ،

وقد تشمل دخول اسواق جديدة او تغيير نموذج الاعمال اما التغيير الهيكلي يشكل نسبة 9.87% من إجمالي التغييرات فهي تتعلق بتعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، مثل انشاء وحدات جديدة او دمج وحدات قائمة اما التغيير غير المخطط له يشكل نسبة 8.64% من إجمالي التغييرات و هو يمثل التغييرات التي تحدث بشكل غير متوقع او غير مقصود اما التغيير التقني يشكل نسبة 17.28% من إجمالي التغييرات فهذا التغيير يتعلق في الادوات و الاساليب المستخدمة في العمل كما يمكن ان تتضمن هذه التغييرات ، ادخال الات و معدات جديدة مثل استخدام الروبوتات اجهزة استشعار متقدمة لمراقبة الجودة كذلك استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة مثل شبكات الجيل الخامس لتحسين سرعة الاتصال و نقل البيانات .

و التغيير التكنولوجي يشكل نسبة 23.45% من إجمالي التغييرات تتعلق بتبني تقنيات جديدة تؤثر على طريقة عمل المؤسسة و التغيير التنظيمي المتمحور حول الأشخاص يشكل نسبة 16.05% من إجمالي التغييرات.

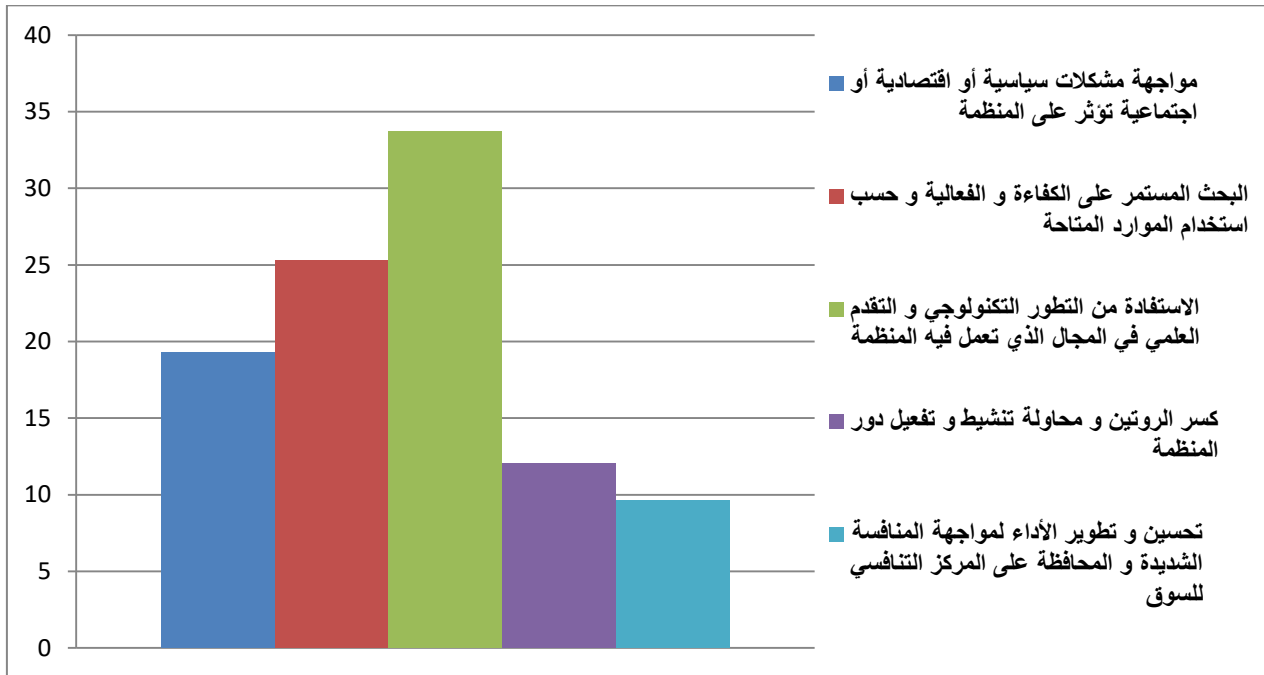
تدل النتائج التي تم تحليلها الى ان التغيير الاستراتيجي يشكل اكبر نسبة ثم يليه التغيير التكنولوجي مما يشير إلى أن هذه الأنواع من التغييرات هي الأكثر شيوعًا. اما التغييرات الهيكلية له نسبة مقاربة مع التغيير الغير المخطط له وهما الاقل نسبة مما قد يشير إلى أن معظم التغييرات يتم التخطيط لها بشكل جيد اما عن التغيير التقني والتغيير التنظيمي المتمحور حول الأشخاص فهما بنسبة متوسطة .

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من التغييرات للتكيف مع البيئة المتغيرة لتحقيق اهدافها لانها تعمل في بيئة خارجية ديناميكية تتسم بالتقلب وعدم الثبات , فالتطورات التكنولوجية المستمرة و تغيير احتياجات العمال و شدة المنافسة ,بالإضافة الى التغييرات الاقتصادية والسياسية كلها عوامل تحتم على مؤسسة ان تكون مرنة وقادرة على التكيف من خلال هذه التغييرات.

الجدول- 20 – يمثل أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الرئيسية لإحداث التغيير التنظيمي في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
19.27%	16	مواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية تؤثر على المنظمة
25.30%	21	البحث المستمر على الكفاءة و الفعالية و حسب استخدام الموارد المتاحة
33.73%	28	الاستفادة من التطور التكنولوجي و التقدم العلمي في المجال الذي تعمل فيه المنظمة
12.04%	10	كسر الروتين و محاولة تنشيط و تفعيل دور المنظمة
9.63%	8	تحسين و تطوير الأداء لمواجهة المنافسة الشديدة و المحافظة على المركز التنافسي للسوق
100%	83	المجموع

التمثيل البياني- 20 – يمثل أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الرئيسية لإحداث التغيير التنظيمي في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان المشكلات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية تؤثر على المنظمة يشكل نسبة 19.28% من إجمالي التغييرات.

البحث المستمر على الكفاءة والفعالية و حسب استخدام الموارد المتاحة يشكل نسبة 25.30% من إجمالي التغييرات و الاستفادة من التطور التكنولوجي و التقدم العلمي في المجال الذي تعمل فيه المنظمة يشكل نسبة 33.73% من إجمالي التغييرات كسر الروتين و محاولة تنشيط و تفعيل دور المنظمة يشكل نسبة 12.05% من إجمالي التغييرات تحسين و تطوير الأداء لمواجهة المنافسة الشديدة و المحافظة على المركز التنافسي في السوق يشكل نسبة 9.64% من إجمالي التغييرات.

تدل النتائج التي تم تحليلها الى أن الاستفادة من التطور التكنولوجي و التقدم العلمي في المجال الذي تعمل فيه المنظمة يشير إلى أن التكنولوجيا و التقدم العلمي يلعبان دورا هاما في دفع التغيير في المنظمة.

البحث المستمر على الكفاءة والفعالية و حسن استخدام الموارد المتاحة يشير إلى أن السعي لتحسين الكفاءة والفعالية واستغلال الموارد بشكل جيد هو دافع رئيسي للتغيير. مواجهة المشكلات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية تؤثر على المنظمة ، كسر الروتين و محاولة تنشيط و تفعيل دور المنظمة هذا يشير إلى أن الرغبة في التجديد و تحسين أداء المنظمة هي

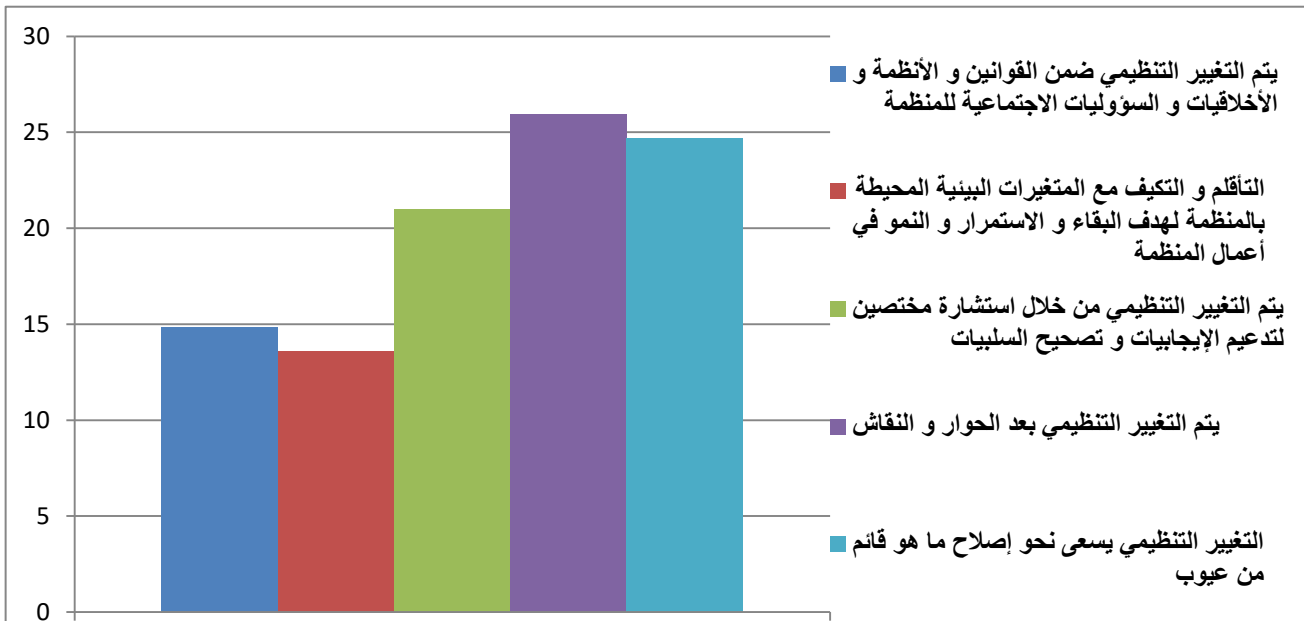
أيضاً دافع للتغيير، ولكن بدرجة أقل تحسين وتطوير الأداء لمواجهة المنافسة الشديدة والمحافظة على المركز التنافسي في السوق هذا يشير إلى أن المنافسة في السوق تدفع المنظمة إلى التغيير، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالعوامل الأخرى.

نستنتج مما سبق أن يظهر من البيانات أن الاستفادة من التطور التكنولوجي والتقدم العلمي هي العامل الأكثر تأثيراً في دفع التغيير في المنظمة التركيز على الكفاءة والفعالية واستخدام الموارد يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية الظروف السياسية والاقتصادية والحوارات الضارة تؤثر بشكل كبير أيضاً الرغبة في التجديد وتحسين الأداء والمنافسة في السوق تدفع المنظمة إلى التغيير، ولكن بدرجة أقل يمكن أن تكون هذه البيانات مفيدة في فهم العوامل التي تدفع المنظمة إلى التغيير وتحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام أكبر.

الجدول- 21 – يمثل آراء أفراد المبحوثين حول خصائص إدارة التغيير على مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
14.81%	12	يتم التغيير التنظيمي ضمن القوانين و الأنظمة و الأخلاقيات و المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة
13.58%	11	التأقلم و التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة لهدف البقاء و الاستمرار و النمو في أعمال المنظمة
20.98%	17	يتم التغيير التنظيمي من خلال استشارة مختصين لتدعيم الإيجابيات و تصحيح السلبيات
25.92%	21	يتم التغيير التنظيمي بعد الحوار و النقاش
24.69%	20	التغيير التنظيمي يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب
100%	81	المجموع

التمثيل البياني- 21 – يمثل آراء أفراد المبحوثين حول خصائص إدارة التغيير على مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان التغيير التنظيمي ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة يشكل نسبة 14.81% من إجمالي التغييرات، التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة لهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة يشكل نسبة 13.58% من إجمالي التغييرات، يتم التغيير التنظيمي من خلال استشارة متخصصين والتدعيم الإيجابيات وتصحيح السلبيات يشكل نسبة 20.99% من إجمالي التغييرات يتم التغيير التنظيمي بعد الحوار والنقاش يشكل نسبة 25.93% من إجمالي التغييرات، التغيير التنظيمي يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب يشكل نسبة 24.69% من إجمالي التغييرات.

تدل النتائج التي تم تحليلها الى أن التغيير التنظيمي ضمن القوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة يشير إلى أن الالتزام بالقوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية هو عامل مهم في التغيير التنظيمي و التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والهدف البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة ، هذا يشير إلى أن التكيف مع البيئة الخارجية والبقاء والنمو هي دوافع للتغيير التنظيمي .

يتم التغيير التنظيمي من خلال استشارة متخصصين والتدعيم الإيجابيات وتصحيح السلبيات هذا يشير إلى أن الاستعانة بالخبراء وتقييم الأداء هما جزء مهم من عملية التغيير، يتم التغيير التنظيمي بعد الحوار والنقاش هذا يشير إلى أن الحوار والنقاش يلعبان دورا كبيرا في عملية

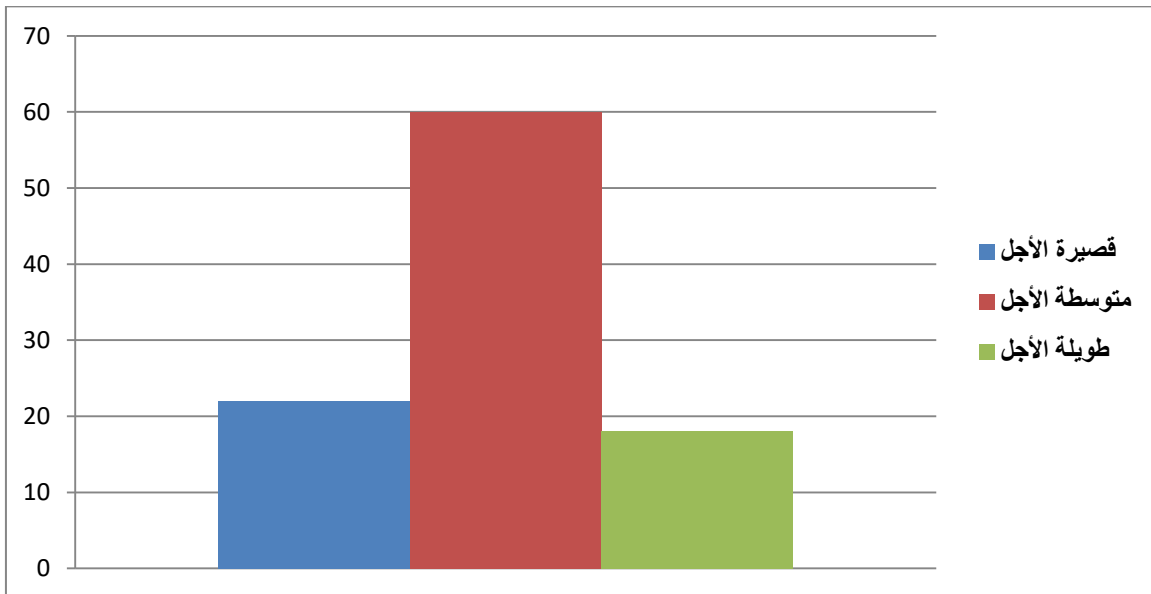
التغيير التنظيمي، التغيير التنظيمي يسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب هذا يشير إلى أن إصلاح العيوب القائمة هو دافع رئيسي للتغيير التنظيمي.

نستنتج مما سبق أن الحوار والنقاش وإصلاح العيوب القائمة هما العاملان الأكثر تأثيراً في دفع التغيير التنظيمي، الاستعانة بالخبراء وتقييم الأداء والتكيف مع البيئة الخارجية والالتزام بالقوانين والأنظمة هي أيضاً عوامل مهمة يمكن أن تكون هذه البيانات مفيدة في فهم كيفية عملية التغيير التنظيمي في المنظمة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام أكبر .

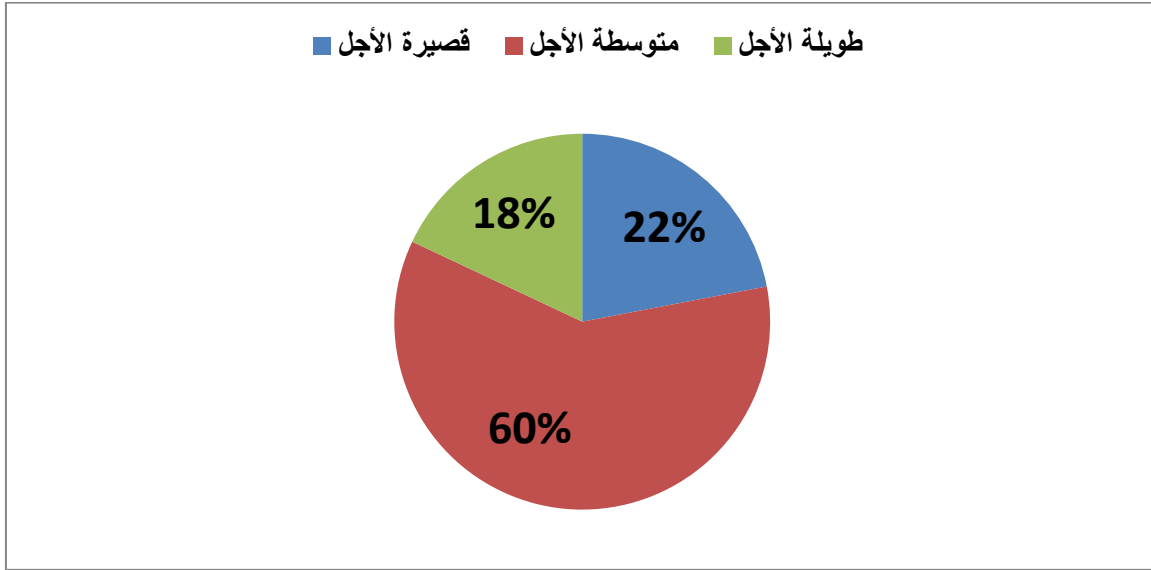
الجدول- 22 - يمثل اراء افراد عينة المبحوثين حول طبيعة الخطط المعتمد عليها في برامج التغيير والتطوير حسب نطاقها الزمني على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
قصيرة الأجل	11	22%
متوسطة الأجل	30	60%
طويلة الأجل	9	18%
المجموع	50	100%

التمثيل البياني- 22- يمثل اراء افراد عينة المبحوثين حول طبيعة الخطط المعتمد عليها في برامج التغيير والتطوير حسب نطاقها الزمني على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان الفترة الزمنية القصيرة الأجل تشكل نسبة 22% من إجمالي الفترات الزمنية ان الفترة الزمنية متوسطة الأجل تشكل نسبة 60% من إجمالي الفترات الزمنية و الفترة الزمنية طويلة الأجل تشكل نسبة 18% من إجمالي الفترات الزمنية .

تدل النتائج التي تم تحليلها الى ان الفترة الزمنية القصيرة الأجل تمثل جزءا كبيرا من العينة

الفترة الزمنية متوسطة الأجل هذا يشير إلى أن الفترة الزمنية متوسطة الأجل هي الأكثر شيوعاً في العينة

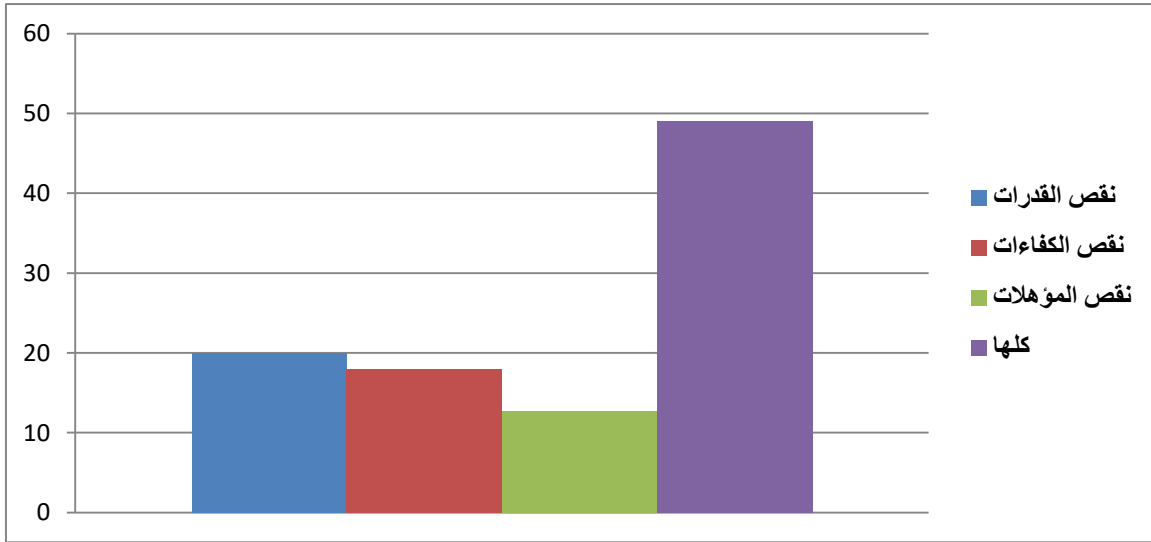
الفترة الزمنية طويلة الأجل هذا يشير إلى أن الفترة الزمنية طويلة الأجل تمثل جزءاً أقل من العينة مقارنة بالفترتين الأخرين

نستنتج مما سبق أن الفترة الزمنية متوسطة الأجل هي الأكثر شيوعاً في العينة، مما قد يشير إلى أن معظم الأحداث أو الأنشطة التي تم تحليلها تقع ضمن هذه الفترة الزمنية القصيرة الأجل تمثل جزءاً كبيراً أيضاً، مما يشير إلى وجود عدد لا بأس به من الأحداث أو الأنشطة قصيرة الأجل الفترة الزمنية طويلة الأجل تمثل الجزء الأقل، مما قد يشير إلى أن الأحداث أو الأنشطة طويلة الأجل أقل شيوعاً في العينة

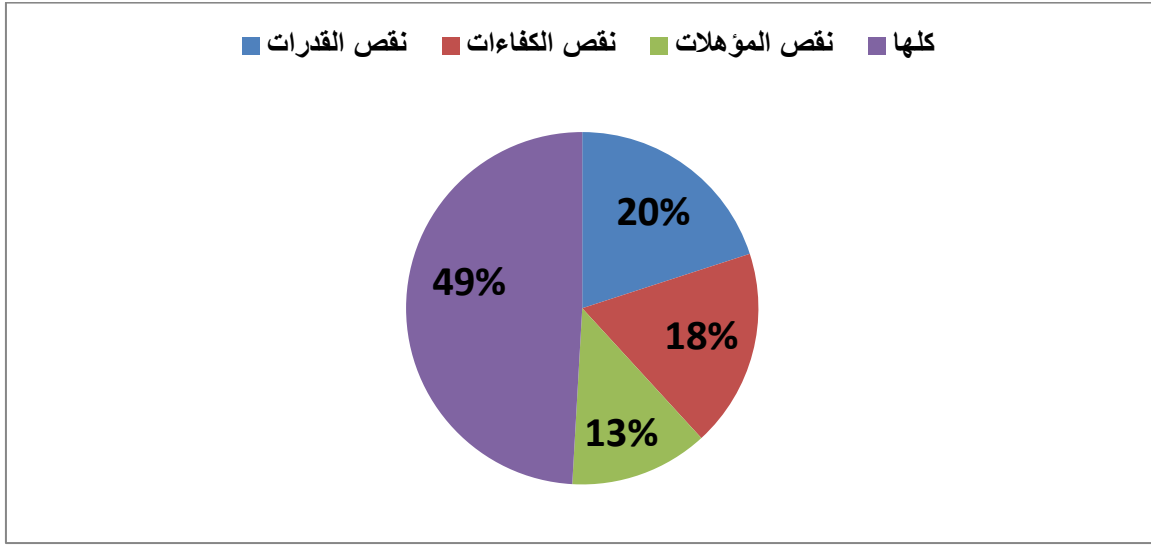
الجدول- 23 - يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول اهم العمليات المحددة لاختيار استراتيجية التغيير على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
20%	11	نقص القدرات
18.18%	10	نقص الكفاءات
12.72%	7	نقص المؤهلات
49.09%	27	كلها
100%	55	المجموع

التمثيل البياني- 23- يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول اهم العمليات المحددة لاختيار استراتيجية التغيير على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان التركيز على الاحتمال الاخير الا وهو " كلها " : النسبة الأكبر من المستجيبين (49.09%) يرون أن جميع العوامل المذكورة (نقص القدرات، نقص الكفاءات نقص المؤهلات تحدد اختيار استراتيجية التغيير في جامعتهم. هذا يشير إلى وجود تحديات متعددة ومتداخلة تؤثر على عملية التغيير.

نقص القدرات : يمثل نقص القدرات ثاني أعلى نسبة (20%)، مما يدل على وجود فجوة في القدرات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات التغيير بفعالية.

نقص الكفاءات: يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 18.18%، مما يشير إلى وجود نقص في المهارات والخبرات الضرورية لتحقيق التغيير المطلوب

نقص المؤهلات: يمثل أقل نسبة (12.73%)، ولكنه لا يزال عاملاً مؤثراً في تحديد استراتيجية التغيير.

تدل النتائج التي تم تحليلها الى ان التركيز العالي على "كلها" إلى تعقيد عملية التغيير في الجامعات، حيث لا يمكن عزل عامل واحد فقط. نقص القدرات والكفاءات يشير إلى الحاجة إلى تطوير الموارد البشرية وتوفير التدريب والتأهيل اللازمين. نقص المؤهلات قد يعكس الحاجة إلى إعادة النظر في معايير التوظيف والتأهيل في الجامعات.

نستنتج مما سبق أن على الجامعات تبني استراتيجيات تغيير شاملة تعالج جميع العوامل المذكورة.

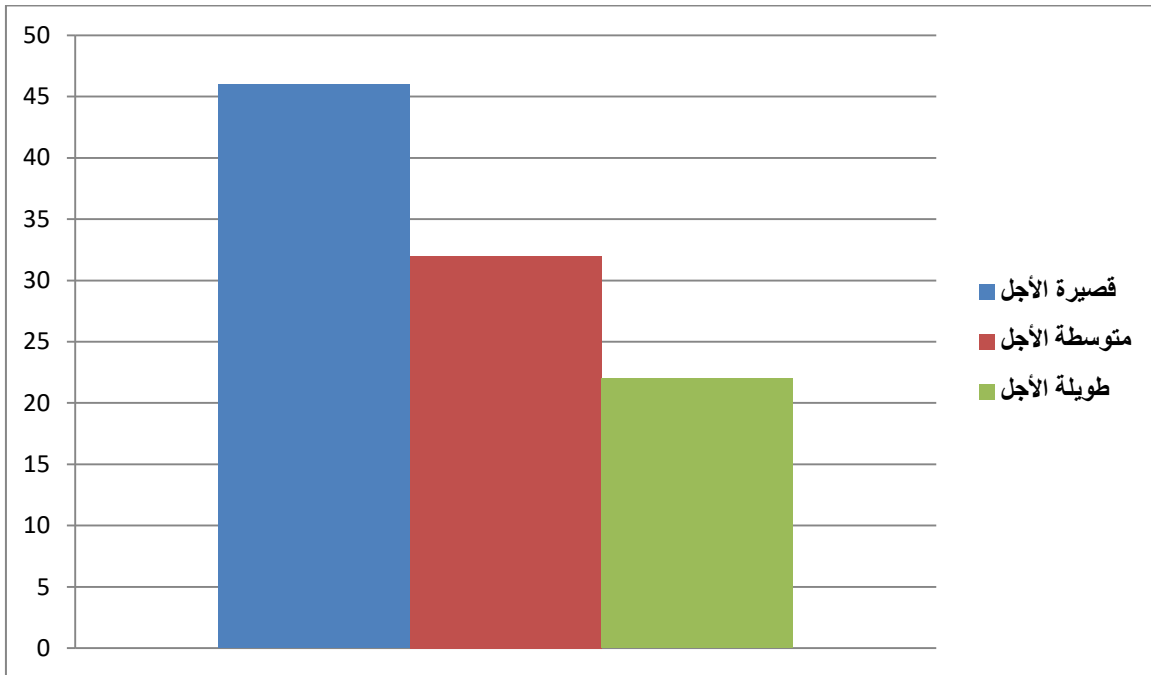
يجب التركيز على تطوير القدرات والكفاءات من خلال التدريب والتأهيل المستمر. يجب مراجعة معايير التوظيف والتأهيل لضمان توافر المؤهلات اللازمة. يجب على صناعات القرار

في الجامعات أن يأخذوا في عين الإعتبار جميع العوامل المذكورة في التحليل عندما يريدون وضع إستراتيجية تغيير في جامعتهم.

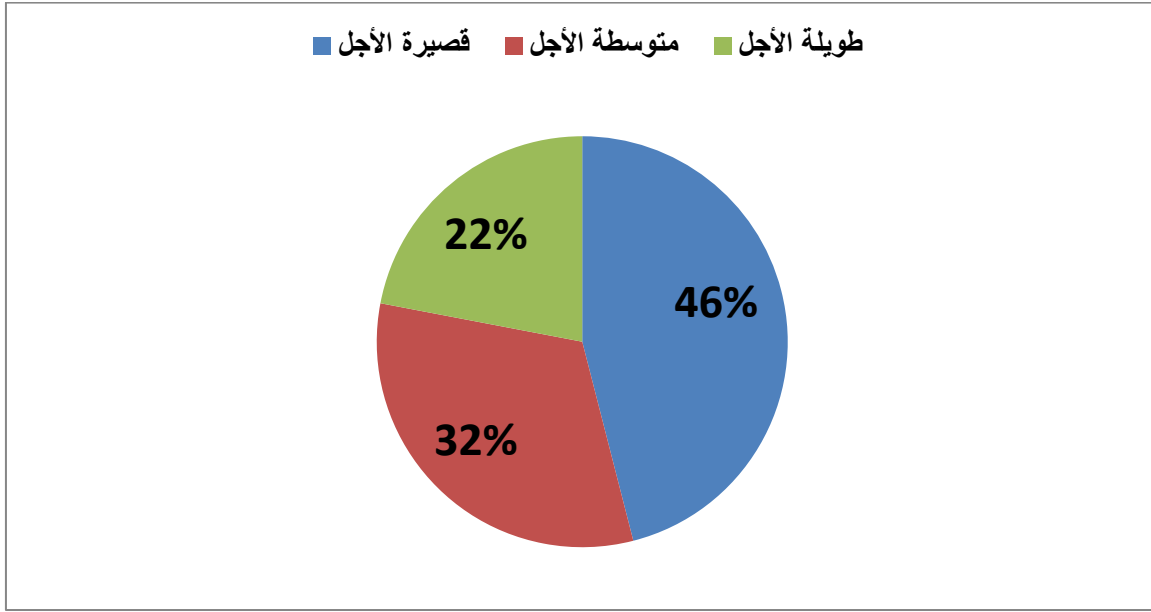
الجدول- 24 – يمثل اراء افراد عينة المبحوثين حول اهم الضغوطات المعرقله للعمل و الملزمة لاحداث تغيير هيكل تنظيمي و التطوير حسب نطاقها الزمني على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
46%	23	قصيرة الأجل
32%	16	متوسطة الأجل
22%	11	طويلة الأجل
100%	50	المجموع

التمثيل البياني- 24- يمثل اراء افراد عينة المبحوثين حول اهم الضغوطات المعرقله للعمل و الملزمة لاحداث تغيير هيكل تنظيمي و التطوير حسب نطاقها الزمني على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان التركيز على "قصيره الاجل" النسبة الأكبر من المستجيبين (46%) يرون أن الضغوطات التي تتعرض لها العملية لتلزمها تغيير هيكل تنظيمي والتطوير هي ذات نطاق زمني قصير الأجل. هذا يشير إلى أن العملية تواجه ضغوطات مستمرة وسريعة تتطلب استجابة فورية.

متوسطة الأجل: يأتي في المرتبة الثانية بنسبة (32%)، مما يدل على أن هناك ضغوطات تحتاج إلى تخطيط وتنفيذ على مدى فترة زمنية متوسطة.

طويلة الأجل: يمثل أقل نسبة (22) ، ولكنه لا يزال عاملاً مؤثراً في تحديد استراتيجية التغيير.

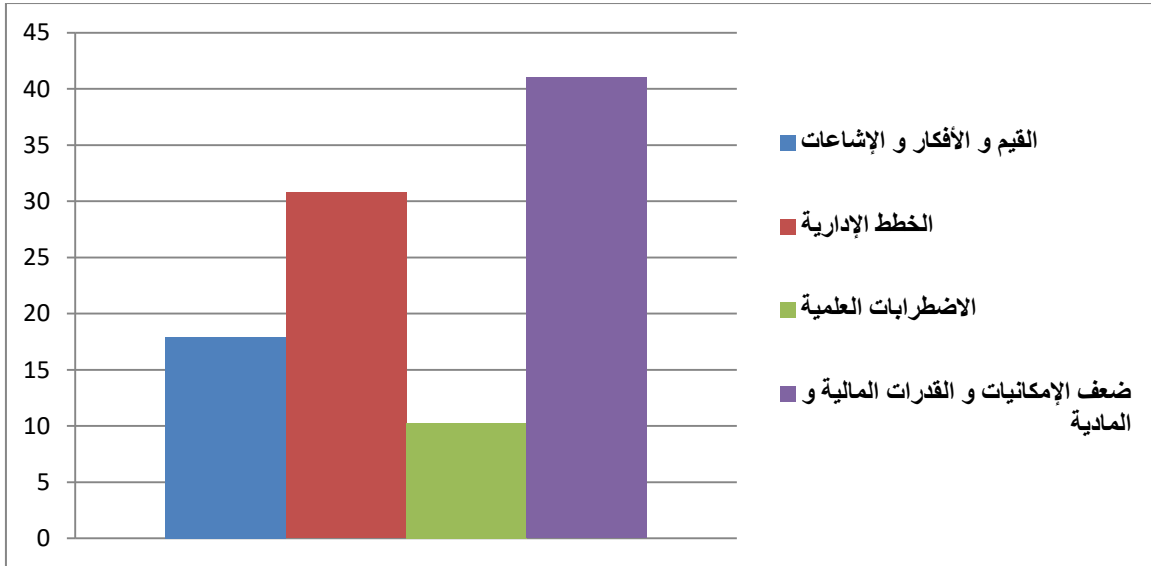
تدل النتائج التي تم تحليلها الى ان التركيز العالي على قصيرة الأجل " إلى أن العملية تواجه تحديات ديناميكية تتطلب مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات الضغوطات متوسطة الأجل قد تتعلق بتغييرات في السوق أو التكنولوجيا أو التنظيم الداخلي اما الضغوطات طويلة الأجل قد تتعلق بتغييرات استراتيجية أو ثقافية أو هيكلية، يجب على صناع القرار في العملية ان يأخذوا في عين الاعتبار جميع الضغوطات الموجودة في الجدول عندما يقررون تغيير الهيكل التنظيمي و التطوير

نستنتج مما سبق أنه يجب على العملية تبني استراتيجيات تغيير تتناسب مع النطاقات الزمنية المختلفة كما يجب التركيز على تطوير القدرة على الاستجابة السريعة للضغوطات قصيرة الأجل الى جانب وضع خطط استراتيجية للتعامل مع الضغوطات متوسطة وطويلة الأجل و كذلك على العملية أن تكون مستعدة للتغيير المستمر والتكيف مع الظروف المتغيرة.

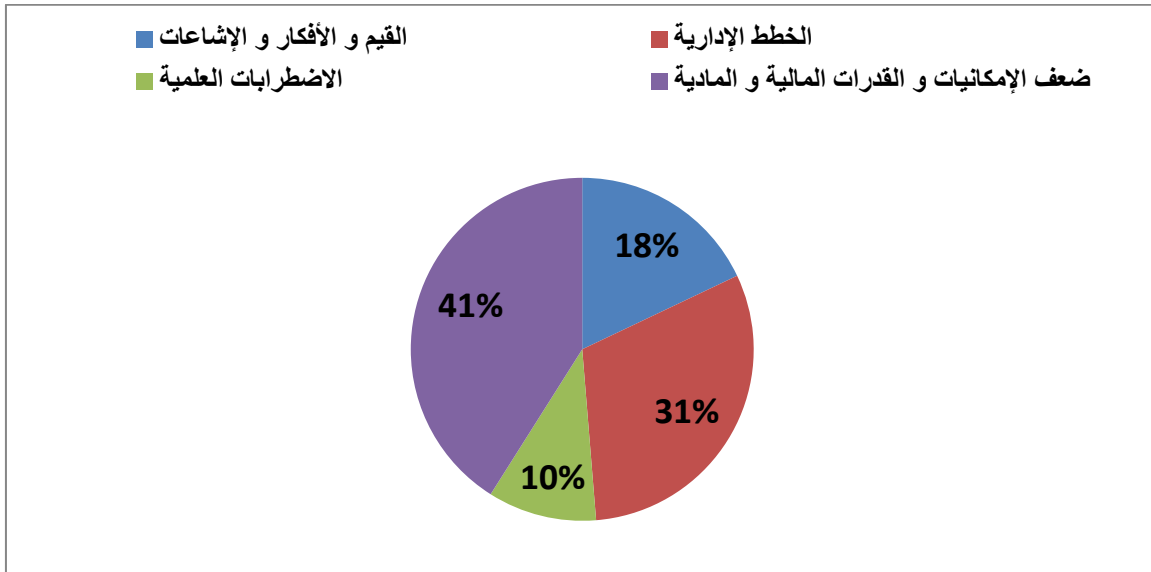
الجدول- 25 – يمثل آراء أفراد المبحوثين حول أهم معوقات التغيير المادية و الفنية على مستوى جامعة مولود مري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
17.94%	14	القيم و الأفكار و الإشاعات
30.76%	24	الخطط الإدارية الضعيفة
10.26%	8	ضعف في المجال العلمي
41.02%	32	ضعف الإمكانيات و القدرات المالية و المادية
100%	78	المجموع

التمثيل البياني- 25 – يمثل آراء أفراد المبحوثين حول أهم معوقات التغيير المادية و الفنية على مستوى جامعة مولود مري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان أعلى نسبة معوقات ضعف الإمكانيات والقدرات المالية والمادية يمثل أعلى نسبة من معوقات التغيير في الجامعة، حيث بلغت %41.03 من إجمالي المعوقات. هذا يشير إلى أن نقص الموارد المالية والمادية يشكل تحدياً كبيراً أمام تنفيذ أي تغييرات في الجامعة. ثاني أعلى نسبة الخطط الإدارية تمثل ثاني أعلى نسبة من معوقات التغيير حيث بلغت %30.77. هذا يدل على أن هناك مشاكل في التخطيط الإداري قد تعيق عملية التغيير. نسبة متوسطة القيم والأفكار والإشاعات تمثل نسبة متوسطة من معوقات التغيير، حيث بلغت %17.95. هذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية للجامعة قد تعيق بعض التغييرات. أقل نسبة الاضطرابات العلمية تمثل أقل نسبة من معوقات التغيير، حيث بلغت %10.26. هذا يدل على أن المشاكل المتعلقة بالجانب الأكاديمي أقل تأثيراً على عملية التغيير مقارنة بالمعوقات الأخرى.

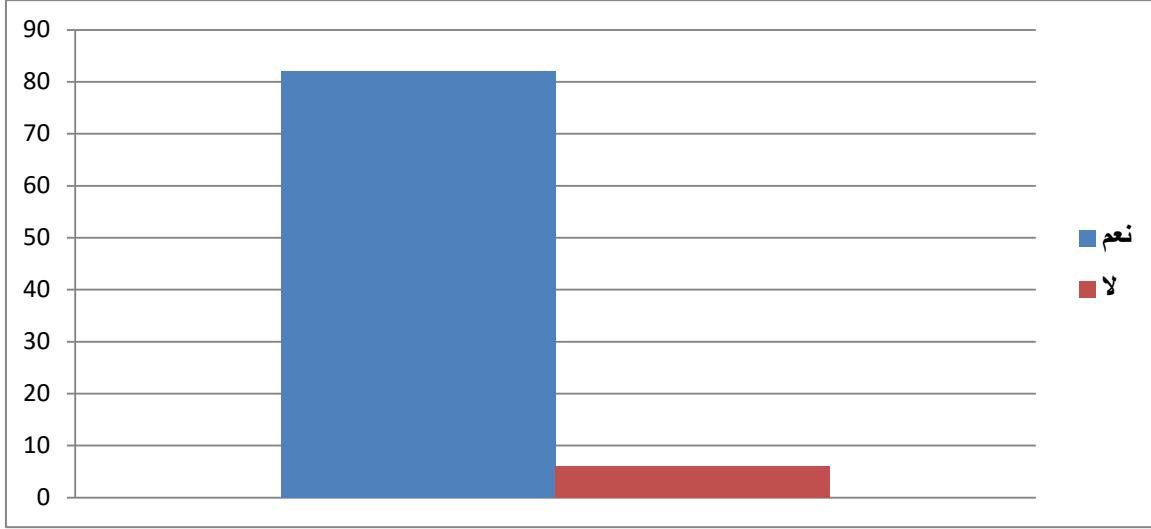
تدل النتائج التي تم تحليلها الى ان العوامل المالية والإدارية هي الأكثر تأثيراً على قدرة الجامعة على التغيير، ضعف الإمكانيات المالية والمادية قد يؤدي إلى تأخير أو، إلغاء مشاريع التغيير، حيث أن اغلب المشاريع تحتاج الى دعم مادي كبير، مشاكل في الخطط الإدارية قد تشمل عدم وضوح الرؤية أو عدم كفاية الموارد المخصصة للتغيير، أو مقاومة التغيير من قبل بعض أفراد العملية، العوامل الثقافية مثل القيم والأفكار والإشاعات قد تؤثر على مدى تقبل الاساتذة والطلاب للتغيير، الاضطرابات العلمية قد تكون أقل تأثيراً لأن الجامعة قد تكون لديها آليات للتعامل معها.

نستنتج مما سبق يجب على عملية الجامعة التركيز على معالجة المعوقات المالية والإدارية من أجل تسهيل عملية التغيير، يمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة الموارد المالية وتحسين التخطيط الإداري، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، يجب على الجامعة وضع خطط استراتيجية للتغيير تأخذ في الاعتبار النطاقات الزمنية المختلفة، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل، من المهم أيضاً أن تكون العملية مستعدة للتغيير المستمر والتكيف مع الظروف المتغيرة.

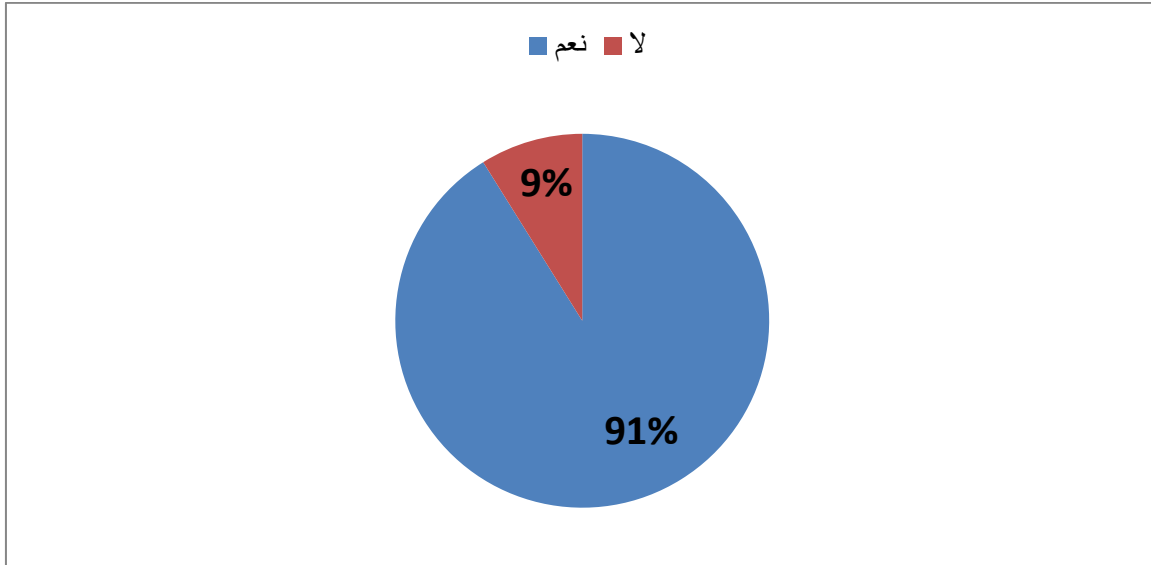
الجدول- 26 - يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول اهم الجوانب الملانمة في عملية التغيير التنظيمي المساهمة في تطوير وتحسين الاداء على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة من عدمه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	%82
لا	4	%8
المجموع	50	%100

التمثيل البياني- 26- يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول اهم الجوانب الملانمة في عملية التغيير التنظيمي المساهمة في تطوير وتحسين الاداء على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة من عدمه



مخطط دائري



يقدم الجدول نتائج استطلاع او دراسة حول جوانب معينة في عملية التغيير التنظيمي تحتاج لتطوير وتحسين جامعتكم نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الموافقة : 92% من المشاركين يرون أن هناك جوانب معينة في عملية التغيير التنظيمي تحتاج إلى تطوير وتحسين في جامعتهم. هذا يشير إلى وجود وعي كبير بأهمية تطوير عملية التغيير في الجامعة، نسبة الرفض : 8% من المشاركين لا يرون أن هناك جوانب معينة في عملية التغيير التنظيمي تحتاج إلى تطوير وتحسين في جامعتهم. هذه النسبة الصغيرة قد تشير إلى رضاهم عن الوضع الحالي أو عدم وعيهم بأهمية التطوير.

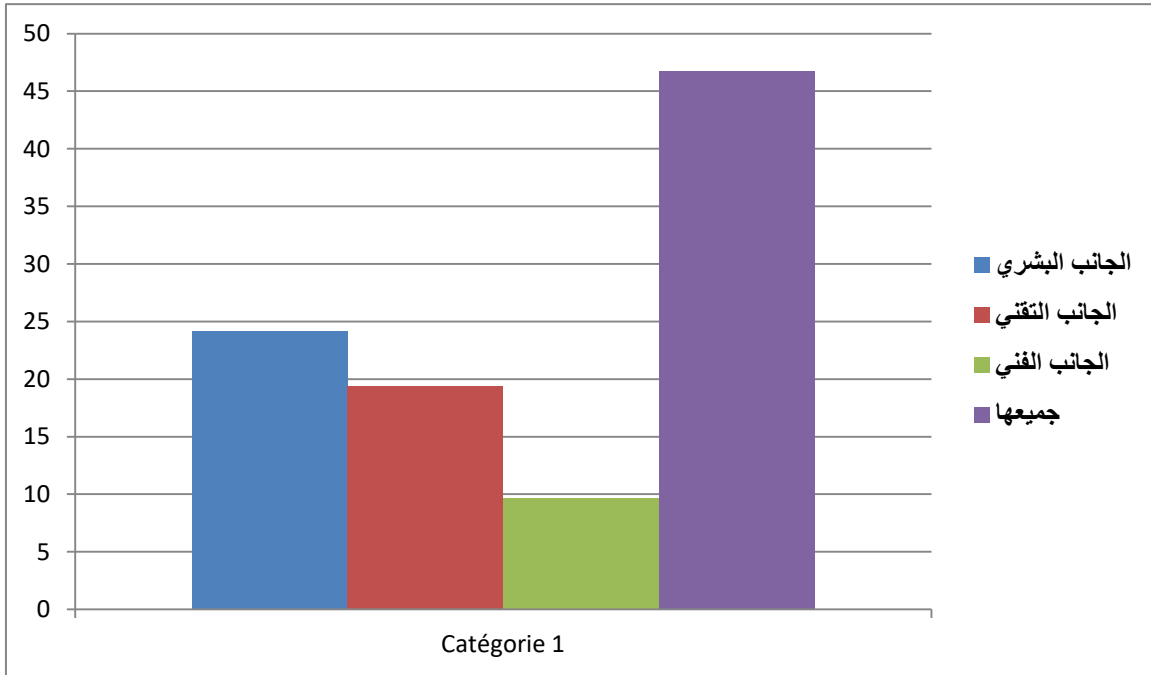
تدل النتائج التي تم تحليلها الى ان ارتفاع نسبة الموافقة إلى وجود حاجة ملحة لتطوير عملية التغيير التنظيمي في الجامعة. قد يكون هناك العديد من الجوانب التي تحتاج إلى تطوير مثل: التخطيط للتغيير قد يكون هناك نقص في التخطيط الاستراتيجي للتغيير، أو عدم وضوح الأهداف، أو عدم كفاية الموارد المخصصة للتغيير. التواصل والتوعية قد يكون هناك نقص في التواصل الفعال مع الاساتذة والطلاب حول عملية التغيير، أو عدم توعيتهم بأهمية التغيير وفوائده. المشاركة والتعاون قد يكون هناك نقص في مشاركة الاساتذة والطلاب في عملية التغيير، أو عدم وجود آليات للتعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف. المتابعة والتقييم قد يكون هناك نقص في آليات متابعة وتقييم عملية التغيير، أو عدم وجود مؤشرات لقياس مدى نجاح التغيير، قد يشير انخفاض نسبة الرفض إلى أن هناك بعض الرضا عن الوضع الحالي، ولكن لا ينبغي تجاهل هذه النسبة حيث يمكن أن تكون هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.

نستنتج مما سبق ان هناك حاجة ملحة لتطوير عملية التغيير التنظيمي في الجامعة. يجب على عملية الجامعة اتخاذ خطوات ملموسة لتطوير عملية التغيير، بما في ذلك: وضع خطة استراتيجية للتغيير: يجب أن تتضمن الخطة أهدافاً واضحة، وجدولاً زمنياً، وموارد كافية. التواصل الفعال مع الاساتذة والطلاب يجب توعيتهم بأهمية التغيير وفوائده، وإشراكهم في عملية التغيير. إنشاء آليات للمتابعة والتقييم: يجب قياس مدى نجاح التغيير وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يجب على عملية الجامعة أن تكون مستعدة للتغيير المستمر والتكيف مع الظروف المتغيرة.

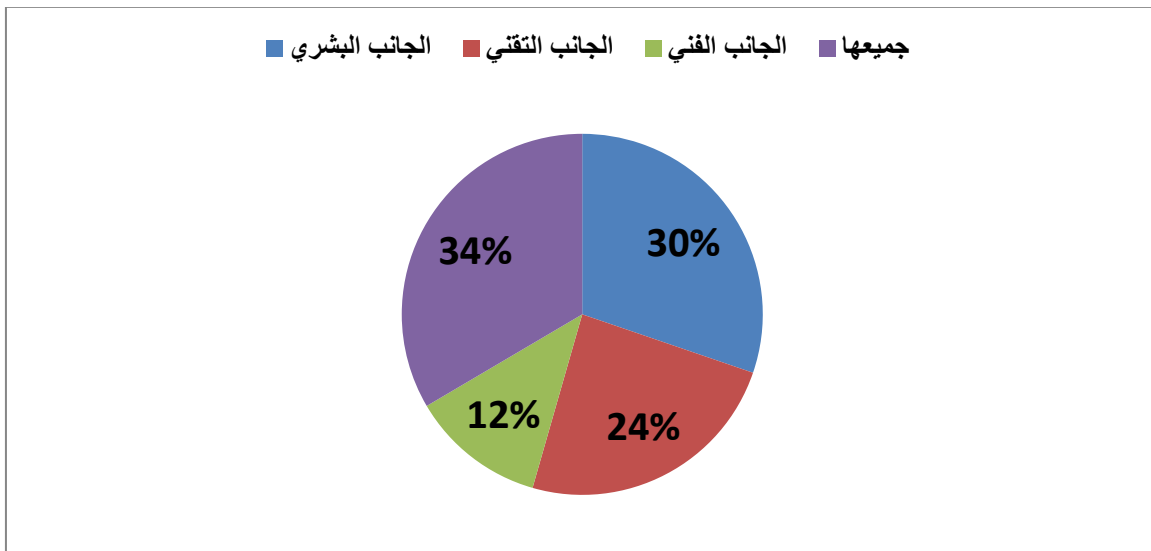
الجدول- 27 - يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول اهم الجوانب الملائمة في عملية التغيير التنظيمي المساهمة في تطوير وتحسين الاداء على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الجانب البشري	15	24.19%
الجانب التقني	12	19.35%
الجانب الفني	6	9.67%
جميعها	29	46.77%
المجموع	62	100%

التمثيل البياني- 27 - يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول اهم الجوانب الملائمة في عملية التغيير التنظيمي المساهمة في تطوير وتحسين الاداء على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



يقدم الجدول نتائج استطلاع او دراسة حول جوانب المعنية في عملية التغيير التنظيمي تحتاج لتطوير وتحسين جامعتكم نلاحظ من خلال الجدول ان الجانب البشري يمثل الجانب البشري أعلى نسبة من الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين في عملية التغيير التنظيمي في الجامعة، حيث بلغت 24.19% من إجمالي الجوانب. الجانب التقني يمثل الجانب التقني ثاني أعلى نسبة حيث بلغت 19.35%، الجانب الفني: يمثل الجانب الفني أقل نسبة، حيث بلغت 9.68%. جميع الجوانب يرى 46.77% من المشاركين أن جميع الجوانب تحتاج إلى تطوير وتحسين، ان ارتفاع نسبة الجانب البشري تدل على أن هناك تحديات كبيرة تواجه الجامعة في عملية العنصر البشري خلال عملية التغيير. قد يشمل ذلك مقاومة التغيير من قبل الاساتذة، أو نقص المهارات والتدريب اللازم، أو عدم وجود حوافز

كافية لتشجيع الاساتذة على تبني التغيير. يشير ارتفاع نسبة الجانب التقني إلى أن الجامعة التي قد تحتاج إلى تحسين بنيتها التحتية التقنية، أو توفير الأدوات والتقنيات اللازمة لدعم عملية التغيير، يشير انخفاض نسبة الجانب الفني إلى أن هذا الجانب قد يكون أقل تحدياً مقارنة بالجوانب الأخرى. ومع ذلك، لا ينبغي تجاهله، حيث يمكن أن يكون هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين. يشير ارتفاع نسبة "جميع الجوانب" إلى أن هناك حاجة شاملة لتطوير وتحسين عملية التغيير التنظيمي في الجامعة.

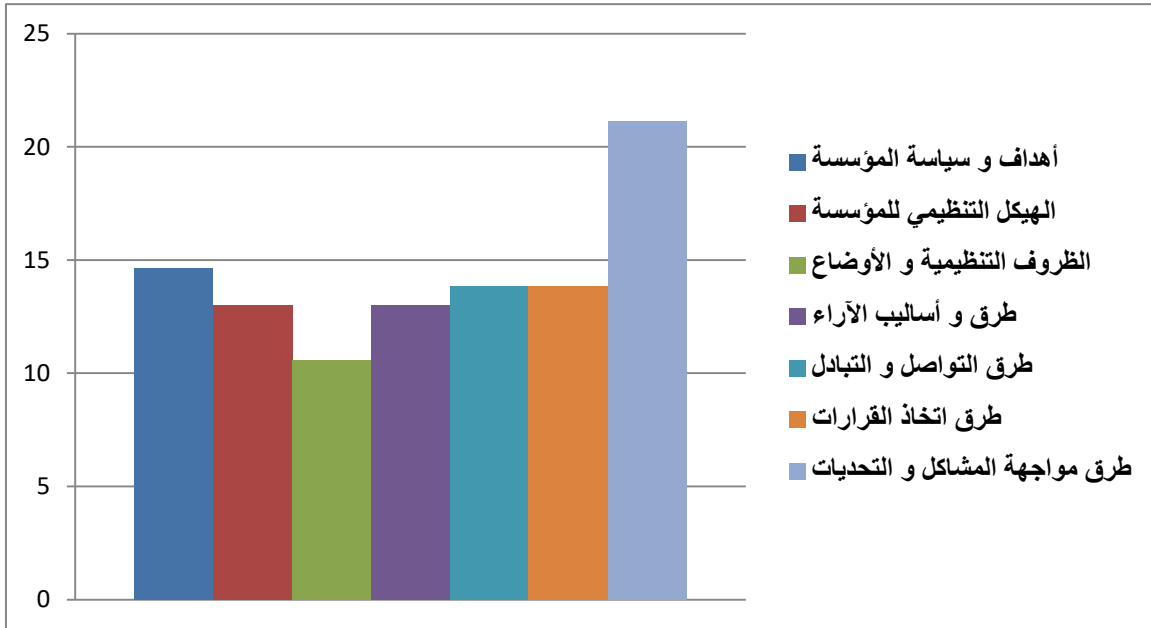
نستنتج مما سبق أنه يجب التركيز على تطوير الجانب البشري من خلال توفير التدريب والدعم اللازم للأساتذة والإداريين وتعزيز التواصل الفعال، وتقديم حوافز لتشجيعهم على تبني التغيير.

يجب على الجامعة أيضاً تحسين بنيتها التحتية التقنية وتوفير الأدوات والتقنيات اللازمة لدعم عملية التغيير، ينبغي على عملية الجامعة وضع خطة شاملة لتطوير وتحسين جميع جوانب عملية التغيير التنظيمي مع التركيز بشكل خاص على الجانبين البشري والتقني يجب أن تكون عملية الجامعة مستعدة للتغيير المستمر والتكيف مع الظروف المتغيرة من أجل تحقيق النجاح في عملية التغيير التنظيمي.

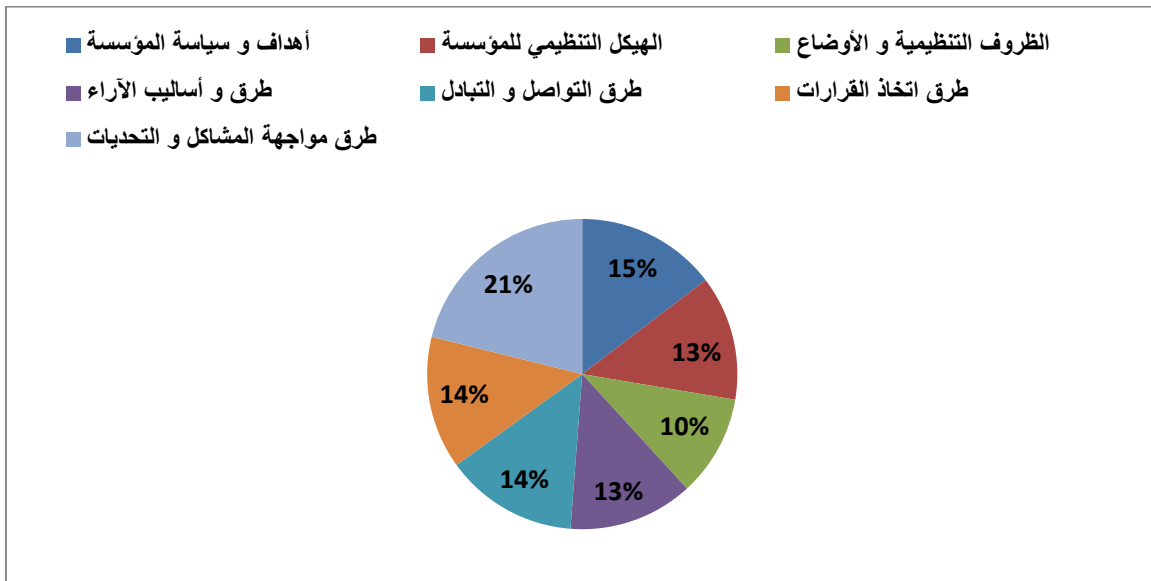
الجدول- 28 – يمثل آراء أفراد المبحوثين حول أهم العمليات الإدارية التي يقوم بها القائد لأحداث تعديلات على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أهداف و سياسة المؤسسة	18	14.63%
الهيكل التنظيمي للمؤسسة	16	13%
الظروف التنظيمية و الأوضاع	13	10.56%
طرق و أساليب الآراء	16	13%
طرق التواصل و التبادل	17	13.82%
طرق اتخاذ القرارات	17	13.82%
طرق مواجهة المشاكل و التحديات	26	21.13%
المجموع	123	100%

التمثيل البياني- 28 – يمثل آراء أفراد المبحوثين حول أهم العمليات الإدارية التي يقوم بها القائد لأحداث تعديلات على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



يقدم الجدول نتائج استطلاع او دراسة حول التعديلات التي يقوم بها القادة في المؤسسة نلاحظ من خلال الجدول ان أعلى نسبة تعديلات يرى المشاركون أن القادة يجب أن يركزوا بشكل أكبر على إجراء تعديلات في طرق مواجهة المشاكل والتحديات، حيث بلغت النسبة 21.14% ثاني أعلى نسبة تعديل أهداف وسياسات المؤسسة يأتي في المرتبة الثانية بنسبة 14.63% ونسب متقاربة هناك نسب متقاربة في عدة جوانب أخرى وهي:

طرق اتخاذ القرارات: 13.82%

طرق التواصل والتبادل : 13.82%

الهيكل التنظيمي للمؤسسة: 13.01 %

طرق وأساليب الآراء: 19.01 %

الظروف التنظيمية والأوضاع: 10.57 %

تدل النتائج التي تم تحليلها الى ان التركيز على التحديات يشير ارتفاع نسبة تعديل طرق مواجهة المشاكل والتحديات إلى أن المؤسسة قد تواجه تحديات كبيرة تتطلب من القادة تطوير استراتيجيات جديدة وفعالة للتعامل معها.

أهمية الأهداف والسياسات ارتفاع نسبة تعديل أهداف وسياسات المؤسسة يدل على وجود حاجة لإعادة تقييم وتحديث هذه الأهداف والسياسات لتتماشى مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الحاجة إلى تحسين العمليات النسب المتقاربة في جوانب مثل اتخاذ القرارات والتواصل والتبادل تشير إلى وجود حاجة لتطوير وتحسين هذه العمليات لضمان فعالية العمل داخل المؤسسة.

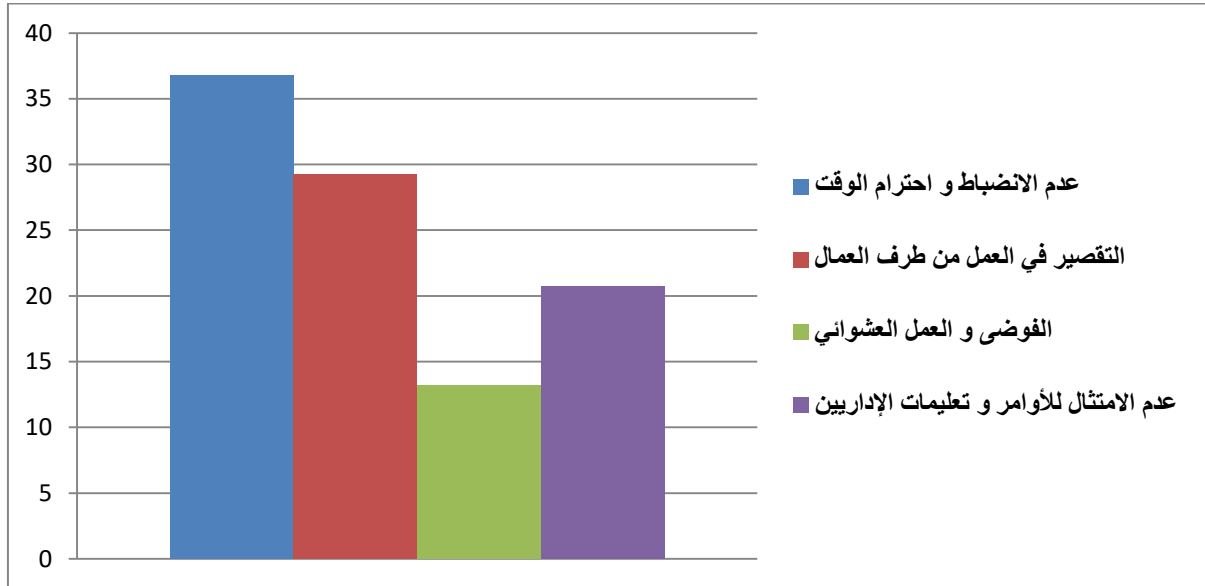
التحديات الهيكلية والتنظيمية يشير الاهتمام بتعديل الهيكل التنظيمي والظروف التنظيمية إلى وجود تحديات في هذه الجوانب قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة. أهمية الآراء نسبة تعديل طرق وأساليب الآراء تشير إلى أهمية أخذ آراء الاساتذة في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

نستنتج مما سبق انه يجب على قادة المؤسسة التركيز بشكل خاص على تطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة المشاكل والتحديات. ينبغي إعادة تقييم وتحديث أهداف وسياسات المؤسسة بشكل دوري لضمان ملاءمتها. هناك حاجة لتحسين عمليات اتخاذ القرارات والتواصل . والتبادل داخل المؤسسة. يجب مراجعة الهيكل التنظيمي والظروف التنظيمية لتحديد أي نقاط ضعف تحتاج إلى تعديل. ينبغي تشجيع مشاركة الاساتذة في عملية صنع القرار وأخذ آرائهم في الاعتبار.

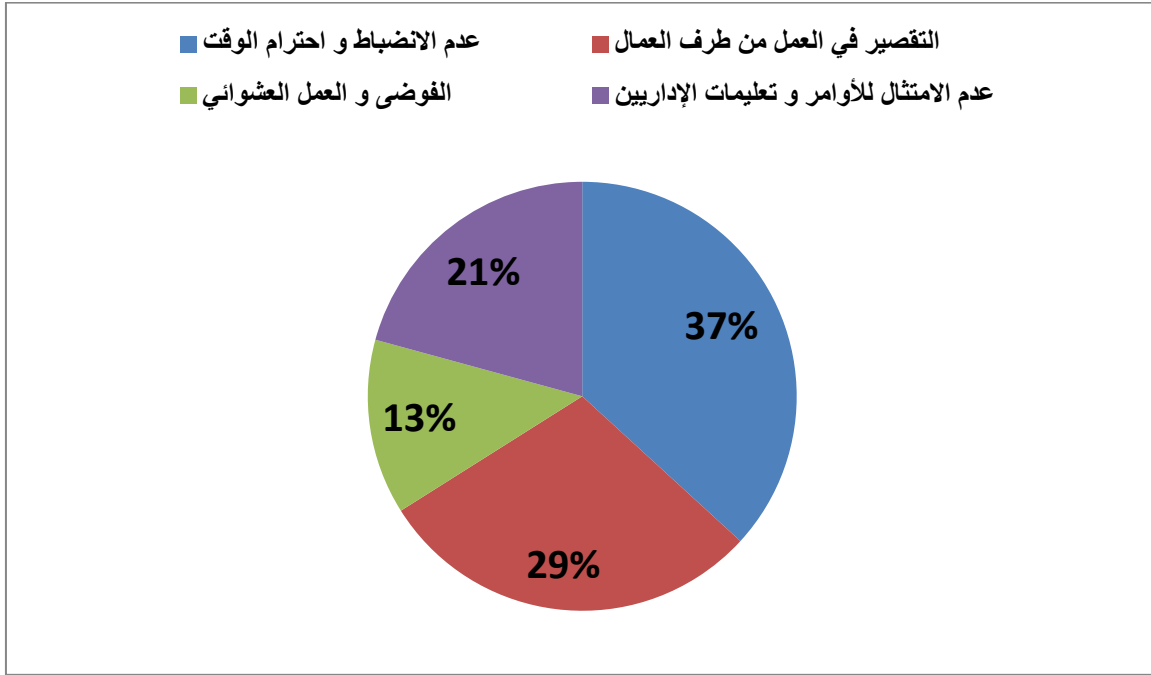
الجدول- 29 – يمثل آراء أفراد المبحوثين حول أهم الممارسات الواجب تغييرها و تعديلها من طرف القادة على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
36.79%	39	عدم الانضباط و احترام الوقت
29.24%	31	التقصير في العمل من طرف العمال
13.20%	14	الفوضى و العمل العشوائي
20.75%	22	عدم الامتثال للأوامر و تعليمات الإداريين
100%	106	المجموع

التمثيل البياني- 29 – يمثل آراء أفراد المبحوثين حول أهم الممارسات الواجب تغييرها و تعديلها من طرف القادة على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول انهم يركزوا بشكل أكبر على إجراء تعديلات في عدم الانضباط واحترام الوقت والقوانين، حيث بلغت النسبة 96.79%، ثاني أعلى نسبة تعديل التقصير في العمل من طرف العمال يأتي في المرتبة الثانية بنسبة 29.25%، نسبة متوسطة تعديل عدم الامتثال للأوامر وتعليمات الإداريين بنسبة 20.75%، أقل نسبة تعديل الفوضى والعمل العشوائي بنسبة 13.21%.

تدل النتائج التي تم تحليلها الى ان أهمية الانضباط ارتفاع نسبة تعديل عدم الانضباط واحترام الوقت والقوانين يدل على وجود مشكلة كبيرة في هذه الجوانب داخل المؤسسة، مما يؤثر سلبا على سير العمل وتحقيق الأهداف.

التقصير في العمل: ارتفاع نسبة تعديل التقصير في العمل من طرف العمال يشير إلى وجود حاجة لتحسين أداء العمال وزيادة إنتاجيتهم.

الامتثال للأوامر نسبة تعديل عدم الامتثال للأوامر وتعليمات الإداريين تشير إلى وجود تحديات في التواصل والتنسيق بين العملية والاساتذة.

الفوضى والعمل العشوائي: انخفاض نسبة تعديل الفوضى والعمل العشوائي قد يشير إلى أن هذه المشكلة أقل حدة مقارنة بالجوانب الأخرى، ولكن لا ينبغي تجاهلها تماما

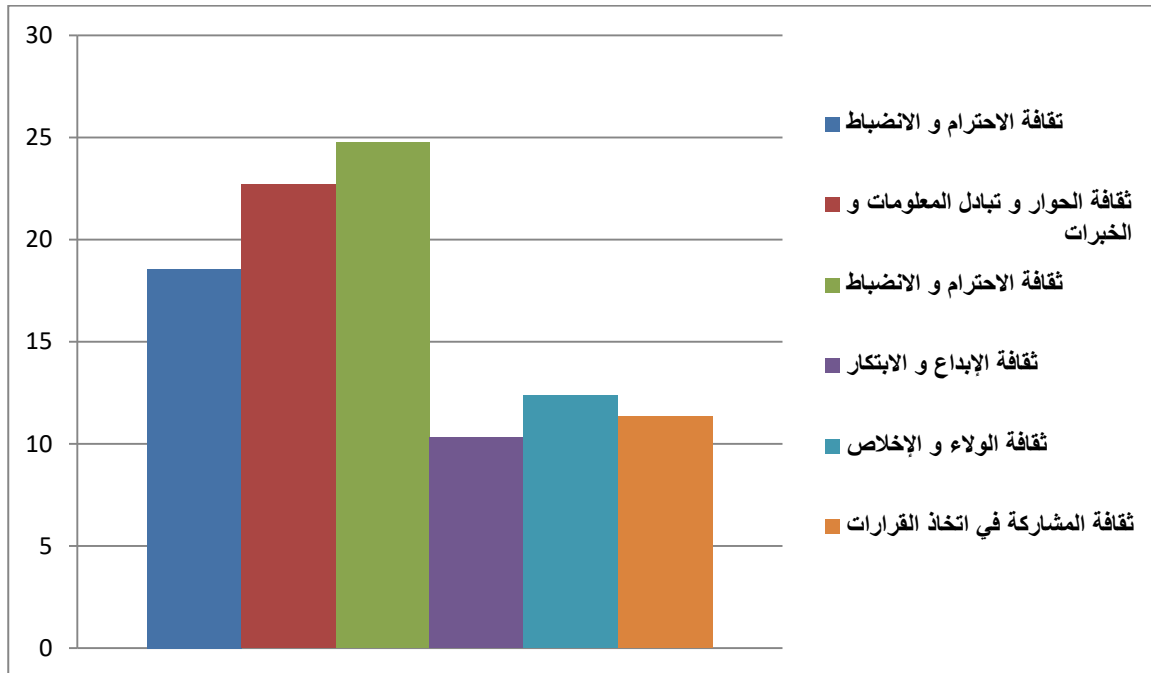
نستنتج مما سبق انه يجب على قادة المؤسسة التركيز بشكل خاص على تعزيز الانضباط واحترام الوقت والقوانين داخل المؤسسة من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة وتطبيقها بحزم.

ينبغي اتخاذ إجراءات لتحسين أداء العمال وزيادة إنتاجيتهم من خلال توفير التدريب والتطوير اللازمين ووضع حوافز لتشجيعهم على العمل بجدية، يجب تحسين التواصل والتنسيق بين العملية والاساتذة لضمان الامتثال للأوامر والتعليمات، ينبغي العمل على تقليل الفوضى والعمل العشوائي داخل المؤسسة من خلال تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات بوضوح.

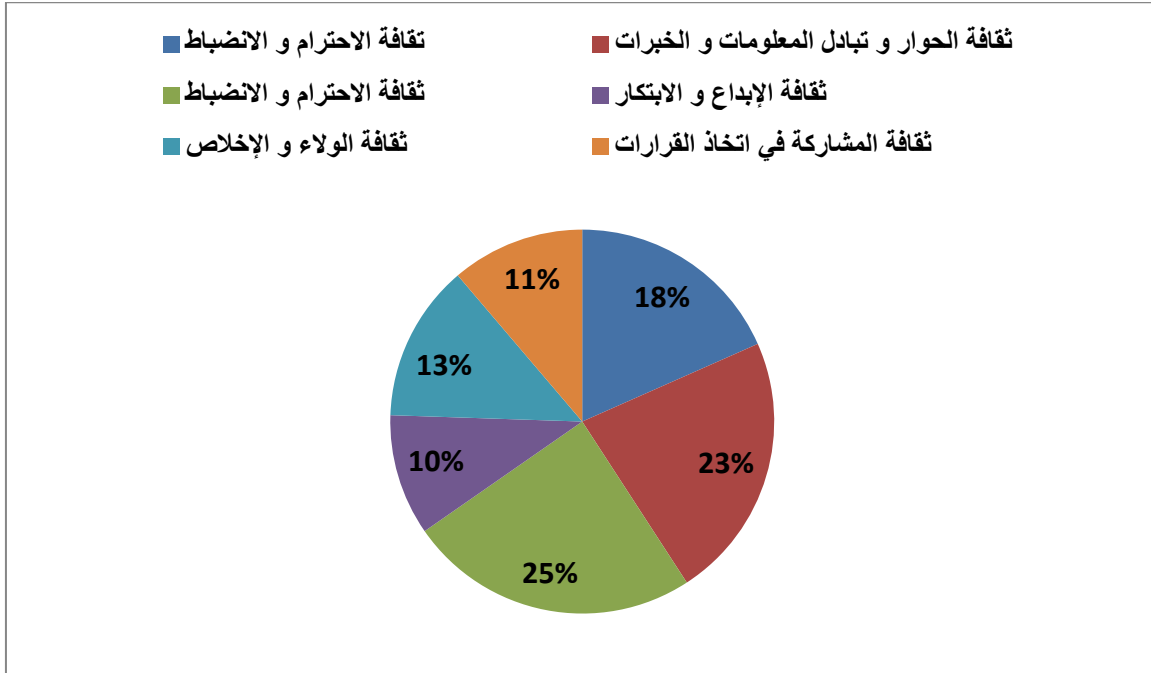
الجدول- 30 - يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول طبيعة الثقافة التنظيمية التي يسعى القادة لترسيخها على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ثقافة الاحترام و الانضباط	18	18.55%
ثقافة الحوار و تبادل المعلومات و الخبرات	22	22.68%
ثقافة الاحترام و الانضباط	24	24.74%
ثقافة الإبداع و الابتكار	10	10.30%
ثقافة الولاء و الإخلاص	12	12.37%
ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات	11	11.34%
المجموع	97	100%

التمثيل البياني- 30- يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول طبيعة الثقافة التنظيمية التي يسعى القادة لترسيخها على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان ثقافة العمل الجماعي تمثل 18.56% من الثقافة التنظيمية المرغوبة تشير إلى أهمية التعاون والتنسيق بين الاساتذة. ثقافة الحوار وتبادل المعلومات والخبرات تمثل 22.68% من الثقافة التنظيمية المرغوبة تؤكد على أهمية التواصل المفتوح وتبادل المعرفة داخل المؤسسة. اما ثقافة الاحترام والانضباط تمثل 24.74% من الثقافة التنظيمية المرغوبة تشير إلى أهمية الالتزام بالقواعد والقيم الأخلاقية في العمل، ثقافة الإبداع والابتكار تمثل 10.31% من الثقافة التنظيمية المرغوبة تشير إلى الرغبة في تشجيع التفكير الخلاق وتطوير حلول جديدة، و ثقافة الولاء والإخلاص تمثل 12.37% من الثقافة التنظيمية المرغوبة تشير إلى أهمية انتماء الاساتذة للمؤسسة والتزامهم بأهدافها المشاركة في اتخاذ القرارات تمثل 11.34% من الثقافة التنظيمية المرغوبة، تشير إلى الرغبة في إشراك الاساتذة في صنع القرارات التي تؤثر عليهم.

تدل النتائج التي تم تحليلها الى ان القادة في المؤسسة يسعون إلى ترسيخ مجموعة متنوعة من القيم الثقافية، مع التركيز بشكل خاص على الاحترام والانضباط، والحوار وتبادل المعلومات، والعمل الجماعي، تشير النسب المئوية المتقاربة إلى أن هناك اهتماماً متوازناً بتعزيز جوانب مختلفة من الثقافة التنظيمية قد يعكس التركيز على الاحترام والانضباط رغبة في خلق بيئة عمل منظمة ومستقرة قد يعكس التركيز على الحوار وتبادل المعلومات والعمل الجماعي رغبة في تحسين التواصل والتعاون بين الاساتذة.

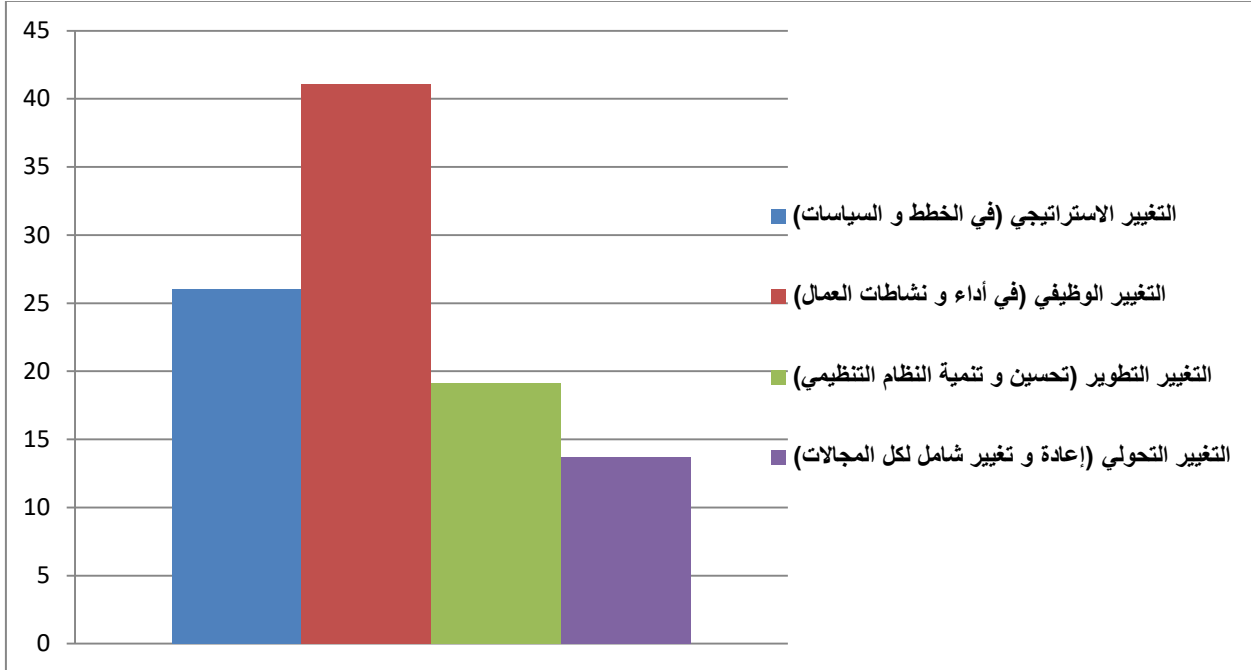
نستنتج مما سبق ان المؤسسة تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتكاملة تركز على القيم الأخلاقية والتواصل والتعاون يمكن أن تساهم هذه الثقافة في تحسين أداء المؤسسة

وزيادة رضا الاساتذة بالرغم من ذلك نجد ان ثقافة الابداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات اقل نسبة مقارنة بالبقية وهذا قد يدل على أن القرارات مركزية اكثر.

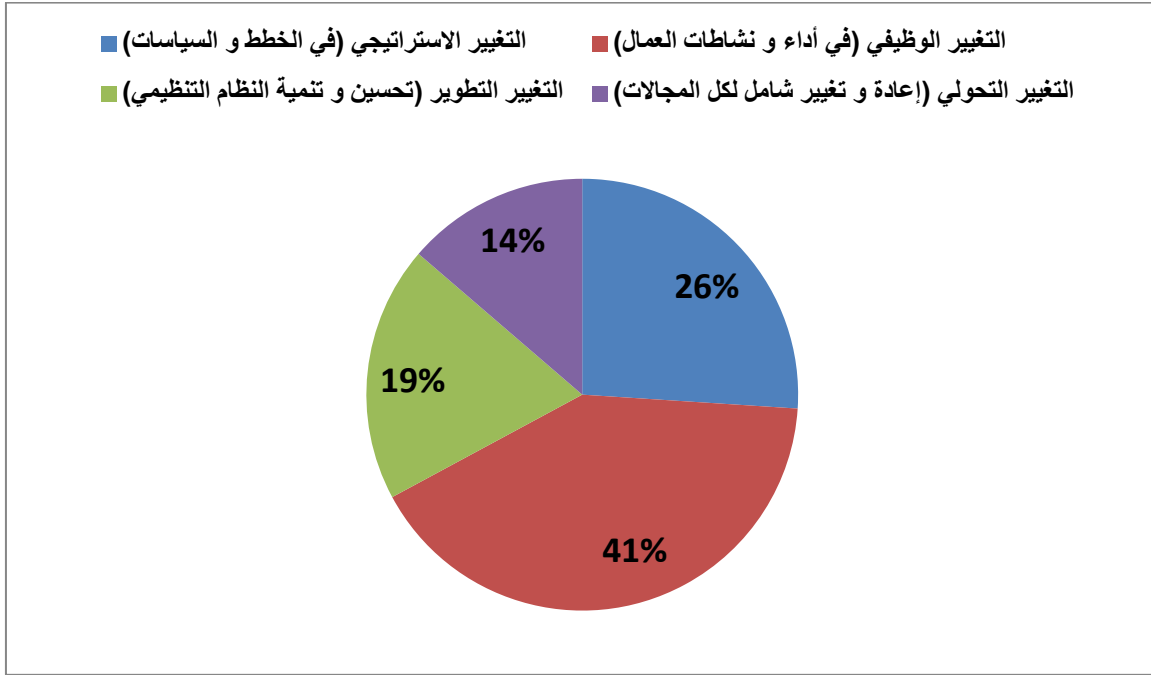
الجدول- 31 - يمثل افراد عينة المبحوثين حول طبيعة التغييرات الواجب احداثها على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
26.02%	19	التغيير الاستراتيجي (في الخطط و السياسات)
41.09%	30	التغيير الوظيفي (في أداء و نشاطات العمال)
19.17%	14	التغيير التطوير (تحسين و تنمية النظام التنظيمي)
13.69%	10	التغيير التحولي (إعادة و تغيير شامل لكل المجالات)
100%	73	المجموع

التمثيل البياني- 31- يمثل افراد عينة المبحوثين حول طبيعة التغييرات الواجب احداثها على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان التركيز على التغيير الوظيفي يظهر أن النسبة الأكبر من القادة في المؤسسة 41.10% يركزون على التغيير الوظيفي في أداء ونشاطات العمال، حيث بلغ تكرار هذا النوع من التغيير 30 مرة. حيث تكمن هذه التغييرات الواجب حدوثها في ، إعادة هيكلة الادوار و المسؤوليات في تحليل و تحديث توصيفات الوظائف و توسيع نطاق الاساتذة الى جانب تطوير المهارات و تدريب الاساتذة و تبني نماذج عمل مرنة ، تعزيز ثقافة التعاون و التواصل كذلك التركيز على الأداء و الانتاجية و الاهتمام بتجربة الموظف أي الاستماع الى آراء الاساتذة و تحسين بيئة العمل و توفير فرص للنمو المهني و التطور.

التغيير الاستراتيجي يأتي التغيير الاستراتيجي في الخطط والسياسات في المرتبة الثانية بنسبة 26.03% وتكرار 19 مرة فيعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ضرورة و ليس ترفاً ، لأنه يؤدي الى رفع أداء المؤسسات حاضراً و مستقبلاً و ذلك اذا تم تطبيقه بشكل حيث يساعد تبني اسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من اهمها ،تحديد خارطة طريق للمؤسسة ، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها و الدولية.

التغيير التطويري: يمثل التغيير التطويري في تحسين وتنمية النظام التنظيمي نسبة 19.18% بتكرار 14 مرة. تكمن هذه التغييرات التطويرية في العمل على تكامل اهداف التنظيم و المجتمع و العاملين ، تنمية القوى البشرية و تحسين ادائها و الارتقاء بسلوكها و القدرة على الابتكار ، دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية و رفع كفاءة الانتاجية

كما و نوعا الى جانب توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة و مجاوزة المشكلات و الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف في العملية .

التغيير التحويلي: يمثل التغيير التحويلي إعادة وتغيير شامل لكل المجالات النسبة الأقل بين أنواع التغيير بنسبة 13.70 %، فالتغييرات التحويلية تتمثل في ايجاد استراتيجيات للمنظمة و العمل على ابلاغها للآخرين فهنا تعني وضع خطة منظمة لتحقيق الاهداف المنشودة و تحقيقها الى جانب تطوير كل المساهمين في العملية الادارية و تدريبهم من اجل تحسين الاداء الاداري بفاعلية . كذلك التقدير و المكافآت على تحسين المستمر فهنا يعمل القائد على ايجاد نظام فعال للتقدير و المكافآت و الاهتمام بمن يبذلون الجهد و الوقت و يغامرون من اجل المصلحة العامة .

تدل النتائج التي تم تحليلها الى ان يشير التركيز العالي على التغيير الوظيفي إلى اهتمام القادة بتحسين الأداء اليومي للعمال ورفع كفاءتهم. قد يعكس هذا التركيز الحاجة إلى تحسين الإنتاجية أو الاستجابة لتغييرات في بيئة العمل.

الاهتمام بالتغيير الاستراتيجي يدل على أن القادة يدركون أهمية التخطيط طويل المدى وتكييف المؤسسة مع المتغيرات الخارجية.

التغيير التطويري يعكس الرغبة في تحسين الأنظمة والإجراءات الداخلية للمؤسسة، مما يساهم في رفع مستوى التنظيم والكفاءة.

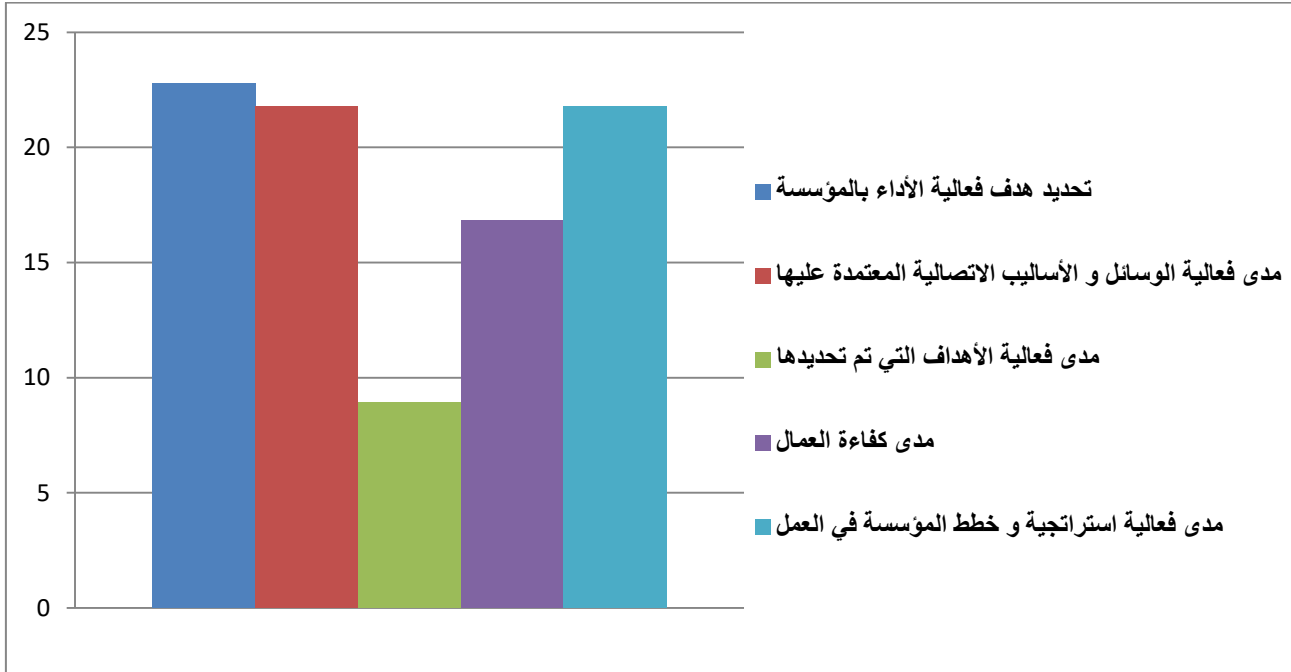
النسبة المنخفضة للتغيير التحويلي قد تدل على أن المؤسسة مستقرة نسبياً، أو أن القادة يفضلون التغييرات التدريجية بدلاً من التغييرات الجذرية.

نستنتج مما سبق ان القادة في هذه المؤسسة يميلون إلى التركيز على التغييرات العملية والتطبيقية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العمال والعمليات اليومية. هناك وعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي، ولكن التركيز الأكبر ينصب على التغيير الوظيفي، قد يكون من المفيد للمؤسسة أن تدرس أسباب انخفاض التركيز على التغيير التحويلي، وتقييم ما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تغييرات جذرية في بعض المجالات، من المهم أن يتم توازن استراتيجيات التغيير داخل المؤسسة.

الجدول- 32 – يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول كيفية مساهمة القادة الإداريين على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة في احداث التغيير التنظيمي

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
22.77%	23	تحديد هدف فعالية الأداء بالمؤسسة
21.78%	22	مدى فعالية الوسائل و الأساليب الاتصالية المعتمدة عليها
8.91%	9	مدى فعالية الأهداف التي تم تحديدها
16.83%	17	مدى كفاءة العمال
25.78%	22	مدى فعالية استراتيجية و خطط المؤسسة في العمل
100%	93	المجموع

التمثيل البياني- 32 – يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول كيفية مساهمة القادة الإداريين على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة في احداث التغيير التنظيمي



مخطط دائري



نلاحظ نلاحظ من خلال الجدول ان تحديد هدف فعالية الأداء بالمؤسسة %22.77 : من القادة الإداريين في المؤسسة يركزون على تحديد هدف فعالية الأداء عند إحداث التغيير. مدى فعالية الوسائل والأساليب الاتصالية المعتمدة عليها %21.78: من القادة الإداريين يركزون على مدى فعالية الوسائل والأساليب الاتصالية عند إحداث التغيير.

مدى كفاءة العمال %16.83 : من القادة الإداريين يركزون على مدى كفاءة العمال عند إحداث التغيير.

مدى فعالية الأهداف التي تم تحديدها %8.91 : من القادة الإداريين يركزون على مدى فعالية الأهداف التي تم تحديدها عند إحداث التغيير.

مدى فعالية استراتيجية و خطط المؤسسة في العمل: %25.78 من القادة الإداريين يركزون على مدى فعالية استراتيجية و خطط المؤسسة في العمل عند إحداث التغيير.

تدل النتائج التي تم تحليلها الى انالتركيز العالي على تحديد هدف فعالية الأداء المؤسسة" و"مدى فعالية الوسائل والأساليب الاتصالية المعتمدة عليها إلى أن القادة الإداريين في المؤسسة يدركون أهمية تحديد أهداف واضحة وفعالة للتغيير وكذلك أهمية التواصل الفعال لتنفيذ هذه التغييرات التركيز الأقل على مدى فعالية الأهداف التي تم تحديدها" قد يشير

إلى أن القادة الإداريين يركزون بشكل أكبر على وضع الأهداف بدلاً من تقييم فعاليتها بعد التنفيذ.

يشير التركيز المتوسط على مدى كفاءة العمال" و "مدى فعالية استراتيجية وخطط المؤسسة في العمل" إلى أن القادة الإداريين يدركون أهمية هذه العوامل ولكنها لا تحظى بنفس القدر من التركيز مثل أهداف الأداء والتواصل.

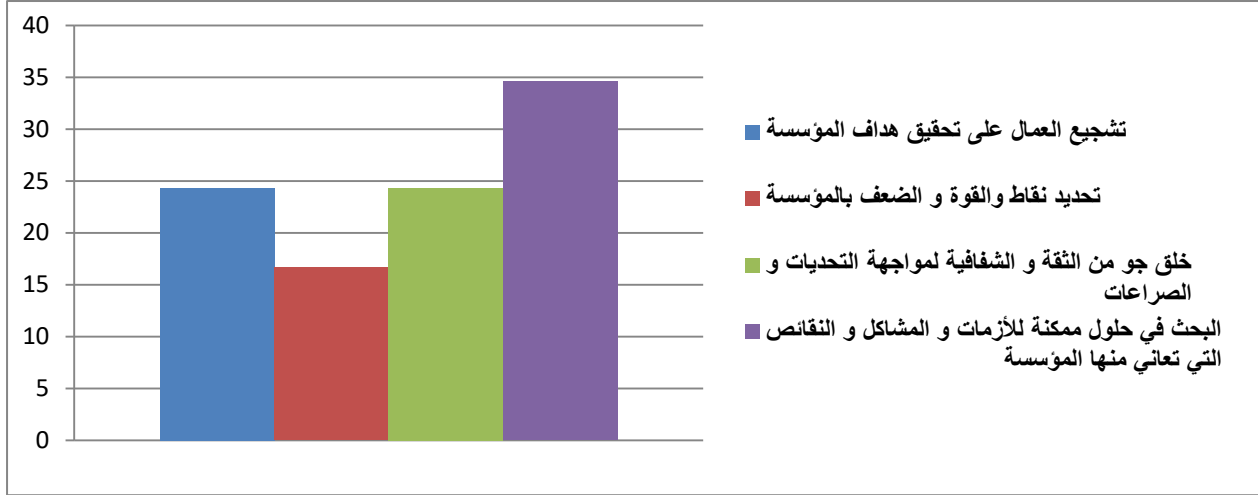
نستنتج مما سبق ان يبدو أن القادة الإداريين في المؤسسة يركزون بشكل كبير على الجوانب التنظيمية والإدارية للتغيير مثل تحديد الأهداف والتواصل قد يكون من المفيد للمؤسسة أن تولي اهتماماً أكبر بتقييم فعالية الأهداف التي تم تحديدها، وكذلك بتطوير كفاءة العمال وتعزيز استراتيجيات العمل.

يجب توازن استراتيجيات التغيير داخل المؤسسة لضمان تحقيق أهداف التغيير بشكل فعال ومستدام. تكمن هذه التغييرات في التغيير الهيكلي و الذي يتعلق بتغيير هيكل تنظيمي للمؤسسة مثل تعديل التسلسل الهرمي للعملية، او اعادة تجميع الاقسام ، او تغيير نطاق المسؤوليات الى جانب التغيير في العمليات الذي يركز على تحسين و تحديث العمليات و الاجراءات الداخلية للمؤسسة لزيادة الكفاءة و الانتاجية .

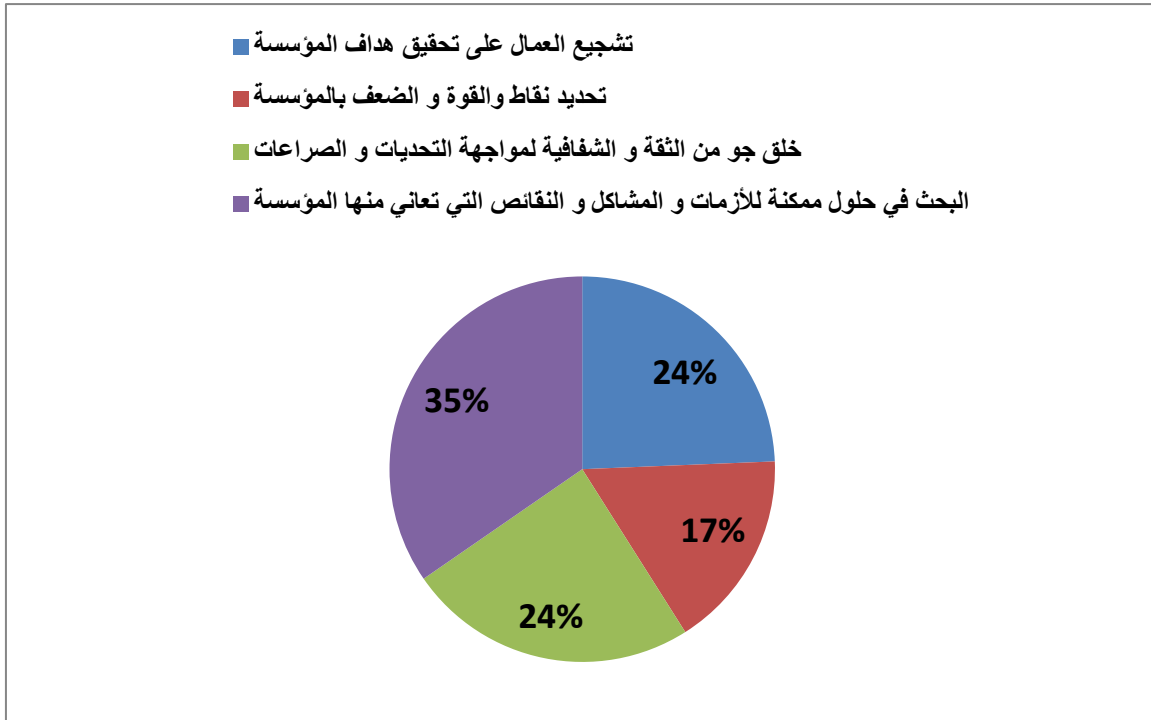
جدول- 33 - يمثل آراء أفراد المبحوثين حول أهم الأمور الواجب التركيز عليها لإحداث التغيير التنظيمي على مستوى في جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
24.35%	19	تشجيع العمال على تحقيق أهداف المؤسسة
16.66%	13	تحديد نقاط القوة و الضعف بالمؤسسة
24.35%	19	خلق جو من الثقة و الشفافية لمواجهة التحديات و الصراعات
34.61%	27	البحث في حلول ممكنة للآزمات و المشاكل و النقائص التي تعاني منها المؤسسة
100%	78	المجموع

التمثيل البياني- 33- يمثل آراء أفراد المبحوثين حول اهم الامور الواجب التركيز عليها لإحداث التغيير التنظيمي على مستوى في جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط اداري:



نلاحظ من خلال الجدول ان تشجيع العمال على تحقيق أهداف المؤسسة: النسبة المئوية 24.36%

يشير هذا إلى أن ما يقارب ربع القادة الإداريين يركزون على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

تحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة النسبة المئوية 16.67 % هذا يدل على أن نسبة أقل

من القادة الإداريين تهتم بتحليل وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة خلق جو من الثقة والشفافية لمواجهة التحديات النسبة المئوية 24.36 % يشابه هذا البند الأول من حيث التركيز، مما يؤكد أهمية التواصل الفعال والشفافية في القيادة. البحث في حلول ممكنة للأزمات والمشاكل والنقائص التي تعاني منها المؤسسة النسبة المئوية 34.62 % هذا البند يمثل النسبة الأعلى، مما يشير إلى أن غالبية القادة الإداريين يركزون على حل المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسة.

تدل النتائج التي تم تحليلها إلى أن القادة الإداريين يركزون بشكل كبير على حل المشكلات ومواجهة التحديات، بالإضافة إلى تشجيع العاملين وخلق جو من الثقة. نسبة الاهتمام بتحديد نقاط القوة والضعف أقل، مما قد يشير إلى الحاجة إلى تعزيز هذا الجانب في القيادة الإدارية.

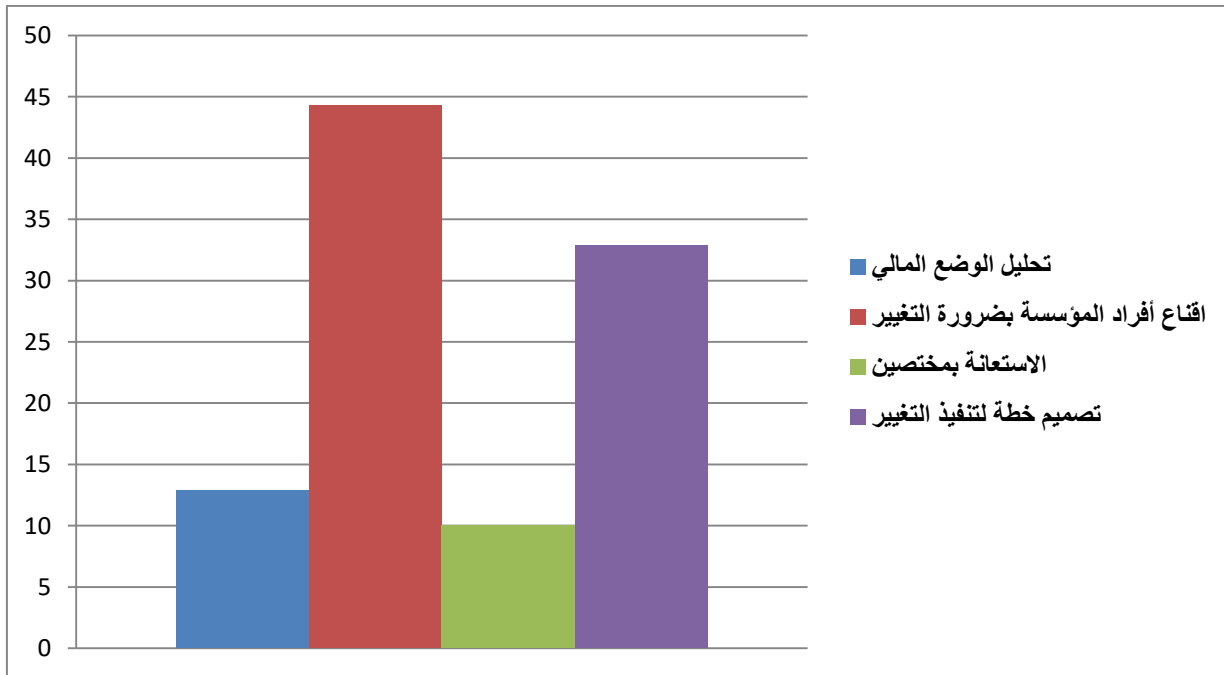
البيانات تعكس أهمية القيادة الفعالة في تحقيق التغيير المطلوب، حيث أن القادة يركزون على الجوانب التي تساعد المؤسسة على التطور والتغلب على التحديات .

نستنتج مما سبق أن القادة الإداريين في هذه المؤسسة يمتلكون وعياً بأهمية التعامل مع التحديات وتشجيع العاملين، ولكن هناك مجال لتحسين التركيز على التحليل الاستراتيجي وتحديد نقاط القوة والضعف يجب على المؤسسة العمل على تعزيز مهارات القادة الإداريين في التحليل الاستراتيجي وتطوير آليات التقييم الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين البيانات توفر رؤية قيمة حول أولويات القادة الإداريين ويمكن استخدامها لتطوير برامج تدريبية وخطط إلى جانب تحسين الأداء التي تركز على المجالات الأكثر أهمية. أهمية الجدول في سياق القيادة الإدارية والمساهمة في التغيير يوفر الجدول معلومات كمية حول سلوكيات القادة الإداريين وأولوياتهم، مما يساعد في فهم كيفية مساهمتهم في التغيير المطلوب. يمكن استخدام هذه البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف في القيادة الإدارية، وتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء و يساعد الجدول في تقييم فعالية البرامج التدريبية والمبادرات التي تهدف إلى تعزيز القيادة الإدارية الفعالة.

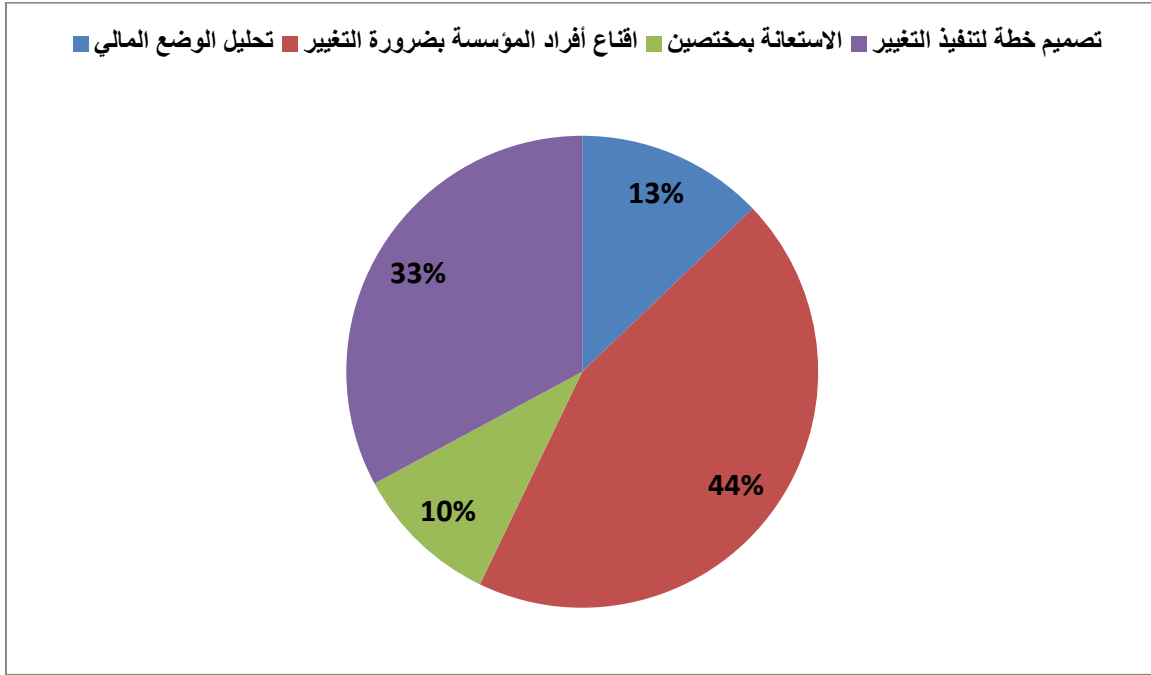
الجدول- 34 - يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول المنهجية المعتمد عليها لدى القادة لتحقيق التغيير التنظيمي على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تحليل الوضع المالي	9	%12.85
اقناع أفراد المؤسسة بضرورة التغيير	31	%44.28
الاستعانة بمختصين	7	%10
تصميم خطة لتنفيذ التغيير	23	%32.85
المجموع	70	%100

التمثيل البياني- 34- يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول المنهجية المعتمد عليها لدى القادة لتحقيق التغيير التنظيمي على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



يقدم الجدول نتائج استطلاع او دراسة حول المنهجية التي يعتمد عليها القادة لتحقيق التغيير التنظيمي نلاحظ من خلال الجدول انه يظهر أن إقناع أفراد المؤسسة بضرورة التغيير " هو الاحتمال الأكثر تكرارا، حيث حصل على نسبة 44.29% ، يلي ذلك تصميم خطة لتنفيذ التغيير " بنسبة 32.86% بينما تحليل الوضع المالي 12.85% ، و الاستعانة بمختصين 10.10%.

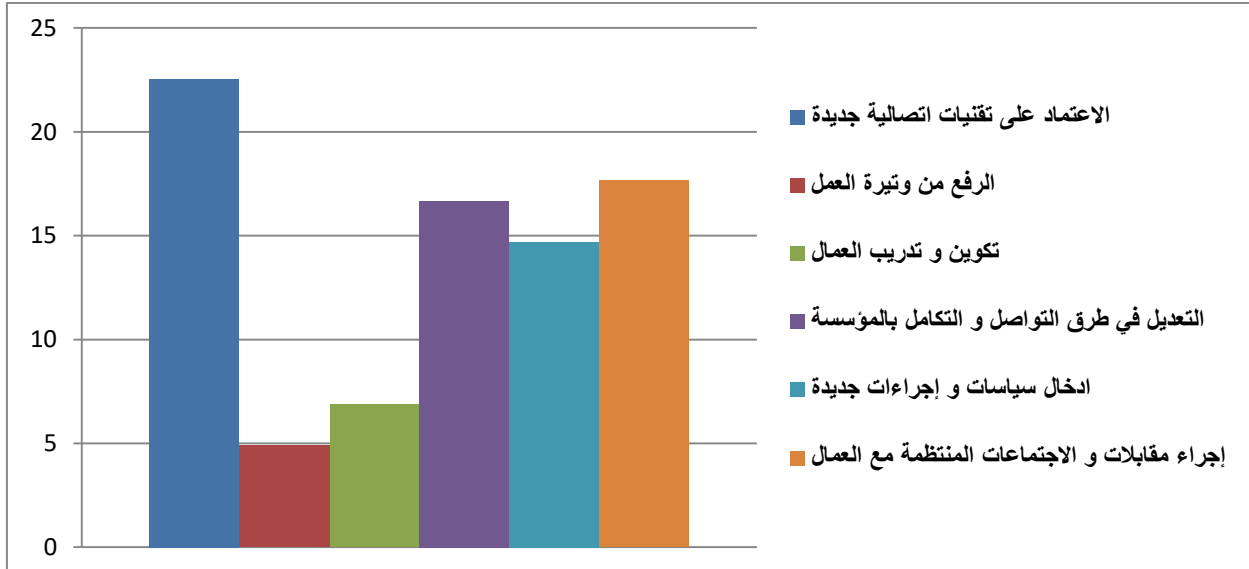
تدل النتائج التي تم تحليلها الى أن القادة الإداريين يولون أهمية كبيرة للإقناع أفراد المؤسسة بضرورة التغيير. هذا يدل على أن التغيير التنظيمي لا يمكن أن ينجح دون دعم ومشاركة الاساتذة هذا يدل على ان القادة يولون اهمية قصوى للإقناع الافراد بضرورة التغيير هذا يدل على انهم يدركون ان مقاومة الاساتذة يمكن ان تكون عائقا كبيرا امام نجاح أي مبادرة للتغيير، كما يظهر أن تصميم خطة لتنفيذ التغيير هو عنصر أساسي في عملية التغيير هذا يدل على أن التغيير التنظيمي يحتاج إلى تخطيط وتنظيم جيدين فيعتبر ايضا جانبا مهما في منهجية القادة فهذا يدل على وجود وعي بأهمية وجود هيكل و منهجية لتوجيه عملية التغيير و ضمان تنفيذها بشكل منظم و فعال . بالرغم من أهمية تحليل الوضع المالي والاستعانة بمختصين، الا انهم يمثلوا نسبة قليلة من استراتيجيات القادة الاداريين. فهذا قد يعني ان القرارات المتعلقة بالتغيير قد تستند بشكل اكبر على الحدس و الرغبة في التطور دون تحليل معمق لنقاط القوة و الضعف و الفرص و التحديات الحالية للمؤسسة ،الجدول يعكس أهمية التواصل الفعال والقيادة القوية في تحقيق التغيير التنظيمي. نستنتج مما سبق انه يمكن تطوير استراتيجيات لتحسين الأداء القيادي وزيادة فعالية التغيير التنظيمي.يساعد الجدول في تقييم فعالية البرامج التدريبية والمبادرات التي تهدف إلى تعزيز

القيادة الإدارية الفعالة، النجاح في التغيير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على قدرة القادة على إقناع الاساتذة وتصميم خطط فعالة للتنفيذ.

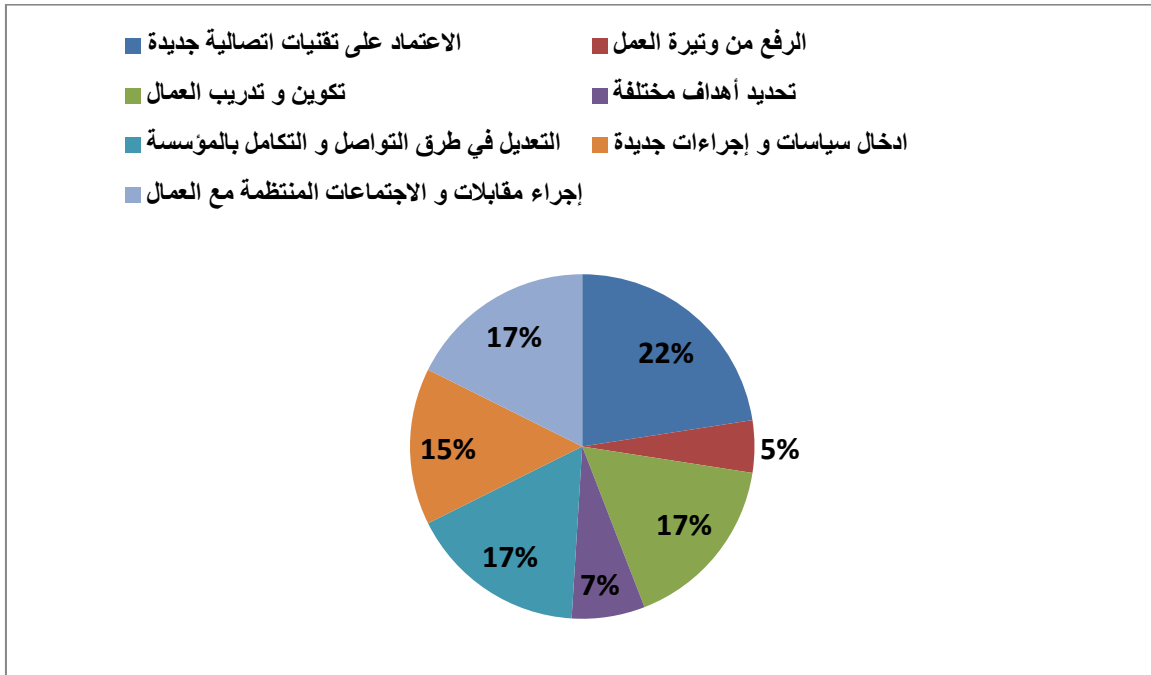
الجدول- 35 - يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول اهم التغييرات التي قام بها القادة سابقا على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
22.54%	23	الاعتماد على تقنيات اتصالية جديدة
4.90%	5	الرفع من وتيرة العمل
16.66%	17	تكوين و تدريب العمال
6.86%	7	تحديد أهداف مختلفة
16.66%	17	التعديل في طرق التواصل و التكامل بالمؤسسة
14.70%	15	ادخال سياسات و إجراءات جديدة
17.64%	18	إجراء مقابلات و الاجتماعات المنتظمة مع العمال
100%	102	المجموع

التمثيل البياني- 35- يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول اهم التغييرات التي قام بها القادة سابقا على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان الاعتماد على تقنيات اتصال جديدة هذه النقطة الأعلى بنسبة 22.65% مما يشير إلى أن القادة الإداريين يركزون بشكل كبير على استخدام وسائل الاتصال الحديثة في التغييرات التي يقومون بها إجراء مقابلات واجتماعات منتظمة مع العمال: تأتي في المرتبة الثانية بنسبة ، مما يدل على أهمية التواصل المباشر مع الاساتذة في عملية التغيير 17.65

تكوين وتدريب العمال تحتل المرتبة الثالثة بنسبة مما يؤكد على ضرورة تأهيل الاساتذة المواكبة ، التغييرات الجديدة التعديل في طرق التواصل والتكامل بالمؤسسة تتساوى مع تكوين وتدريب العمال بنسبة 16.67%، مما يبرز أهمية تحسين قنوات الاتصال الداخلية لضمان سلاسة عملية التغيير إدخال سياسات وإجراءات جديدة تأتي بنسبة 14.71% ، مما يشير إلى أن القادة الإداريين يعتمدون أيضاً على تغيير الأنظمة والإجراءات لتحقيق التغيير المطلوب.

الرفع من وتيرة العمل تحتل المرتبة الأقل بنسبة 4.90% ، مما قد يعني أن هذا الجانب ليس له الأولوية في التغييرات الحالية.

تحديد أهداف مختلفة تأتي في مرتبة مقاربة لرفع وتيرة العمل بنسبة 6.86%، مما يعني أن تغيير الأهداف يأتي في مرتبة متأخرة.

تدل النتائج التي تم تحليلها الى ان القادة الإداريين في هذه المؤسسة يركزون بشكل كبير على الجوانب المتعلقة بالاتصال والتواصل في عملية التغيير، سواء كان ذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة أو من خلال التواصل المباشر مع الاساتذة.

الاهتمام بتدريب وتأهيل الاساتذة يعكس إدراك القادة الأهمية تطوير القدرات البشرية لمواكبة التغيرات. التعديل في طرق التواصل والتكامل يشير إلى السعي لتحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون بين الاساتذة.

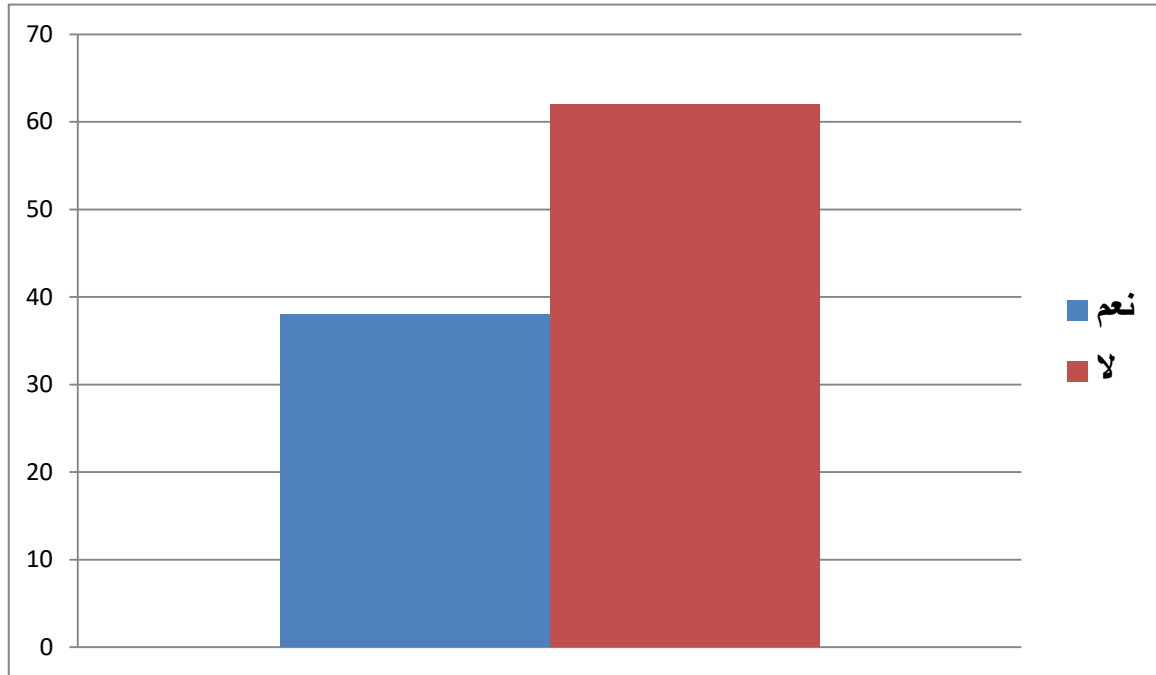
التركيز الأقل على رفع وتيرة العمل وتحديد أهداف مختلفة قد يشير إلى أن هذه الجوانب ليست ذات أولوية في التغييرات الحالية، أو أنها قد تكون ضمنية في الجوانب الأخرى. نستنتج مما سبق أن القادة الإداريين في هذه المؤسسة يعتمدون على نهج شامل في عملية التغيير، يركز على التواصل الفعال وتطوير القدرات البشرية. قد يكون من المفيد للقادة الإداريين النظر في كيفية دمج رفع وتيرة العمل وتحديد أهداف مختلفة في خطط التغيير، لضمان تحقيق نتائج أفضل. النجاح في التغيير التنظيمي يعتمد بشكل كبير على قدرة القادة على إقناع الاساتذة وتصميم خطط فعالة تستفيد من الموارد.

الجدول- 36 - يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة القائد على تغيير النمط السلوكي للعمال على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة من عدمه

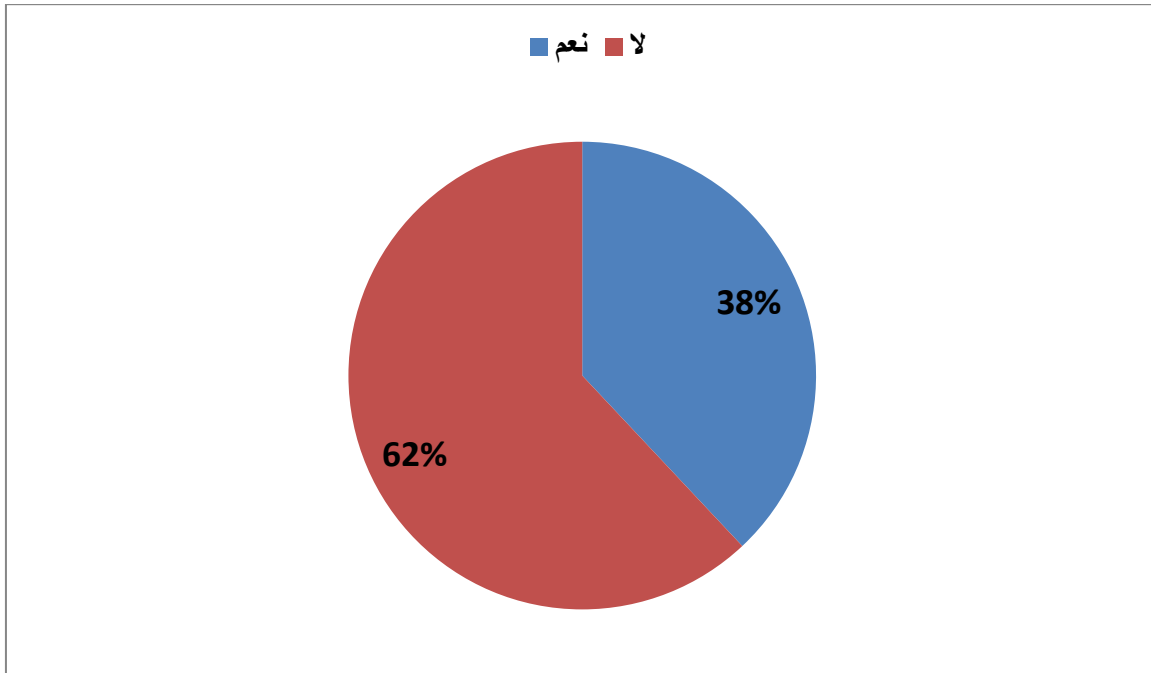
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	38%
لا	31	62%
المجموع	50	100%

التمثيل البياني-36- يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة القائد على تغيير النمط السلوكي للعمال على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة من

عدمه



مخطط دائري



يقدم الجدول نتائج استطلاع او دراسة حول مساهمة القائد بمؤسساتكم في تغيير سلوك النمط السلوكي للعمال.

نلاحظ من خلال الجدول ان الإجابات المحتملة: "نعم" أو "لا." والنتائج كالتالي

19 شخصا أجابوا بـ "نعم." بنسبة 38 %

31 شخصا أجابوا بـ "لا." بنسبة 62 %

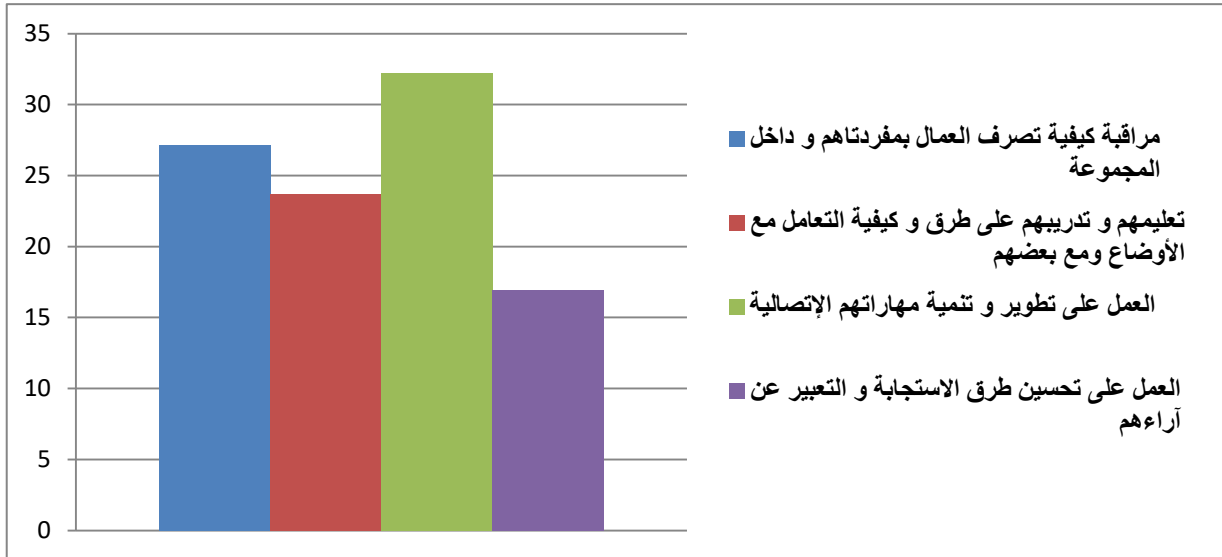
تدل النتائج التي تم تحليلها إلى وجود تباين كبير في آراء الاساتذة حول دور القادة في تغيير السلوك. ان الغالبية العظمى من الاساتذة يرون أن القادة لا يساهمون بشكل فعال في تغيير السلوك، مما قد يشير إلى وجود فجوة في القيادة أو في استراتيجيات عملية التغيير. قد يكون هناك نقص في التواصل الفعال أو في تطبيق أساليب القيادة التي تحفز التغيير الإيجابي في سلوك الاساتذة. قد يدل أيضاً على وجود مقاومة للتغيير من طرف الاساتذة، أو عدم تقبلهم لأساليب القادة.

نستنتج مما سبق أنه يوجد تحدي كبير يواجه قادة هذه المؤسسة فيما يتعلق بعملية التغيير وتأثيرهم على سلوك الاساتذة. يجب على القادة مراجعة استراتيجياتهم القيادية وتطوير أساليب تواصل فعالة لتعزيز التغيير الإيجابي. من الضروري إجراء المزيد من التحقيقات لفهم الأسباب الكامنة وراء هذه النتائج، مثل إجراء مقابلات مع الاساتذة أو تحليل أساليب القيادة المتبعة. يجب على القادة أن يأخذوا بعين الاعتبار آراء الاساتذة و العمل على تحسين العلاقة معهم، والعمل على إشراكهم في عملية التغيير.

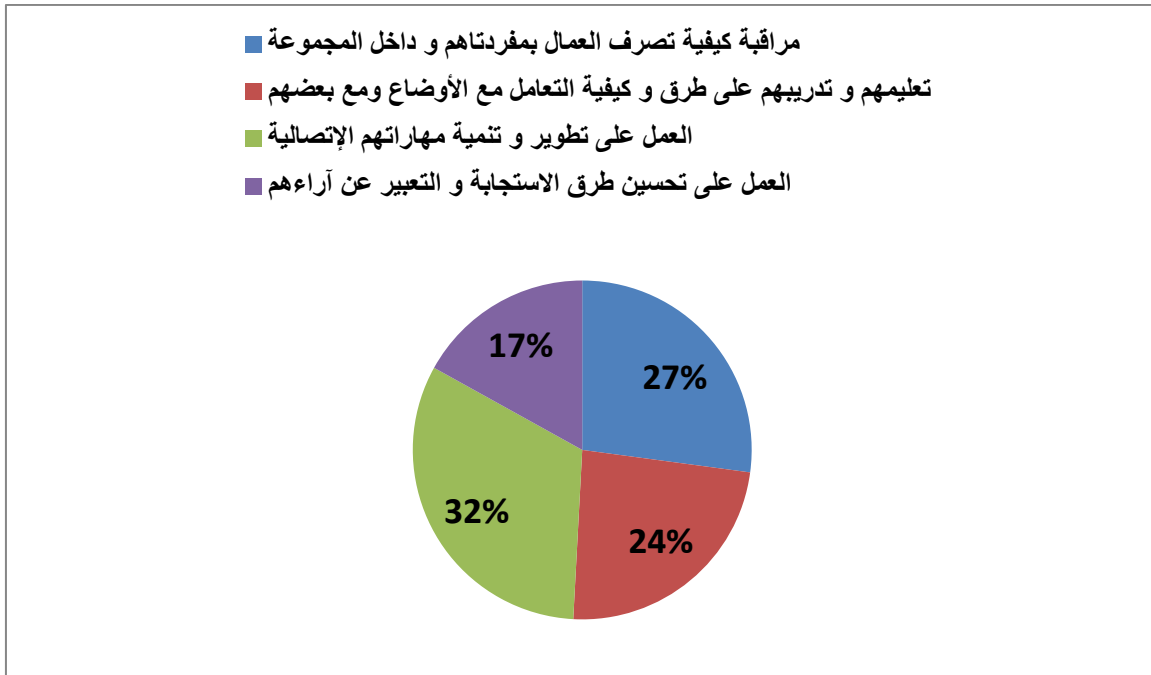
الجدول- 37 - يمثل آراء افراد المبحوثين حول كيفية مساهمة القائد في تغيير النمط السلوكي للعمال على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
27.11%	16	مراقبة كيفية تصرف العمال بمفرداتهم و داخل المجموعة
23.72%	14	تعليمهم و تدريبهم على طرق و كيفية التعامل مع الأوضاع ومع بعضهم
32.20%	19	العمل على تطوير و تنمية مهاراتهم الإتصالية
16.94%	10	العمل على تحسين طرق الاستجابة و التعبير عن آراءهم
100%	59	المجموع

التمثيل البياني-37 يمثل آراء افراد المبحوثين حول كيفية مساهمة القائد في تغيير النمط السلوكي للعمال على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



يقدم الجدول نتائج استطلاع او دراسة حول فيما تتجسد مساهمة القائد بمؤسساتكم في تغيير سلوك النمط السلوكي للعمال نلاحظ من خلال الجدول ان أعلى نسبة مئوية (32.20%) كانت لـ "العمل على تطوير وتنمية مهاراتهم الإتصالية" (19) تكرار, يليها "مراقبة كيفية تصرف العمال بمفرداتهم و داخل المجموعة " بنسبة 27.11% (16) تكرار, ثم "تعليمهم وتدريبهم على طرق وكيفية التعامل مع الأوضاع ومع بعضهم" بنسبة 23.72 % (14) تكرار, وأخيرا "العمل على تحسين طرق الاستجابة والتعبير عن آرائهم" بنسبة 16.94% (10) تكرارات .

تدل النتائج التي تم تحليلها إلى أهمية التواصل يظهر الجدول أن تطوير مهارات الاتصال لدى العمال هو الأكثر تأثيراً في تغيير سلوكهم مما يؤكد على أهمية التواصل الفعال في بيئة العمل. المراقبة والتدريب مراقبة سلوك العمال وتدريبهم على التعامل مع المواقف المختلفة يأتيان في المرتبة الثانية والثالثة، مما يشير إلى أهمية التوجيه والإرشاد في تغيير السلوك التعبير عن الرأي على الرغم من أهميته، إلا أن تحسين طرق التعبير عن الرأي يأتي في المرتبة الأخيرة مما قد يشير إلى وجود تحديات في هذا الجانب.

نستنتج مما سبق أن القائد الإداري يلعب دوراً محورياً في تغيير سلوك العمال من خلال التركيز على التواصل الفعال والمراقبة، والتدريب. من خلال تقديم ملاحظات محددة للعمال حول سلوكهم مما يساعدهم على فهم تأثير أفعالهم وكيف يمكنهم التحسين إلى جانب تحديد السلوكيات فهي تساعد القادة على فهم الأنماط السلوكية الحالية للعمال سواء كانت فردية أو جماعية، فالعمل على تطوير وتنمية المهارات الاتصالية تكمن في تحسين التفاهم وتعزيز التعاون فالإتصال الجيد يسهل التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق مما يؤدي إلى سلوكيات أكثر تعاونية و إنتاجية إلى جانب عملية النزاعات، أن مهارات الاتصال القوية تمكن العمال من التعامل مع النزاعات والخلافات بشكل بناء وتقليل السلوكيات السلبية الناتجة عن هذه النزاعات فالإتصال الفعال يبني علاقات أقوى وأكثر إيجابية بين العمال والعملية مما يخلق بيئة عمل أكثر دعماً ويشجع على سلوكيات إيجابية

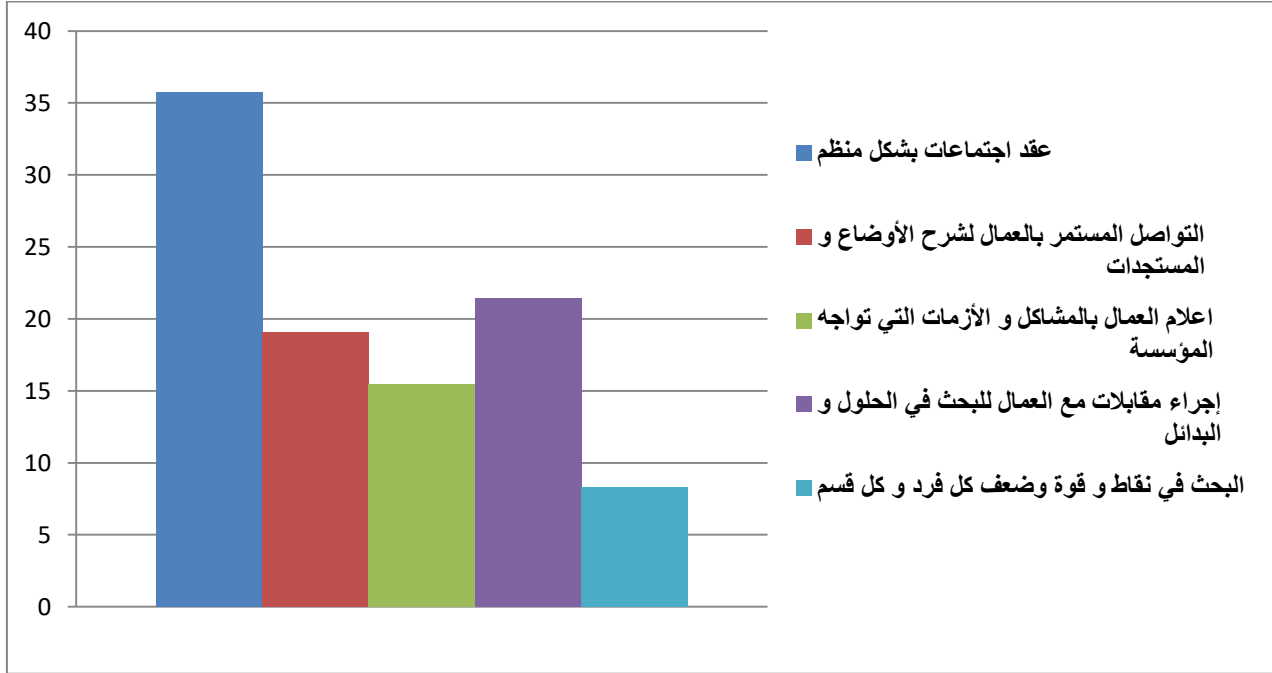
أهمية المهارات الاتصالية يجب على المؤسسات التركيز على تطوير مهارات الاتصال لدى العمال والقادة على حد سواء. التوجيه والإرشاد التوجيه والإرشاد المستمران ضروريان لتغيير السلوك وتحسين الأداء.

تشجيع التعبير عن الرأي. يجب على المؤسسات خلق بيئة تشجع العمال على التعبير عن آرائهم بحرية.

الجدول- 38 - يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عليها من طرف القادة على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في عملية التغيير

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
35.71%	30	عقد اجتماعات بشكل منظم
19.04%	16	التواصل المستمر بالعمال لشرح الأوضاع والمستجدات
15.47%	13	اعلام العمال بالمشاكل و الأزمات التي تواجه المؤسسة
21.42%	18	إجراء مقابلات مع العمال للبحث في الحلول و البدائل
8.33%	7	البحث في نقاط و قوة وضعف كل فرد و كل قسم
100%	84	المجموع

التمثيل البياني-38- يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عليها من طرف القادة على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية في عملية التغيير



مخطط دائري



يقدم الجدول نتائج استطلاع او دراسة حول الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القادة بمؤسستكم في عملية التغيير نلاحظ من خلال الجدول ان عقد اجتماعات بشكل منتظم يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا بين القادة في المؤسسة، حيث يمثل 35.71% من إجمالي

الأساليب المستخدمة. هذا يشير إلى أن الاجتماعات المنتظمة تلعب دورا هاما في عملية التواصل والتغيير التواصل المستمر بالعمال لشرح الأوضاع والمستجدات يأتي هذا الأسلوب في المرتبة الثانية بنسبة 19.05%. يدل ذلك على أهمية الشفافية والتواصل المباشر مع العمال لفهم الأوضاع المتغيرة

إعلام العمال بالمشاكل والأزمات التي تواجه المؤسسة يستخدم هذا الأسلوب بنسبة 15.48%. يعكس ذلك ضرورة إطلاع العمال على التحديات التي تواجه المؤسسة لتعزيز التعاون والمشاركة في إيجاد الحلول إجراء مقابلات مع العمال للبحث في الحلول والبدائل يمثل هذا الأسلوب نسبة 21.43%. يشير إلى أهمية الاستماع إلى آراء العمال ومقترحاتهم في عملية التغيير وحل المشكلات البحث في نقاط قوة وضعف كل فرد وكل قسم بالمؤسسة: يعتبر هذا الأسلوب الأقل استخدامًا بنسبة 8.33%. قد يدل ذلك على الحاجة إلى مزيد من التركيز على تقييم الأداء الفردي والجماعي لتحديد نقاط القوة والضعف

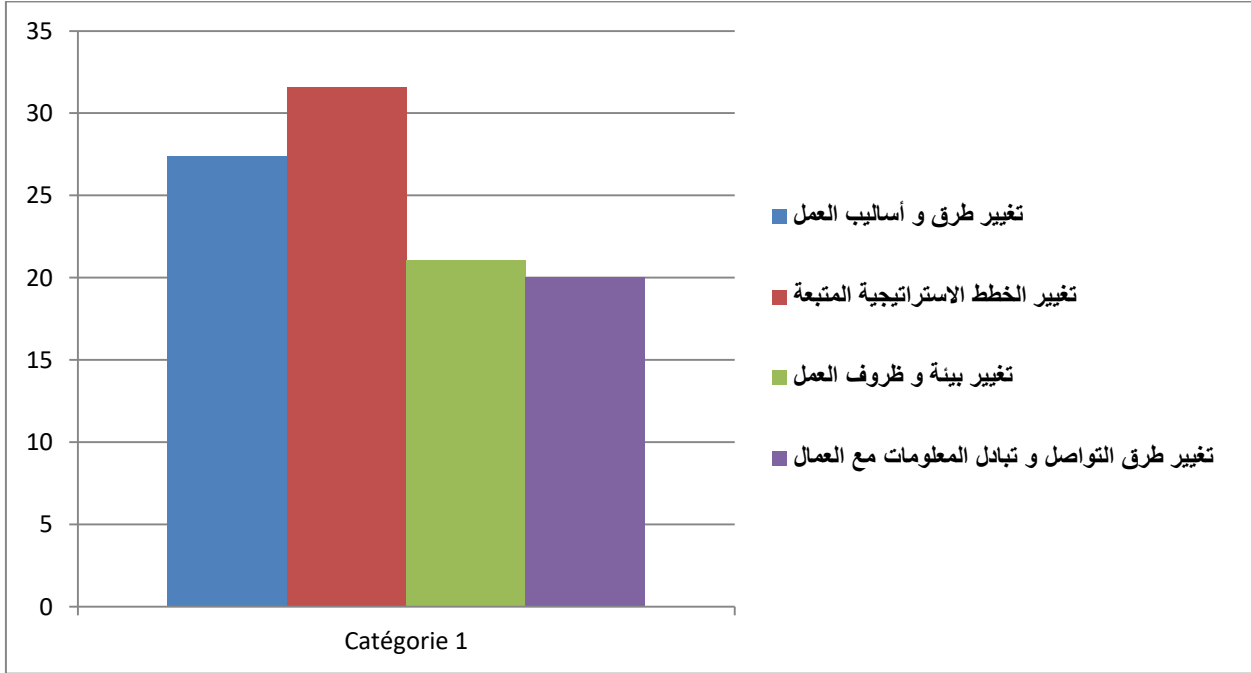
تدل النتائج التي تم تحليلها إلى أن القادة في المؤسسة يعتمدون بشكل كبير على التواصل المباشر والاجتماعات المنتظمة في عملية التغيير يوجد اهتمام بإشراك العمال في عملية التغيير من خلال التواصل المستمر وإجراء المقابلات، مما يعزز الشعور بالانتماء والمشاركة قد يكون هناك حاجة إلى زيادة التركيز على تقييم الأداء الفردي والجماعي لتحديد نقاط القوة والضعف وتطويرها.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة تعزيز فعالية عملية التغيير من خلال الاستمرار في استخدام الأساليب الاتصالية الفعالة مثل الاجتماعات المنتظمة والتواصل المستمر يمكن تحسين عملية التغيير من خلال زيادة التركيز على تقييم الأداء الفردي والجماعي وتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. خلق بيئة تشجع العمال على التعبير عن آرائهم بحرية التوجيه والإرشاد المستمران ضروريان لتغيير السلوك وتحسين الأداء

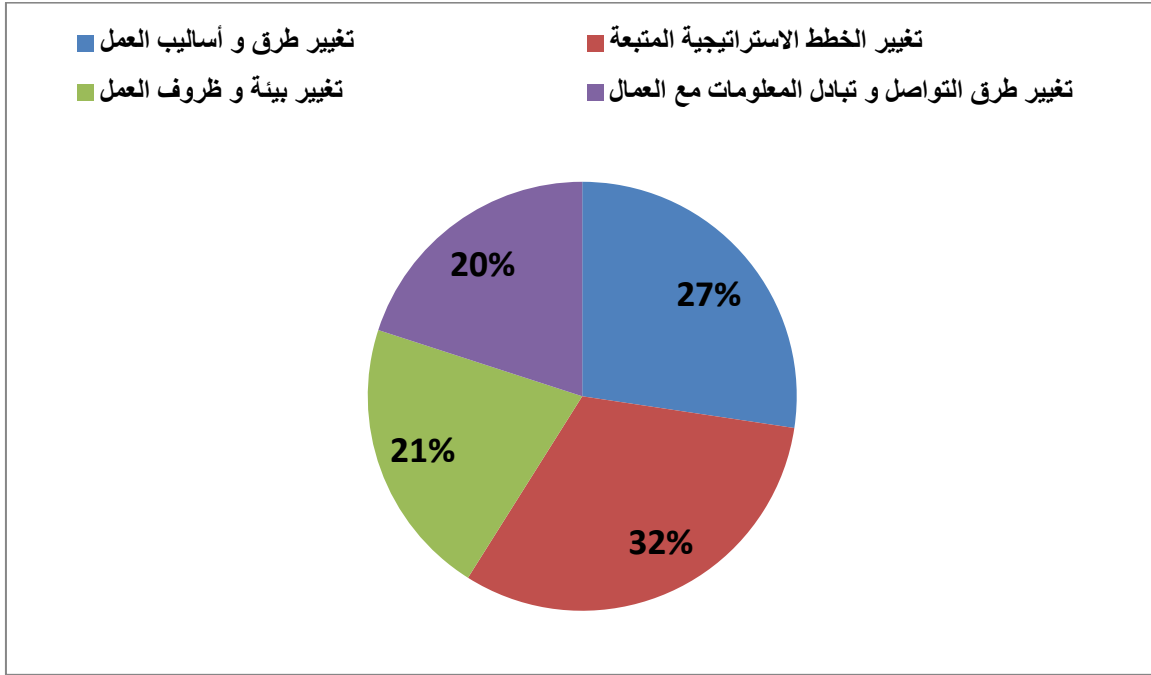
الجدول- 39 - يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول اهم العوامل المأخوذة بعين الاعتبار لإحداث التغيير على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
27.36%	26	تغيير طرق و أساليب العمل
31.57%	30	تغيير الخطط الاستراتيجية المتبعة
21.05%	20	تغيير بيئة و ظروف العمل
20%	19	تغيير طرق التواصل و تبادل المعلومات مع العمال
100%	95	المجموع

التمثيل البياني-39- يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول اهم العوامل المأخوذة بعين الاعتبار لإحداث التغيير على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



يقدم الجدول نتائج استطلاع او دراسة حول العوامل التي تأخذونها بعين الاعتبار لإحداث التغيير بمؤسستكم

نلاحظ من خلال الجدول ان تغيير الخطط والاسراتيجية المتبعة: هذا العامل هو الأكثر تأثيراً في إحداث التغيير في المؤسسة، حيث يمثل %31.58 من إجمالي العوامل المأخوذة بعين الاعتبار. يشير هذا إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تغيير الخطط والاسراتيجيات لتحقيق التغيير المطلوب.

تغيير في طرق وأساليب العمل يأتي هذا العامل في المرتبة الثانية بنسبة %27.37. يدل ذلك على أهمية تحديث وتطوير طرق وأساليب العمل لمواكبة التغييرات وتحسين الأداء.

تغيير بيئة وظروف العمل: يستخدم هذا العامل بنسبة %21.05. يعكس ذلك ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة وظروف عمل محفزة لدعم عملية التغيير.

تغيير طرق التواصل وتبادل المعلومات مع العمال يستخدم هذا العامل بنسبة %20. يشير إلى أهمية التواصل الفعال وتبادل المعلومات مع العمال الضمان فهمهم ومشاركتهم في عملية التغيير.

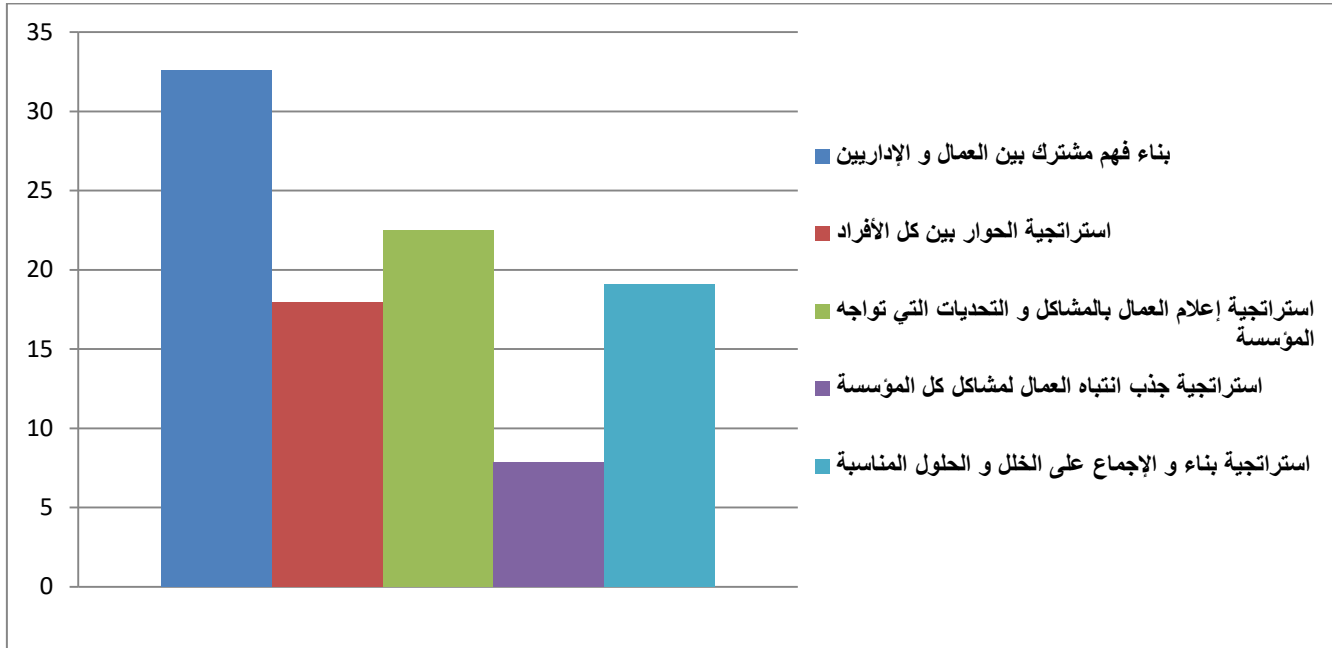
تدل النتائج التي تم تحليلها إلى أن المؤسسة تركز بشكل كبير على تغيير الخطط والاسراتيجيات لتحقيق التغيير المطلوب. يعتبر تغيير طرق وأساليب العمل وتوفير بيئة عمل مناسبة من العوامل الهامة التي تؤثر على عملية التغيير. يلعب التواصل الفعال مع العمال دوراً هاماً في ضمان نجاح عملية التغيير.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة تعزيز فعالية عملية التغيير من خلال التركيز على تغيير الخطط والاستراتيجيات وتطوير طرق وأساليب العمل. يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل مناسبة وظروف عمل محفزة لدعم عملية التغيير. يجب على المؤسسة الاهتمام بالتواصل الفعال مع العمال وإشراكهم في عملية التغيير.

الجدول-40 – يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم الاستراتيجيات الاتصالية المعتمد عليها من طرف جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة لإحداث التغيير

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
32.58%	29	بناء فهم مشترك بين العمال و الإداريين
17.97%	16	استراتيجية الحوار بين كل الأفراد
22.47%	20	استراتيجية إعلام العمال بالمشاكل و التحديات التي تواجه المؤسسة
7.86%	7	استراتيجية جذب انتباه العمال لمشاكل كل المؤسسة
19.10%	17	استراتيجية بناء و الإجماع على الخلل و الحلول المناسبة
100%	95	المجموع

التمثيل البياني-40 – يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم الاستراتيجيات الاتصالية المعتمد عليها من طرف جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة لإحداث التغيير



مخطط دائري



يقدم الجدول نتائج استطلاع او دراسة حول الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة لإحداث التغيير.

نلاحظ من خلال الجدول ان الاستراتيجيات الأكثر استخدامًا "بناء فهم مشترك بين العمال والإداريين" هي الاستراتيجية الأكثر استخدامًا، حيث تبلغ نسبتها 32.58%. استراتيجية إعلام العمال بالمشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 22.47%. بناء والإجماع على الخلل والحلول المناسبة" بنسبة 19.10%.

الاستراتيجيات الأقل استخداما استراتيجية جذب انتباه العمال لمشاكل المؤسسة هي الأقل استخدامًا بنسبة 7.86% استراتيجية الحوار بين كل الافراد" بنسبة 17.97%.

تدل النتائج التي تم تحليلها إلى أن ارتفاع نسبة استخدام استراتيجية "بناء فهم مشترك بين العمال والإداريين" إلى أهمية التواصل الفعال والتفاهم المتبادل في عملية التغيير. يدل استخدام استراتيجية إعلام العمال بالمشاكل والتحديات" على شفافية المؤسسة ورغبتها في إشراك العمال في مواجهة التحديات. و انخفاض نسبة استخدام استراتيجية جذب انتباه العمال للمشاكل المؤسسة" قد يشير إلى أن المؤسسة تفضل التركيز على الحلول بدلاً من التركيز على المشاكل.

استخدام استراتيجيات بناء والاجماع على الخلل والحلول المناسبة" يدل على رغبة المؤسسة في اشراك جميع الاطراف في ايجاد الحلول المناسبة.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة تعتمد على مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات الاتصالية لإحداث التغيير، مع التركيز بشكل خاص على بناء فهم مشترك بين العمال والإداريين. تؤمن المؤسسة بأهمية الشفافية والتواصل الفعال في عملية التغيير.

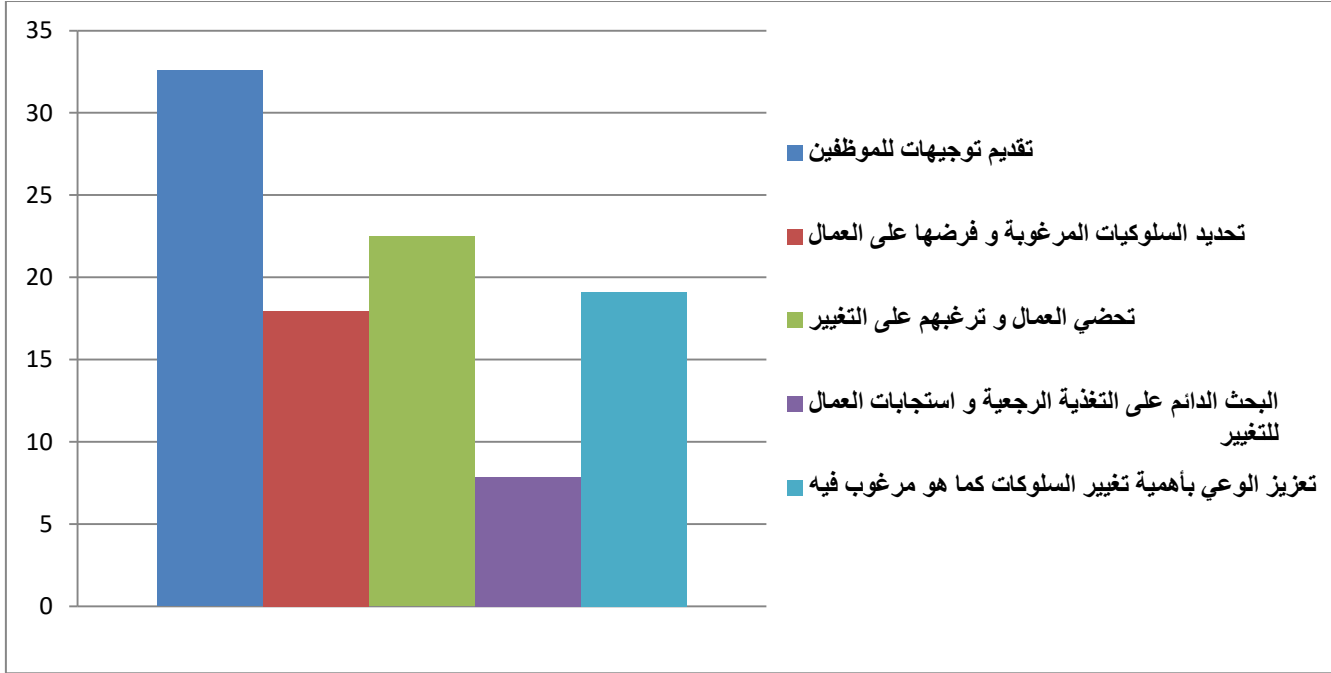
يمكن للمؤسسة تحسين فعالية عملية التغيير من خلال زيادة استخدام استراتيجيات استراتيجية جذب انتباه العمال لمشاكل المؤسسة" بشكل فعال ومتوازن مع بقية الاستراتيجيات.

يجب على المؤسسة الاستمرار في تطوير استراتيجياتها الاتصالية بما يتناسب مع طبيعة التغيير واحتياجات العمال ، حيث تكمن هذه الاستراتيجيات في ، الفهم المشترك حيث يقلل من سوء الفهم والمقاومة التي قد تنشأ بسبب عدم وضوح اهداف التغيير وألياته ، كذلك تعزيز التعاون فعندما يفهم الجميع الصورة الكبيرة و دورهم فيها فيصبح التعاون اكثر فعالية الى جانب بناء ثقة فالفهم المتبادل يبني الثقة بين الاطراف المختلفة في المؤسسة وهو امر حيوي خلال فترات التغيير .

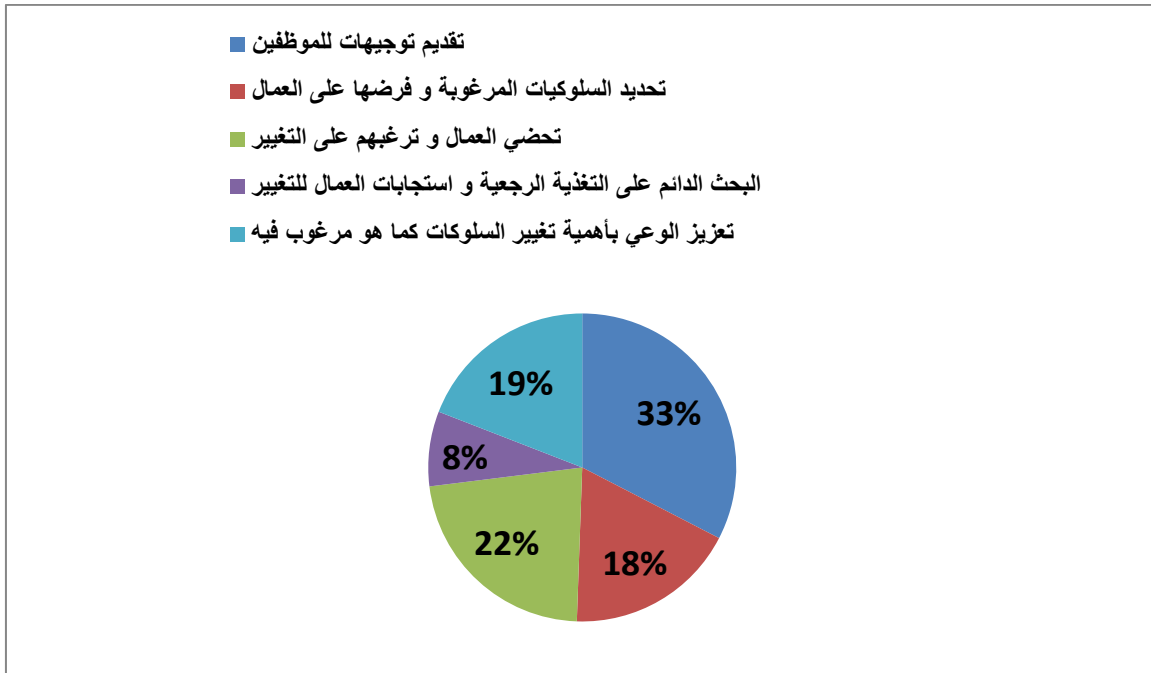
الجدول-41 - يمثل اراء افراد عينة الدراسة حول اهم السلوكيات التي يقوم بها القائد لاحداث التغيير داخل جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
32.58%	39	تقديم توجيهات للموظفين
17.97%	15	تحديد السلوكيات المرغوبة و فرضها على العمال
22.47%	12	تحضي العمال و ترغيبهم على التغيير
7.86%	19	البحث الدائم على التغذية الرجعية و استجابات العمال للتغيير
19.10%	19	تعزيز الوعي بأهمية تغيير السلوكيات كما هو مرغوب فيه
100%	104	المجموع

التمثيل البياني-41- يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم السلوكيات التي يقوم بها القائد لاحتداث التغيير داخل جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



يقدم الجدول نتائج استطلاع او دراسة حول ما يقوم به القائد لتغيير السلوكيات التي تتضمن التغيير داخل المؤسسة نلاحظ من خلال الجدول ان الإجراءات الأكثر استخدامًا تقديم توجيهات للاساتذة و الاداريين" هو الإجراء الأكثر استخدامًا، حيث تبلغ نسبته 37.5 % " البحث الدائم على التغذية الرجعية و استجابات العمال للتغيير" و"تعزيز الوعي بأهمية تغيير السلوكيات كما هو مرغوب فيه" يتشاركان المرتبة الثانية بنسبة 18.27% لكل منهما.

الإجراءات الأقل استخدامًا تحفيز العمال وترغيبهم على التغيير" هو الإجراء الأقل استخدامًا بنسبة 11.54%.

تحديد السلوكيات المرغوبة وفرضها على العمال " 14.42%

تدل النتائج التي تم تحليلها إلى أن ارتفاع نسبة استخدام تقديم توجيهات للاساتذة و الاداريين" إلى أهمية التوجيهات الواضحة في عملية تغيير السلوكيات. يدل استخدام البحث الدائم على التغذية الرجعية واستجابات العمال للتغيير" و "تعزيز الوعي بأهمية تغيير السلوكيات كما هو مرغوب فيه" على اهتمام القائد بالتواصل المستمر وفهم وجهات نظر الاساتذة.

انخفاض نسبة استخدام تحفيز العمال وترغيبهم على التغيير" قد يشير إلى أن القائد يعتمد بشكل أكبر على التوجيهات والتواصل بدلاً من التحفيز المباشر.

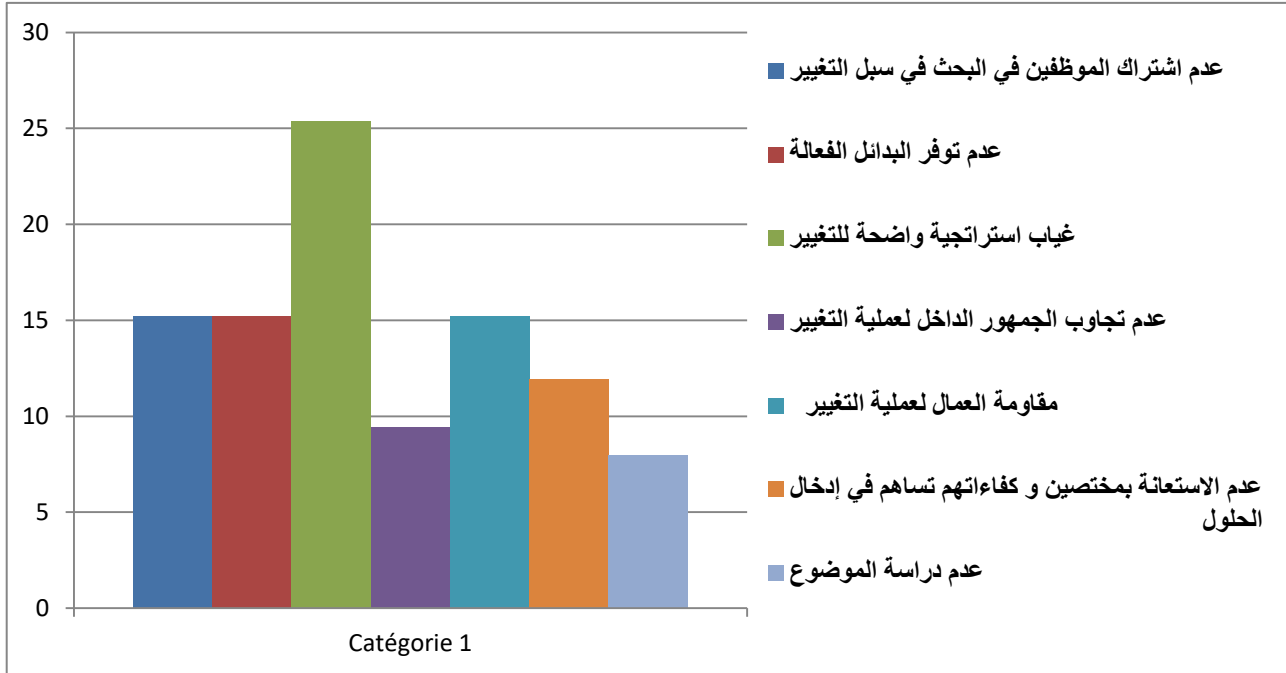
استخدام "تحديد السلوكيات المرغوبة وفرضها على العمال" بنسبة متوسطة يدل على وجود قوانين أو ضوابط تحدد السلوكيات المطلوبة.

نستنتج مما سبق أن القائد يعتمد على مجموعة متنوعة من الإجراءات لتغيير سلوكيات الاساتذة، مع التركيز بشكل خاص على تقديم التوجيهات والتواصل المستمر. يؤمن القائد بأهمية فهم وجهات نظر الاساتذة وتوعيتهم بأهمية التغيير. يمكن للقائد تحسين فعالية عملية تغيير السلوكيات من خلال زيادة التركيز على تحفيز العمال وترغيبهم في التغيير. يجب على القائد الاستمرار في تقييم وتطوير استراتيجياته بما يتناسب مع طبيعة التغيير واحتياجات الاساتذة. فإجراءات التي يجب ان يقوم بها القائد في المؤسسة هي ، تقديم توضيحات للاساتذة و الاداريين فيجب على القائد التأكد من ان الاساتذة يفهمون اسباب التغيير و اهدافه وكيف سيؤثر عليهم ، تحديد السلوكيات المرغوبة و فرضها على العمال أي يجب على القائد تحديد السلوكيات التي يريد رؤيتها من الاساتذة و التأكد من انهم يلتزمون بها، كذلك البحث الدائم عن التغذية الرجعية و استجابات العمال للتغيير فيجب على القائد الاستماع الى آراء الاساتذة حول التغيير و اجراء التعديلات اللازمة بناء على ملاحظاتهم اخيرا يجب على القائد التأكد من ان الاساتذة يفهمون سبب اهمية تغيير سلوكياتهم وكيف سيؤثر ذلك على المؤسسة

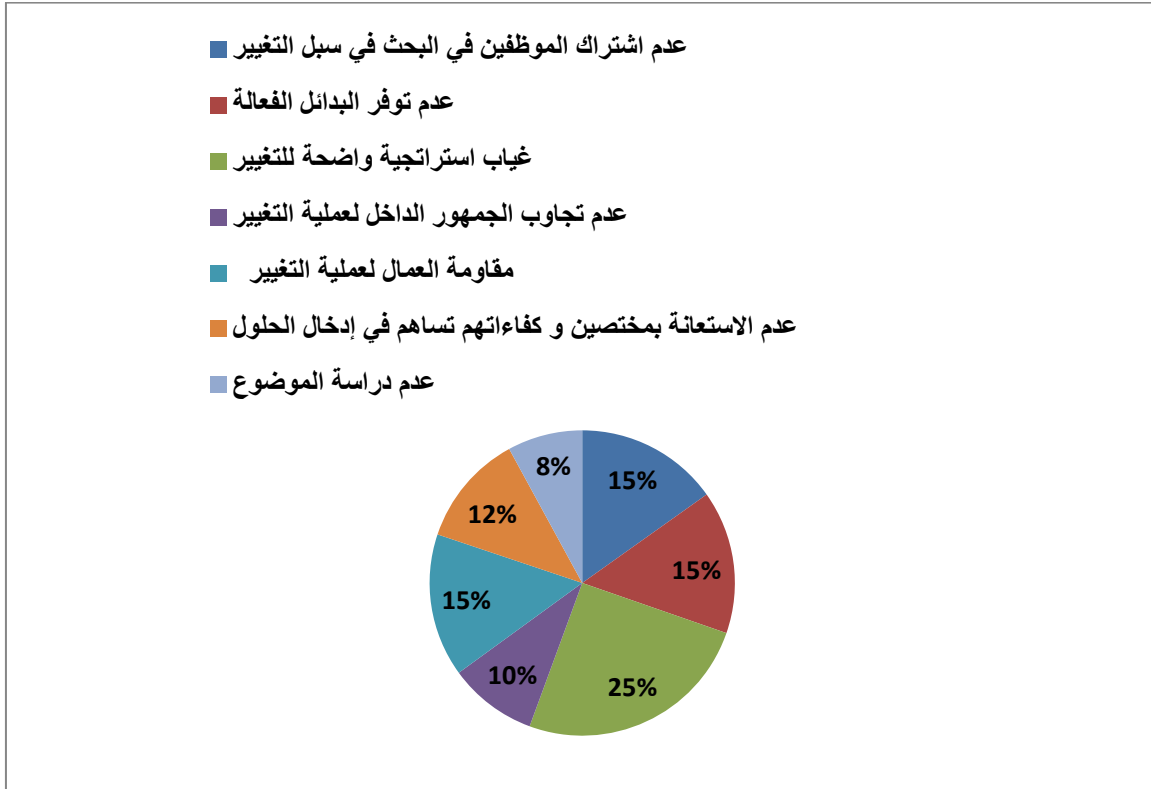
الجدول-42 - يمثل اراء افراد المبحوثين حول اهم الصعوبات التي يواجهها القادة الاداريين لإحداث عملية التغيير على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
15.21%	21	عدم اشتراك الموظفين في البحث في سبل التغيير
15.21%	21	عدم توفر البدائل الفعالة
25.36%	35	غياب استراتيجية واضحة للتغيير
9.42%	13	عدم تجاوب الجمهور الداخل لعملية التغيير
15.21%	21	مقاومة العمال لعملية التغيير
11.94%	16	عدم الاستعانة بمختصين و كفاءاتهم تساهم في إدخال الحلول
7.97%	11	عدم دراسة الموضوع
100%		المجموع

التمثيل البياني-42- يمثل اراء افراد المبحوثين حول اهم الصعوبات التي يواجهها القادة الاداريين لإحداث عملية التغيير على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة



مخطط دائري



نلاحظ من خلال الجدول ان الصعوبات الأكثر شيوعاً: غياب استراتيجية واضحة للتغيير " هي الصعوبة الأكثر شيوعاً، حيث تبلغ نسبتها 25.36% و عدم اشتراك الاساتذة في البحث عن سبيل التغيير" و "عدم توفر البدائل الفعالة" و"مقاومة العمال لعملية التغيير" تنتشر في المرتبة الثانية بنسبة 15.22% لكل منها.

الصعوبات الأقل شيوعاً: عدم دراسة الأوضاع هي الصعوبة الأقل شيوعاً بنسبة 7.97%

عدم تجاوب الجمهور الداخلي لعملية التغيير" بنسبة 9.42%.

عدم الاستعانة بمختصين وكفاءات تساهم في ادخال الحلول" بنسبة 11.59%.

تدل النتائج التي تم تحليلها إلى أن ارتفاع نسبة غياب استراتيجية واضحة للتغيير" إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية التغيير. يدل ارتفاع نسب عدم اشتراك الاساتذة في البحث عن سبيل التغيير" و "مقاومة العمال لعملية التغيير" على أهمية إشراك الاساتذة في عملية التغيير والتواصل الفعال معهم. انخفاض نسبة عدم دراسة الأوضاع" قد يشير إلى أن القادة يدركون أهمية دراسة الأوضاع قبل البدء في عملية التغيير. انخفاض نسب عدم تجاوب الجمهور الداخلي العملية

التغيير" و"عدم الاستعانة بمختصين وكفاءات تساهم في ادخال الحلول" قد يشير إلى أن القادة يحرصون على التواصل مع الجمهور الداخلي والاستعانة بالخبراء.

نستنتج مما سبق أن القادة يواجهون مجموعة متنوعة من الصعوبات عند إحداث عملية التغيير، ولكن أبرزها هو غياب استراتيجية واضحة للتغيير.

يؤكد الجدول على أهمية إشراك الاساتذة في عملية التغيير والتواصل الفعال معهم.

يجب على القادة وضع استراتيجيات واضحة للتغيير والاستعانة بالخبراء والتواصل الفعال مع الاساتذة لتجنب الصعوبات التي تم ذكرها في الجدول. فعند غياب استراتيجية واضحة فهي تعيق في الجهد المبذول من طرف الاساتذة فبدون خطة واضحة لا يعرف الموظفون الى اين تتجه المؤسسة او ما هو متوقع منهم ، الى جانب عدم اليقين و القلق اي يثير الغموض حول اهداف التغيير وكيفية تنفيذه فقلق الاساتذة يقلل من ثقتهم في القيادة فهذه المعوقات تعمل على تقويض عملية التغيير من خلال خلق حالة من عدم اليقين و تقليل الحماس و المشاركة ، و اعاقا ايجاد و تنفيذ حلول فعالة و زيادة المقاومة ، مما يؤدي في النهاية الى فشل محاولات التغيير او تحقيق نتائج اقل من المرجو.

ب_ تحليل الجداول المركبة:

الجدول 28: علاقة متغيرات الدراسة بأراء المبحوثين حول اهم العمليات الادارية التي يقوم بها القائد لاحداث التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية - تامدة -

المجموع	طرق مواجهة المشاكل و النحديات		طرق اتخاذ القرارات		طرق التواصل و التبادل		طرق واساليب الازاء		الظروف التنظيمية و الاوضاع		الهيكل التنظيمي للمؤسسة		اهداف و سياسات المؤسسة		الاحتمالات		المنغير	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
44,72	55	42,31	11	41,18	7	47,06	8	37,5	6	53,85	7	37,5	6	55,56	10	ذكر	الجنس	
55,28	68	57,69	15	58,82	10	52,94	9	62,5	10	46,15	6	62,5	10	44,44	8	انثي		
100%	123	100%	26	100%	17	100%	17	100%	16	100%	13	100%	16	100%	18%	المجموع		
4,07	5	3,846	1	5,88	1	5,88	1	12,5	2	0	0	0	0	0	0	0	اقل من 30 سنة	السن
60,98	57	50	13	41,18	7	52,94	9	37,5	6	69,23	9	37,5	6	38,89	7	من 31 الى 39 سنة		
47,15	58	42,31	11	52,94	9	41,18	7	50	8	30,77	4	50	8	61,11	11	من 40 الى 49 سنة		
2,44	3	3,846	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12,5	2	0	0	من 50 فما فوق		
100%	123	100%	26	100%	17	100%	17	100%	16	100%	13	100%	16	100%	18%	المجموع		
39,84	49	42,31	11	58,82	10	23,53	4	25	4	30,77	4	43,75	7	50	9	اداري	الصفة	
57,72	71	57,69	15	41,18	7	76,47	13	75	12	69,23	9	56,25	9	50	9	استاذ		
100%	123	100%	26	100%	17	100%	17	100%	16	100%	13	100%	16	100%	18%	المجموع		
11,4	14	7,692	2	11,76	2	5,88	1	6,25	1	30,77	4	0	0	11,11	2	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	
37,40	46	46,15	12	29,41	5	47,06	8	31,25	5	30,77	4	37,5	6	27,78	5	من 6 الى 10 سنوات		
52,85	65	42,31	11	58,82	10	47,06	8	62,5	10	38,46	5	62,5	10	61,11	11	اكثر من 10 سنوات		
100%	123	100%	26	100%	17	100%	17	100%	16	100%	13	100%	16	100%	18%	المجموع		

من خلال الجدول نلاحظ أن حسب متغير الجنس اغلبية الإناث ان التعديلات يجب أن تمس الهيكل التنظيمي للمؤسسة و طرق وأساليب الآراء حيث كانت نسبتها متساوية 62.5% فهي تعتبر من الخطوات الجوهرية التي تؤثر على كفاءة الأداء العام و تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، ويمكن ارتفاع نسبة الإناث الا ان الإناث اكثر ميلا للتعبير عن الحاجة للتغيير او التعديلات ، أما الذكور رجحوا تعديل الاهداف وسياسات المؤسسة اهميتها في مواكبة التغييرات الخارجية وتحقيق مرونة تنظيمية أكبر وتحسين الأداء العام ورفع الكفاءة بنسبة تقدر ب55.56% ويعود هذا الخيار الى ان الذكور يميلون للمخاطرة و التعبير عن آرائهم بثقة حتى لو كانت هذه الآراء معارضة وهذا قد يجعلهم اكثر بروزا في النقاشات حول التغيير .

أما حسب متغير السن الفئة العمرية من 31 إلى 39 سنة كانت الغالبة بنسبة 69.23% و أكدوا أن الظروف التنظيمية والأوضاع هي التي وجب تعديلها في المؤسسة من أجل تحسين صورة المؤسسة، دعم الابتكار والتطوير جذب الكفاءات والاحتفاظ بها. تسعى هذه الفئة والمعروفة بكونها قوة عاملة حيوية، إلى التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسات من خلال اختيار الظروف والأوضاع التي تدعم هذا التغيير. هذا الاختيار لا يحدث عشوائياً، بل تحكمه عدة أسباب رئيسية من بينها الخبرة والنضج الوظيفي في هذه المرحلة العمرية، يكون الشباب قد اكتسبوا خبرة عملية لا بأس بها، مما يمكنهم من فهم أعمق للديناميكيات التنظيمية. يصبحون أكثر قدرة على فهم الحاجة للتغيير يدركون أن التغيير ليس ترفاً بل ضرورة لضمان استمرارية ونجاح المؤسسة في بيئة عمل متغيرة باستمرار

وحسب متغير الصفة الأساتذة لهم اكبر نسبة 57,72% و هم يجدون أن الظروف التنظيمية والأوضاع هي الأكبر للتعديل كونهم العينة الأكبر ويمتلكون معرفة عميقة ومتخصصة في مجالات متنوعة مثل العملية علم النفس التنظيمي الاقتصاد، التكنولوجيا، وغيرها. هذه الخبرة يمكن أن تكون حاسمة في تحليل الوضع الحالي للمؤسسة، وتحديد التحديات، واقتراح حلول مبتكرة ومبنية على أحدث الأبحاث والنظريات. المنظور الموضوعي والمحايد يتمتع الأساتذة بمسافة معينة عن العمليات الداخلية اليومية للمؤسسة، مما يمنحهم القدرة على تقديم منظور موضوعي ومحايد. هذا يساعد على تجنب التحيزات الداخلية والنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة، مما يؤدي إلى حلول أكثر شمولية وفعالية، اما بالنسبة للإداريين فقد كانت آرائهم بنسبة 58.82% إلى اتخاذ القرارات في عملية إحداث التغيير التنظيمي للمؤسسة لعدة أسباب جوهرية، تعود في مجملها إلى طبيعة دورهم ومسؤولياتهم داخل الهيكل التنظيمي و يتمتع الإداريون، وخصوصاً أولئك في المستويات العليا، بالسلطة والصلاحيات الرسمية لاتخاذ القرارات التي تؤثر على مسار المؤسسة ككل. هذا يخولهم البدء في مبادرات التغيير وتحديد اتجاهها. و كذلك هم المسؤولون في نهاية

المطاف عن أداء المؤسسة ونتائجها. إذا كان هناك تدهور في الأداء أو فرص للتحسين، فإنهم يشعرون بالمسؤولية لاتخاذ قرارات التغيير اللازمة لمعالجة هذه الأمور.

وحسب متغير الخبرة المهنية الأغلبية كانت للفئة الأكثر من عشر سنوات وهم يرون أن طرق وأساليب إبداء الرأي والهيكل التنظيمي للمؤسسة هم الأكثر نسبة 62.5 %، كون أن هذه الفئة يتمتعون بالخبرة وتجارب طويلة في مجال التنظيم والتعديل مما مكنهم من فهم عميق لمختلف طرق التعديل التنظيمي داخل المؤسسة ويعتبرون أن اختيارهم هو الحل من أجل تحسين الأداء. ويمتلك الموظفون الذين تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات منظورا فريداً يختلف عن الاساتذة الأقل خبرة. هذا المنظور يتشكل من تراكم المعرفة، الفهم العميق للديناميكيات التنظيمية، والتعرض لمختلف المواقف والتحديات على مر السنين. لهذا السبب، غالباً ما يرون أن طرق وأساليب إبداء الرأي والهيكل التنظيمي للمؤسسة لهما تأثير أكبر في تحقيق الأهداف والنجاح العام.

الجدول 29: علاقة متغيرات الدراسة بأراء المبحوثين حول اهم الممارسات الواجب تغييرها و تعديلها على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية - تامدة -

المجموع	عدم الامتثال للأوامر وتعليمات الإداريين		الفوضى والعمل العشوائي		التقصير في العمل من طرف العمال		عدم الانضباط واحترام الوقت والقوانين		الاحتمالات		المتغير
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
48,62	53	42,31	11	53,85	7	54,84	17	46,15	18	ذكر	الجنس
51,38	56	57,69	15	46,15	6	87,5	14	53,85	21	انثي	
100%	109	100%	26	100%	13	100%	31	100%	39	المجموع	
3,67	4	3,85	1	0	0	6,25	1	5,13	2	اقل من 30 سنة	السن
49,54	54	50	13	69,23	9	51,61	16	41,03	16	من 31 الى 39 سنة	
42,20	46	42,31	11	30,77	4	68,75	11	51,28	20	من 40 الى 49 سنة	
4,59	5	3,85	1	0	0	18,75	3	2,56	1	من 50 فما فوق	
100%	109	100%	26	100%	13	100%	31	100%	39	المجموع	
41,28	45	42,31	11	30,77	4	41,94	13	43,59	17	اداري	الصفة
58,72	64	57,69	15	69,23	9	58,06	18	56,41	22	اسناد	
100%	109	100%	26	100%	13	100%	31	100%	39	المجموع	
15,60	17	7,69	2	30,77	4	16,13	5	15,38	6	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
33,94	37	46,15	12	30,77	4	62,5	10	28,21	11	من 6 الى 10 سنوات	
49,54	54	42,31	11	38,46	5	51,61	16	56,41	22	أكثر من 10 سنوات	
100%	108	100%	26	100%	13	100%	31	100%	39	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن حسب متغير الجنس اغلبية الإناث بنسبة 87.5% يؤكدون ان الممارسات الواجب تغييرها هي التقصير في العمل من طرف العمال اما بالنسبة للذكور فقد ايدوا الاناث بنسبة اقل . فالتقصير يؤثر على جودة التدريس والبحث العلمي، الإشراف على الطلبة أو الالتزام بالزمنية للمحاضرات والامتحانات، فهذا سيؤثر سلباً على مخرجات الكلية وسمعتها الأكاديمية. وفي الجانب الإداري التقصير في المهام الإدارية مثل معالجة ملفات الطلبة، عملية الموارد البشرية، صيانة المرافق يؤدي إلى بطء في الإجراءات، تدمر من قبل الأساتذة والطلبة، وقد يعيق سير العمل اليومي للكلية، يؤثر التقصير المستمر على معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، مما يدفع الكلية لتعديل هيكلها وإجراءاتها لتلبية هذه المعايير. قد يشير التقصير إلى ضعف في أنظمة المساءلة والرقابة داخل الكلية، مما يسمح باستمرار الأداء المتدني دون عواقب، وهذا يستدعي تعديل الهياكل الإدارية وآليات التقييم.

أما حسب متغير السن الفئات العمرية الأقل من 30 سنة الاكبر من 50 سنة و الذين تنحصر اعمارهم بين 40 و49 يرون ان الممارسات الواجب تغييرها هي التقصير في العمل من طرف العمال اما الفئة العمرية بين 31 من 39 سنة يرون انه يجب التغيير من الفوضى من العمل العشوائي بنسبة 68.75% ، إن الفوضى و العمل العشوائي والتقصير من قبل الاساتذة هي ممارسات يجب تغييرها كلياً في المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية هذه الممارسات لا تؤثر فقط على الإنتاجية والجودة، بل يمكن أن تضر بسمعة المؤسسة وروح العمل الجماعي ، فهم الدوافع الجذرية وتطبيق استراتيجيات شاملة هو المفتاح للتغيير الشامل ، غالباً ما تتبع هذه الممارسات السلبية من عدة عوامل متداخلة: ضعف القيادة والعملية غياب الرؤية والتوجيه عندما لا تكون الأهداف واضحة أو لا يفهم دور الاساتذة في تحقيقها يصبح العمل عشوائياً بلا اتجاه نقص التخطيط والتنظيم: عدم وجود خطط عمل واضحة، جداول زمنية، أو توزيع فعال للمهام يؤدي إلى الفوضى كذا سوء تخصيص الاساتذة. ضعف المتابعة والمساءلة: غياب أنظمة واضحة لتقييم الأداء ومحاسبة المقصرين يخلق بيئة لا تشجع على الالتزام. بيئة العمل غير الصحية. نقص التحفيز والتقدير: عدم الاعتراف بجهود الاساتذة، أو غياب نظام مكافآت عادل، يقلل من دافعيتهم ويؤدي إلى اللامبالاة.

وحسب متغير الصفة الأساتذة لهم اكبر نسبة يرون انه يجب التغيير في الفوضى و العمل العشوائي بنسبة 69.23% اما الاداريين يرجحون ان عدم الانضباط واحترام الوقت و القوانين بنسبة 43.59% تركيز الأساتذة على التعديل في الفوضى والعمل العشوائي في المؤسسة غالباً ما ينبع من عدة أسباب أساسية، منها: تحسين بيئة التعلم الفوضى والعشوائية تعيق العملية التعليمية وتؤثر سلباً على تركيز الطلبة وقدرتهم على الفهم والمشاركة. يسعى الأساتذة إلى خلق بيئة منظمة تساعد على التعلم الفعال. رفع جودة التعليم عندما يكون العمل

في المؤسسة منظماً، يمكن للأساتذة تقديم محتوى تعليمي بجودة أعلى، ومتابعة الطلبة وتقييمهم بشكل أكثر دقة. الحفاظ على سمعة المؤسسة : المؤسسات التعليمية التي تعاني من فوضى وعشوائية قد تفقد ثقة أولياء الأمور والمجتمع، مما ينعكس سلباً على مكانتها الأساتذة يسعون للمحافظة على سمعة المؤسسة التي يعملون بها. تحقيق العدالة والانضباط الفوضى قد تعني التقييمات أو حتى تفاوتها في توزيع المسؤول . في فرص الطلبة، وهذا الأساتذة تعديله لتحقيق مبدأ العدالة والانصب ..

وحسب متغير الخبرة المهنية نجد الفئة ذات اكثر من 10 سنوات خبرة هي الغالبة وتؤكد ان التغييرات ان تمس النضباط والوقت و القوانين بنسبة 56.41 % . يُعد التركيز على عدم الانضباط واحترام القوانين لدى ذوي الخبرة الاساتذة القدامى أو ذوي الكفاءات العالية عند إجراء تعديلات داخل المؤسسة أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب جوهرية: تأثير القدوة ينظر إلى الاساتذة ذوي الخبرة غالباً كقدوة للأساتذة و الاداريين الأقل خبرة. إذا لم يلتزموا بالتعليمات الجديدة أو القوانين فقد يؤدي ذلك إلى انتشار عدم الالتزام في جميع أنحاء المؤسسة. يُصبح سلوكهم بمثابة تصريح ضمني " للآخرين لتجاهل القواعد، مما يقوّض جهود التغيير. مقاومة التغيير يميل بعض الاساتذة ذوي الخبرة إلى مقاومة التغيير بحكم التعود على الأساليب القديمة أو الاعتقاد بأن خبرتهم تبرر لهم عدم الالتزام بالقواعد الجديدة. يمكن أن تتجلى هذه المقاومة في شكل عدم انضباط، مما يعرقل سير التعديلات ويؤخر تحقيق أهدافها. الحفاظ على العدالة والمساواة لضمان العدالة والمساواة بين جميع الاساتذة، يجب أن تنطبق القوانين والتعليمات على الجميع دون استثناء. إذا تم التغاضي عن عدم انضباط ذوي الخبرة، فقد يؤدي ذلك إلى شعور بالظلم لدى الاساتذة الآخرين الذين يلتزمون بالقواعد، مما يؤثر سلباً على الروح المعنوية والإنتاجية يمكن أن يؤدي عدم الانضباط، خاصة من قبل الاساتذة الرئيسيين أو ذوي الخبرة، إلى الإضرار بسمعة المؤسسة خارجياً وداخلياً. يرى العملاء والشركاء والموظفون أنفسهم التزام المؤسسة بمعايير معينة، وأي خروج عن هذه المعايير قد يضر بالمصداقية والثقة. إن فرض الانضباط على جميع المستويات، بما في ذلك ذوي الخبرة، يساهم في تعزيز ثقافة الالتزام داخل المؤسسة. عندما يرى الجميع أن القواعد تطبق بصرامة على الجميع.

الجدول 31: علاقة متغيرات الدراسة بأراء الباحثين حول طبيعة التغيرات الواجب احداثها على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية - تامدة -

المجموع		التغير التحويلي		لتغير التطوير		التغير الوظيفي		التغير الاستراتيجي		الاحتمالات		المتغير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
47,30	35	40	4	57,14	8	46,67	14	47,37	9	ذكر	الجنس	
52,70	39	60	6	42,86	6	53,33	16	57,89	11	انثي		
100%	74	100%	10	100%	14	100%	30	100%	19	المجموع		
6,58	5	10	1	0	0	3,33	1	0	0	اقل من 30 سنة	السن	
46,05	35	50	5	50	7	43,33	13	52,63	10	من 31 الى 39 سنة		
43,42	33	40	4	42,86	6	46,67	14	47,37	9	من 40 الى 49 سنة		
3,95	3	0	0	7,14	1	6,67	2	0	0	من 50 فما فوق		
100%	76	100%	10	100%	14	100%	30	100%	19	المجموع		
54,79	40	70	7	42,86	6	50	15	63,16	12	اداري	الصفة	
45,21	33	30	3	57,14	8	50	15	36,84	7	اسناذ		
100%	73	100%	10	100%	14	100%	30	100%	19	المجموع		
12,33	9	10	1	7,14	1	20	6	5,26	1	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	
30,14	22	20	2	28,57	4	26,67	8	42,11	8	من 6 الى 10 سنوات		
57,53	42	70	7	64,29	9	53,33	16	52,63	10	اكثر من 10 سنوات		
100%	73	100%	10	100%	14	100%	30	100%	19	المجموع		

من خلال الجدول نلاحظ أن حسب متغير الجنس من اناث و ذكور لهما نفس الاختيار وهو التغيير الاستراتيجي للمؤسسة الا ان الاغلبية الإناث بنسبة 57.89% تكمن أهمية التغيير الاستراتيجي في كونه العملية الأساسية للمنظمة على المدى الطويل لتشكيل الأفكار والابتكارات الجديدة نجاح أية منظمة ينسب إلى قدرتها على عملية التغيير الاستراتيجي وجعلها تستمر. يكتسب التغيير الاستراتيجي شأنه وأهميته في المؤسسات التي أرقها تعقيد البيئة التي تعمل بها. يقدم التغيير الاستراتيجي التغيير المقصود وغير متكرر في المؤسسات الأخرى. يربط الأفراد مع توجهات المنظمة لأنه يعتبرون العصب الرئيسي لإنجاح التغيير. بعد التغيير الاستراتيجي مفتاح البقاء والنجاح الدائم للمؤسسات. التغيير الاستراتيجي بضيف نظرة جديدة حول توافق التغيير مع السياق التنظيمي الثقافة السائدة. التكنولوجيا المستخدمة الخ¹

أما حسب متغير السن الفئة العمرية الاكثر من 31 الى 39 بنسبة 52.63% اكدت ان التغيير الاستراتيجي هو الانسب في التغييرات الواجب احداثها اختيار الشباب للتغيير الاستراتيجي في المؤسسة غالبًا ما يكون مدفوعا بعدة أسباب، منها ما هو مرتبط برؤية الشباب للمستقبل، ومنها ما يتعلق بواقع المؤسسة نفسها. إليك أبرز الأسباب: الرغبة في التحديث والتطوير الشباب غالبًا ما يكونون أكثر انفتاحًا على التقنيات الحديثة والأساليب الجديدة في العملية والعمل يسعون لتبني حلول رقمية أو أساليب أكثر كفاءة تناسب العصر. عدم الرضا عن الوضع الحالي قد يرى الشباب أن الاستراتيجية الحالية لا تحقق أهداف المؤسسة، أو أنها لا تستجيب لتغيرات السوق. وجود بطء في اتخاذ القرارات أو ضعف في الابتكار قد يدفعهم للمطالبة بالتغيير. الرغبة في إثبات الذات يسعى الشباب إلى إثبات قدراتهم من خلال إحداث تأثير ملموس داخل المؤسسة. التغيير الاستراتيجي يُعد فرصة لقيادة وتحمل المسؤولية. التفاعل مع التحديات الخارجية تطورات السوق، تغيير احتياجات العملاء، أو ظهور منافسين جدد تحفز الشباب على التفكير في استراتيجيات جديدة. لديهم حساسية أعلى تجاه التحولات في البيئة الخارجية. ثقافة الجيل الجديد الشباب يميلون إلى قيم مثل الشفافية، الابتكار العمل الجماعي، والمسؤولية الاجتماعية، ويرغبون في أن تنعكس هذه القيم في استراتيجية المؤسسة.

وحسب متغير الصفة الاداريين لهم اكبر نسبة 63.16% يرون ان التغيير الاستراتيجي اهم , بينما الاساتذة يرجحون التغيير التطويري وهذا راجع الى ان الفرق في تركيز كل من الاساتذة على نوع التغيير يرجع غالبًا إلى دورهم ومجال تأثيرهم داخل المؤسسة إليك السبب الرئيسي وراء هذا الفرق. التركيز على التغيير التطويري من قبل الاساتذة: التغيير التطويري يهدف إلى تحسين الأداء اليومي والتقنيات والأساليب داخل القاعة الدراسية.

¹ - صلاح الدين عوادالكبيسي و مروى سامي أحمد، "علاقة جماعات الممارسات المعرفية في تحديد خيار التغيير الإستراتيجي"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، بغداد ، المجلد24، العدد 04، أكتوبر 2018، ص33.

الاساتذة يعملون مباشرة مع الطلبة، لذلك هم أكثر ارتباطاً بأساليب التدريس الفعالة. بتحديث طرق التقييم وادخال تكنولوجيا التعليمية. بالتطوير المهني المستمر. هذا النوع من التغيير تدريجي ومحدود النطاق لكنه يؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم والتعلم. مثال: تطوير أسلوب الشرح باستخدام وسائل تفاعلية أو تعديل الاختبارات لتكون أكثر شمولاً. فالتركيز على التغيير الاستراتيجي من قبل الأساتذة يرتبط بالرؤية الشاملة للمؤسسة وبتوجيهها المستقبلي. يرى الإداريون أن التغيير الاستراتيجي أهم في المؤسسة لأنه يرتبط مباشرة بتحديد مستقبل المنظمة ومسارها طويل الأمد، بينما التغييرات غالباً ما تكون محدودة الأثر. ومن أبرز الأسباب: تحديد الرؤية والاتجاه العام فهو يعيد توجيه المؤسسة نحو أهداف جديدة

وحسب متغير الخبرة المهنية نجد الفئة ذات أكثر من 10 سنوات خبرة هي الغالبة وتؤكد ان التغيير التطويري هي الواجب احداثها في المؤسسة بنسبة تقدر ب64.29% يرى العمال ذوي الخبرة المهنية أن التغيير التطويري هو الأنسب لعدة أسباب عملية وواقعية ناتجة عن خبرتهم في بيئة العمل، منها: الاستمرارية وتقليل المقاومة التغيير التطويري غالباً ما يكون تدريجياً وليس جذرياً، ما يخفف من مقاومة الاساتذة ويجعل التكيف أسهل حيث يعتمد على تحسين ما هو موجود. تطبيقه أقل مخاطرة بحكم خبرتهم، يدركون أن التغيير الجذري قد يؤدي إلى ارتباك أو تعطيل العمليات، بينما التطويري يقلل من المخاطر فهو يتماشى مع الواقع اليومي للعمل، كما يحافظ على الاستقرار التنظيمي للعمال ذوي الخبرة و يقدرون أهمية الاستقرار المؤسسي.

الجدول 32: علاقة متغيرات الدراسة بآراء المبحوثين حول كيفية مساهمة القادة الادريين على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية - تامدة - في احداث التغيير التنظيمي .

المجموع	مدى فعالية استراتيجيات وخطط المؤسسة في العمل		مدى كفاءة العمال		مدى فعالية اهداف التي تم تحديدها		مدى فعالية الوسائل والأساليب الاتصالية المعتمدة عليها		تحديد هدف فعالية الأداء بالمؤسسة		الاحتمالات	المتغير		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
	44,55	44	54,55	12	47,06	8	44,44	4	40,91	9	47,83	11	ذكر	الجنس
	55,45	49	45,45	10	52,94	9	55,56	5	59,09	13	52,17	12	انثي	
	100%	93	100%	22	100%	17	100%	9	100%	22	100%	23	المجموع	
	1,71	2	4,55	1	0	0	0	0	4,55	1	0	0	اقل من 30 سنة	السن
	46,15	48	59,09	13	47,06	8	44,44	4	50	11	52,17	12	من 31 الى 39 سنة	
	49,57	58	36,36	8	47,06	8	55,56	5	40,91	9	43,48	10	من 40 الى 49 سنة	
	2,56	3	0	0	5,88	1	0	0	4,55	1	4,35	1	من 50 فما فوق	
	100%	111	100	22	100	17	100	9	100	22	100	23	المجموع	
	57,43	54	54,55	12	52,94	9	55,56	5	59,09	13	65,22	15	اداري	الصفة
	42,57	39	45,45	10	47,06	8	44,44	4	40,91	9	34,78	8	اسناد	
	100%	93	100%	22	100%	17	100%	9	100%	22	100	23	المجموع	
	7,92	7	9,09	2	11,76	2	0	0	4,55	1	8,70	2	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
	37,62	36	40,91	9	17,65	3	44,44	4	40,91	9	47,83	11	من 6 الى 10 سنوات	
	54,46	50	50	11	70,59	12	55,56	5	54,55	12	43,48	10	اكثر من 10 سنوات	
	100%	93	100%	22	100%	17	100%	9	100%	22	100	23	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول انه حسب متغير الجنس نجد الاغلبية من الاناث حيث تم اختيار مدى فعالية الوسائل و الاساليب الاتصالية المعتمدة عليها وهذا لضمان التغيير التنظيمي بنسبة 59.09% اما الذكور فاختاروا مدى فعالية استراتيجية خطط المؤسسة في العمل فسبب اختيار الاناث لمدى فاعلية الوسائل والاتصالية المعتمد عليها من اجل احداث التغيير التنظيمي و هذا لعدة أسباب وجيهة، منها: دور المرأة المتزايد في بيئة العمل ففي السنوات الأخيرة، أصبح للمرأة دور متزايد في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، مما يجعل من المهم دراسة كيفية تأثير الوسائل الاتصالية عليها. فهم استجابات الإناث لأساليب الاتصال يساعد في تصميم استراتيجيات أكثر شمولاً وفعالية. كذلك الاختلافات في أنماط الاتصال بين ال جنسين تشير العديد من الدراسات إلى وجود اختلافات في تفضيلات واستجابات الذكور والإناث للرسائل الاتصالية. الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية الإناث قد يكن أكثر تأثراً بالجوانب النفسية والاجتماعية للاتصال، مثل الدعم العاطفي، والإصغاء والتعاطف. و سبب اختيار الذكور لدراسة مدى فاعلية الاستراتيجيات وخطط المؤسسة المعتمدة لإحداث التغيير التنظيمي يمكن أن يُعزى إلى عدة عوامل منطقية وبحثية اما التمثيل العالي للذكور في المناصب القيادية غالبا ما يحتل الذكور النسبة الأكبر في المناصب الإدارية العليا، ما يجعلهم أكثر اطلاعا على تفاصيل الخطط والاستراتيجيات المؤسسية. دراسة آرائهم تساهم في تقييم مدى واقعية وقابلية تنفيذ هذه الخطط على المستوى الإداري. دراسة آرائهم تساهم في تقييم مدى واقعية وقابلية تنفيذ هذه الخطط على المستوى الإداري. التركيز على الجانب التحليلي والمنهجي تشير بعض الدراسات إلى أن الذكور غالبا ما يميلون إلى التفكير التحليلي والتخطيط الاستراتيجي. لذلك فإن تقييمهم للاستراتيجيات التنظيمية قد يعكس فهماً منطقياً ومنهجياً للسياسات المؤسسية ومدى فاعليتها في إحداث التغيير. المساهمة في اتخاذ القرار فهم غالباً ما يشاركون بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات، وبالتالي فإن مواقفهم تجاه فاعلية الخطط تعكس الواقع التنفيذي للتغيير.

اما حسب متغير السن نلاحظ ان الفئة الغالبة هي فئة من 40 الى 49 سنة وهي تختار مدى فعالية الاهداف التي تم تحديدها بنسبة 55.56% وهذا اختيار تم تحديدها من أجل إحداث التغيير التنظيمي يستند إلى عدة مبررات علمية ومنطقية مهمة من أبرزها: الخبرة المتوازنة والنضج المهني الأفراد في هذه الفئة العمرية يمتلكون غالبا خبرة مهنية تراكمية تمتد لعدة سنوات، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقييم الأهداف التنظيمية من منظور عملي وواقعي. في الوقت ذاته، ما زالوا في مرحلة من حياتهم المهنية تسمح لهم بالتفاعل مع التغيير والانخراط فيه بفاعلية. القدرة على التفاعل مع التغيير هذه الفئة تجمع بين المرونة والانفتاح على التغيير من جهة، وبين التمرس وفهم الواقع المؤسسي من جهة أخرى، مما يجعل رأيهم مرجعا مهما لقياس مدى واقعية وفعالية الأهداف الموضوعية. الاستعداد للقيادة والمسؤولية العديد من الأفراد في هذا العمر يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية، ما يجعلهم

معنيين بتحقيق أهداف التغيير ومتابعة تنفيذها. تقييمهم يعكس ليس فقط رؤيتهم الخاصة، بل أيضاً خبراتهم في قيادة الفرق وتطبيق الخطط على أرض الواقع.

و حسب متغير الصفة نلاحظ ان اختيار الإداريين تحديد هدف فعالية الأداء في المؤسسة كجزء من عملية التغيير التنظيمي يعكس وعياً بأهمية ربط التغيير بتحسين النتائج والارتقاء بمستوى العمل. ويمكن توضيح هذا الاختيار من خلال عدة أسباب رئيسية: ربط التغيير بتحقيق نتائج قابلة للقياس الأداء هو المعيار الأساسي الذي يمكن من خلاله قياس أثر التغيير، لذا فإن التركيز على فعالية الأداء يساعد في معرفة ما إذا كانت الخطط والاستراتيجيات تحقق النتائج المرجوة. تحفيز الأساتذة وتوجيه الجهود عند تحديد تحسين الأداء كهدف، يصبح لدى الأساتذة دافع واضح للعمل والتطور، كما يساهم في توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف محددة بوضوح. تعزيز الكفاءة والفعالية المؤسسية التغيير التنظيمي يسعى غالباً إلى التخلص من الممارسات غير الفعالة وتحسين كفاءة العمليات. وفعالية الأداء تمثل مخرجاً مباشراً لهذا التحسين. تحقيق ميزة تنافسية المؤسسات التي تتمتع بمستوى أداء عال تكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق. لذلك فإن رفع فعالية الأداء يُعد هدفاً استراتيجياً في ظل التغيير. تحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية الأداء يعكس قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات والتكيف معها. وبالتالي، فإن تحسينه يجعل المؤسسة أكثر مرونة وملاءمة للتحديات الجديدة.

اما اختيار الأساتذة أو الأكاديميين دراسة مدى كفاءة العاملين في المؤسسة كعنصر أساسي في إحداث التغيير التنظيمي نابع من إدراكهم العميق لأهمية المورد البشري في نجاح أو فشل أي عملية تغيير. ويمكن تلخيص الأسباب الرئيسية لهذا الاختيار كما يلي: العنصر البشري هو محور التغيير. التغيير التنظيمي لا يتحقق فقط عبر الخطط والسياسات، بل يتوقف على كفاءة الأشخاص المنفذين لها. العاملون الأكفاء قادرون على فهم التغيير والتكيف معه، والمساهمة في إنجاحه. ضمان استدامه التغيير لا يكفي إحداث التغيير، بل يجب ضمان استمراريته ونجاحه على المدى البعيد، وهذا لا يتحقق إلا من خلال كوادرات ذات كفاءة عالية وقادرة على مواكبة التطورات. التعرف على الفجوات المهارية دراسة كفاءة العمال تُمكن المؤسسة من تشخيص نقاط الضعف في الأداء والمهارات، مما يسهل تصميم خطط تطويرية تدعم التغيير. تحسين الأداء المؤسسي العام الكفاءة الفردية للعاملين تنعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي الجماعي، وبالتالي فإن رفع الكفاءة هو مدخل أساسي لنجاح التغيير التنظيمي.

اما حسب متغير الخبرة المهنية نجد الفئة ذوي الخبرة التي تزيد عن 10 سنوات لتقييم كفاءة العمال الآخرين في سياق التغيير التنظيمي يعود لعدة أسباب جوهرية، تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير الخبرة والمعرفة المتراكمة يمتلك العمال ذوو الخبرة الطويلة فهذا عميقاً

لآليات العمل. العمليات، والتحديات التي تواجه المؤسسة. هذه المعرفة المكتسبة على مدار سنوات عديدة تمكنهم من تحديد الكفاءات الأساسية يعرفون جيداً ما هي المهارات والمعارف الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية. فهم ديناميكيات العمل: يمكنهم تقييم كيفية تأثير التغييرات على الأداء اليومي للفريق والأفراد. رصد الثغرات لديهم القدرة على تحديد نقاط الضعف في الكفاءات الحالية مقارنة بالاحتياجات المستقبلية للتغيير. كذا المصادقية والثقة يحظى العمال ذوي الخبرة باحترام وثقة زملائهم والعمالية على حد سواء. هذا يمنحهم ميزة في عملية التقييم. قبول التقييم: غالباً ما يتقبل الموظفون الآخرون تقييماتهم بشكل أفضل، لأنهم يرونها قادمة من أهل الخبرة الذين مروا بظروف مشابهة. التأثير الإيجابي: يمكنهم تقديم إرشادات وتوجيهات بناءة تساعد الاساتذة على التطور والتكيف مع التغيير بدلاً من مقاومته. رؤية شاملة وتفكير استراتيجي تساعد الخبرة الطويلة على تطوير رؤية أوسع وأكثر شمولية للمؤسسة. فالعامل الخبير لا يرى فقط مهام وظيفته بل يفهم كيف تتكامل هذه المهام مع الأقسام الأخرى وتؤثر على الأهداف الكبرى ربط الكفاءات بالأهداف الاستراتيجية يمكنهم تقييم مدى توافق كفاءات الأفراد مع الرؤية الجديدة للمؤسسة بعد التغيير التنبؤ بالتحديات بفضل خبرتهم، يمكنهم التنبؤ بالتحديات المحتملة التي قد تنشأ نتيجة لضعف الكفاءات في مجالات معينة وتقديم حلول استباقية. وبناء ثقافة التعلم والتطوير عندما يشارك العمال ذوو الخبرة في تقييم الكفاءات، فإنهم يساهمون في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والتطوير والتوجيه والإرشاد أي يمكنهم العمل كمرشدين للعمال الأقل خبرة، ومساعدتهم على سد الفجوات في مهاراتهم. نقل المعرفة يضمنون انتقال المعرفة والخبرة من جيل إلى آخر، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف على المدى الطويل. تقليل مقاومة التغيير التغيير التنظيمي غالباً ما يواجه مقاومة من الاساتذة. إشراك العمال ذوي الخبرة في عملية تقييم الكفاءات يمكن أن يخفف من هذه المقاومة الدعم من الداخل: عندما يرى الموظفون أن التقييم يتم بواسطة زملائهم.

الجدول 34: علاقة متغيرات الدراسة بأراء المبحوثين حول المنهجية المعتمدة من طرف القادة الإداريين على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية - تامدة - في تحقيق التغيير التنظيمي .

المتغير	الاحتمالات		تحليل الوضع المالي		اقناع افراد المؤسسة بضرورة التغيير		الاستعانة بمختصين		تصميم خطة لتنفيذ التغيير		المجموع	
	ذكر	انثي	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر		55,56	5	51,61	2	28,57	9	39,13	32	45,71	
	انثي		44,44	4	48,39	5	71,43	14	60,87	38	54,29	
	المجموع		100%	9	100%	7	100%	23	100%	70	100%	
السن	اقل من 30 سنة		0	0	3,23	1	0	1	4,35	2	2,86	
	من 31 الى 39 سنة		55,56	5	45,16	14	57,14	11	47,83	34	48,57	
	من 40 الى 49 سنة		44,44	4	41,94	13	42,86	11	47,83	31	44,29	
	من 50 فما فوق		0	0	9,68	3	0	0	0	3	4,29	
	المجموع		100%	9	100%	7	100%	23	100%	70	100%	
الصفة	اداري		44,44	4	58,06	18	71,43	16	69,57	43	61,43	
	استاذ		55,56	5	41,94	13	28,57	7	30,43	27	38,57	
	المجموع		100%	9	100%	7	100%	23	100%	70	100%	
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات		11,11	1	9,68	3	0	3	13,04	7	10,00	
	من 6 الى 10 سنوات		22,22	2	35,48	11	42,86	8	34,78	24	34,29	
	أكثر من 10 سنوات		66,67	6	54,84	17	57,14	12	52,17	39	55,71	
	المجموع		100%	9	100%	7	100%	23	100%	70	100%	

من خلال الجدول نلاحظ أن حسب متغير الجنس أن اغلبية الاناث تختار المنهجية التي يجب أن يعتمد عليها القادة لتحقيق التغيير التنظيمي هي تصميم خطط لتنفيذ التغيير بنسبة أكبر ألا وهي 60,87% وهذا راجع لعدة أسباب من بينها الرغبة في تحسين بيئة العمل مثل التحسب في الاتصال التنظيمي، أو تطوير اليات صنع القرار أو تعزيز العدالة والمساواة ، إلى جانب الاستجابة للتحويلات التكنولوجية او المنهجية ففي ظل التطورات السريعة في التعليم العالي مثل رقمنة الجامعة او تحديد المناهج فقد تكون الاناث اكثر استعدادا للتكيف مع هذه التغييرات و تبنيها، مما يدفعهن لتأييد تصميم خطة لتنفيذ التغيير هذا ما اكدته في المقابلة التي اجريت مع السيدة " تيجديت" ، اما بالنسبة لفئة الذكور فقد رجحوا اختيارهم في المنهجية المعتمدة لدى القادة لتحقيق التغيير على تحليل الوضع المالي بنسبة تقدر ب 55.56% وهذا يدل على ان فئة الذكور يركزون على الجانب العملي و الموارد كالاهتمام الاستدامة فغالبا ما ينظر الجانب المالي على انه حجر الزاوية في الاستدامة اي مبادرة تغيير ، كذلك تحليل الوضع المالي يمثل خطوة اساسية لتقييم الموارد المتاحة و الازمة لتنفيذ التغيير ففئة الذكور لديهم اكبر لهذا الخيار لتقدير الحاجة الى فهم دقيق للميزانيات المتاحة و المحتملة لضمان نجاح التغيير ، فتحليل الوضع المالي ليس مجرد تقييم للموارد الحالية ، بل أيضا جزء من التخطيط الاستراتيجي طويل الامد ، فالتغيير التنظيمي يتطلب رؤية للمستقبل والجانب المالي يلعب دورا حاسما في تحديد مدى واقعية هذه الرؤية.

اما حسب متغير السن فالفئة العمرية المتراوح عمرها من 31 سنة إلى 39 سنة فقد اكدوا على ان المنهجية التي يجب ان يعتمد عليها القادة بالمؤسسة لتحقيق التغيير التنظيمي هي الاستعانة بمختصين بنسبة اكبر تقدر ب 57,14 وهذا راجع إلى أن غالبا ما تكون هذه الفئة العمرية في مرحلة بناء مسيرتها المهنية وتطوير خيراتها لذا قد يكون لديها اهتمام كبير بالعمليات المنظمة والفعالة كذلك الاستعانة بمختصين ينظر اليه كنهج يضمن الاحترافية والاستاد إلى أفضل الممارسات في عملية التفسير ، مما يزيد من فرص نجاحه وتجنب الأخطاء إلى جانب هذه الفئة العمرية يدركون بان التغيير ليس مجرد قرار اداري ، بل هو عملية معقدة تتطلب فهما عميقا للسلوك التنظيمي ، عملية المقاومة والتخطيط الاستراتيجي وهي مجالات غالبا ما يبرع فيها المختصون .

أما حسب متغير الصفة نجد أن الإداريين لهم أكبر نسبة تقدر ب 71.43% فهم أكدوا على ان الاستعانة بمختصين في المنهجية التي يعتمد عليها لتحقيق التغيير التنظيمي بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية قطب تامدة وهذا راجع لعدة أسباب من بينها تخفيف الأعباء وتوزيع المسؤوليات ، فعملية التغيير التنظيمي تستهلك الكثير من الوقت والموارد ، وتتطلب جهدا كبيرا في التخطيط و التنفيذ و المتابعة فالاستعانة بمختصين يسمح للإداريين بتخفيف الاعباء والتركيز على مسؤولياتهم الأساسية بينما يتولوا المختصون قيادة جانب التغيير ، هذا يضمن ان التغيير يتم بكفاءة دون التأثير سلبا على سير العمل اليومي ، كذلك

لدينا تعزيز المصداقية الثقة فعندما نيتم اشتراك خبراء معروفين في عملية التغيير فإن ذلك يضيف مصداقية وثقة للمبادرة ، فالاستعانة والاعتماد على مختصين يزيد من احتمالية تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير و تجنب الأخطاء المكلفة فهم يسعون لنتائج ملموسة تحسن من أداء الكلية وتعزز مكانتها . أما بالنسبة للأساتذة يرجحون اختيارهم على تحليل الوضع المالي بنسبة أكبر وهي 55,56% لأن العديد من الاساتذة و خاصة ذوي الخبرة ، يشاركون في عملية مشاريع بحثية تتطلب تخطيطا ماليا دقيقا و عملية للميزانيات ، هذه الخبرة تجعلهم أكثر حساسية لأهمية الجدوى المالية لأي مشروع أو تغيير ، كذلك يرون أن الفهم الواضح للوضع المالي هو الأساس لضمان الاستدامة في اي مبادرة تغيير تنظيمية ، وانه عدم وجود دعم مالي كافي سيؤدي حتما إلى فشلها .

أما حسب متغيير الخبرة المهنية الفئة الأكثر من 10 سنوات كانت هي الاغلب وهم يرون ان تحليل الوضع المالي هو الانسب كمنهجية يعتمدون عليها القادة لتحقيق التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة بنسبة تقدر ب 66.67% وهذا راجع إلى أن فهمهم للوضع المالي ليس مجرد جانب تحليلي بل هو ادراك عميق للقيود الواقعية التي تحد من طموحات التغيير الى جانب فهم العلاقة بين الموارد و القدرة على التنفيذ فبعد سنوات من العمل يدرك اصحاب الخبرة التي تزيد عن 10 سنوات التي تميل نحو التركيز على تحليل الوضع المالي يعكس فهمهم العميق للآليات الداخلية للمؤسسة و الخبرات المتراكمة التي اثبتت لهم ان الموارد المالية هي المحرك الاساسي لنجح او فشل اي عملية تغيير تنظيمية ، فهم يرون بان القيادة الفعالة للتغيير يجب ان تبنى على اساس مالي صلب وواقعي.

نلاحظ كن خلال الجدول المتعلق بمتغيير الجنس ان اغلبية الاناث وقع اختيارهم على عقد اجتماعات بشكل منتظم بنسبة قدرت ب 60.71 % حول اهم الاساليب الاتصالية المعتمد عليها لدى القادة بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة وهذا راجع الى عدة اسباب من بينها الحاجة إلى الشفافية والمشاركة حيث تميل الإناث غالبًا إلى تقدير الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات كذلك توفر الاجتماعات المنتظمة فرصة ممتازة لتبادل المعلومات ومناقشة التحديات وتقديم الاقتراحات هذا الشعور بالاطلاع والمشاركة يقلل من الغموض المرتبط بعملية التغيير ويساهم في بناء الثقة. في بيئة داعمة للتعبير فتعتبر الاجتماعات المنظمة بيئة أكثر أمانًا وراحة للعديد من الإناث للتعبير عن آرائهن ومخاوفهن في المقابلات الفردية أو قنوات الاتصال غير الرسمية قد لا يشعرن بنفس القدر من الدعم أو الأمان للتعبير عن أنفسهن بحرية لذا تسمح الاجتماعات الجماعية بتبادل الأفكار والاستفادة من وجهات نظر متعددة، كذلك عقد اجتماعات بشكل منتظم يساعد في توضيح الأدوار وتخفيف القلق في ظل التغيير التنظيمي، قد يكون هناك الكثير من عدم اليقين بخصوص الأدوار والمسؤوليات الجديدة توفر الاجتماعات المنتظمة فرصة للقائد لتوضيح التوقعات والإجابة على الأسئلة، وتقديم التوجيه اللازم. هذا يساعد على تقليل مستويات القلق والتوتر لدى الاساتذة خاصة الإناث، ويجعل عملية الانتقال أكثر سلاسة. اما بالنسبة للذكور فرجحوا اختيارهم حول اعلام العمال بالمشاكل والأزمات التي تواجه المؤسسة بنسبة اكبر وهي 58.33 % كأسلوب اتصالي التي يعتمد عليها القادة في عملية التغيير وهذا راجع لعدة اسباب من بينها الميل إلى الواقعية والتعامل المباشر فيميل العديد من الذكور إلى تبني نهج واقعي ومباشر في التعامل مع التحديات. حيث يعتقدون أن إطلاع الاساتذة على حقيقة الأوضاع، بما في ذلك المشاكل والأزمات، أمر ضروري لتقدير حجم التغيير المطلوب وأهميته. هذا النهج يرى أن الشفافية التامة، حتى في المواقف الصعبة، تبني الثقة وتحفز على التفاعل الجاد مع عملية التغيير. الى جانب البحث عن حلول عملية ومشاركة في المسؤولية عندما يكونون على دراية بالمشكلات، قد يشعر الذكور بدافع أكبر للبحث عن حلول عملية والمساهمة في تخطي العقبات. هذا يمكن أن يعكس ميلاً للمشاركة في حل المشكلات بشكل فعال وتحمل جزء من المسؤولية تجاه نجاح المؤسسة وإعلامهم بالمشاكل يدفعهم للتفكير في كيفية المساهمة بشكل إيجابي.

اما حسب متغيير السن فالفئة العمرية من 31 الى 39 سنة يؤكدون بان البحث في نقاط قوة وضعف كل فرد وكل قسم بالمؤسسة حظي كأكبر نسبة تقدر ب 58.33% كأسلوب اتصالي يعتمد عليه القادة بالكلية فالفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة غالبا ما تكون في مرحلة محورية من مسيرتها المهنية، حيث تجمع بين الخبرة العملية والطموح للتطوير هذا المزيج يجعلهم أكثر إدراكا لأهمية أدوات مثل تحليل SWOT نقاط القوة، نقاط الضعف الفرص التهديدات ليس فقط كأداة تحليلية، بل كأسلوب تواصل فعال للقادة وهذا راجع لعدة اسباب

من بينها الخبرة الميدانية وفهم الواقع المؤسسي في هذه المرحلة من العمر، يكون الأفراد قد قضوا سنوات كافية في بيئة العمل لفهم تعقيدات المؤسسة، سواء كانت إدارية أو أكاديمية كذلك فهم أعمق للتحديات: لقد واجهوا تحديات يومية وشهدوا تأثير نقاط الضعف بشكل مباشر، مما يعزز قناعتهم بأن تحديد هذه النقاط هو الخطوة الأولى نحو الحل لتقدير نقاط القوة غير المستغلة لديهم القدرة على ملاحظة الكفاءات الفردية والقسمية التي قد لا تستغل بشكل كامل ويرون أن تسليط الضوء عليها يمكن أن يعزز الأداء العام، الى جانب التعامل مع المشكلات بشكل عملي لا يزالون قريبين من خطوط المواجهة في العمل اليومي، مما يجعلهم يفضلون الأساليب التي تقدم حلولاً عملية ومبنية على الواقع بدلاً من النظريات المجردة كما ان هذه الفئة العمرية غالباً ما تكون في قمة طموحها المهني وتسعى لترك بصمة إيجابية في المؤسسة.

حسب متغير الصفة يظهر لنا ان غالبية الاساتذة يرجحون اختيارهم حول عقد اجتماعات بشكل منتظم بنسبة اكبر تقدر ب 60.71 % كأسلوب اتصالي يعتمد على القيادة في عملية التغيير على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامة وهذا راجع الى ان الاسباب التالية الشفافية والمشاركة و توفير المعلومات المباشرة: الاجتماعات تتيح للقيادة توصيل معلومات التغيير بشكل مباشر وواضح للأساتذة، مما يقلل من سوء الفهم والشائعات. إتاحة فرصة النقاش تسمح الاجتماعات للأساتذة بطرح الأسئلة للتعبير عن المخاوف، وتقديم الاقتراحات بشكل فوري، مما يعزز شعورهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار. هذا يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من تقبلهم له كذلك اللقاءات المنتظمة تعزز الثقة بين القادة والأساتذة من خلال التواصل المفتوح والصريح. توفر الاجتماعات بيئة للتفاعل وجهاً لوجه مما يسهل فهم وجهات النظر المختلفة ويساعد على بناء توافق حول الأهداف المشتركة للتغيير. اما بالنسبة للإداريين كان اختيارهم حول البحث في نقاط قوة وضعف كل فرد وكل قسم بالمؤسسة بنسبة 57.14 % كأسلوب اتصالي يعتمد على القيادة في عملية التغيير وهذا لأسباب منها التخطيط الاستراتيجي الفعال اي تحديد الأولويات بدقة يساعد فهم نقاط القوة والضعف في تحديد المجالات التي تحتاج إلى التغيير بشكل عاجل الى صياغة استراتيجيات مخصصة بدلاً من تطبيق نهج واحد يناسب الجميع، يمكن للقيادة تصميم استراتيجيات تغيير تتناسب مع الاحتياجات والقدرات الفريدة لكل قسم وفرد مما يزيد من فرص النجاح كذلك تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمادية فالاستفادة من نقاط القوة يتيح هذا النهج للقيادة تحديد الأفراد والأقسام التي تتمتع بقدرات وخبرات معينة، وتخصيص الدعم اللازم أو إعادة توزيع المهام لتعويض النقص، مما يقلل من العقبات المحتملة أمام التغيير .

حسب متغير الخبرة المهنية نجد بان الفئة ذات خبرة الاكثر من 10 سنوات هي الاغلب وقد وقع اختيارهم حول عقد اجتماعات بشكل منتظم بنسبة تقدر ب 64.29 % كأسلوب اتصالي يعتمد على القيادة في عملية التغيير لأسباب إن تفضيل الأساتذة ذوي الخبرة

المهنية التي تزيد عن 10 سنوات لعقد الاجتماعات المنتظمة كأسلوب اتصالي يعتمد عليه القادة في عملية التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب تامدة، بنسبة 64.29% ، وهذا يعكس عدة عوامل مرتبطة بخبرتهم وتجربتهم في البيئة الأكاديمية مثل الإلمام بالثقافة المؤسسية والعمليات التقليدية فالاعتقاد على الأطر الرسمية لذوي الخبرة الطويلة غالبا ما يكونون قد اعتادوا على أن الاجتماعات الرسمية هي القناة الأساسية والموثوقة لاتخاذ القرارات الهامة ومناقشة القضايا المعقدة، وعملية التغييرات داخل المؤسسات الأكاديمية. كذلك الثقة في الهياكل القائمة يميلون إلى الثقة بالآليات الاتصالية التي أثبتت فعاليتها عبر الزمن في سياق الجامعة، حيث توفر الاجتماعات بيئة منظمة للتفاعل، ان تقدير الحوار الشامل ذوو الخبرة برؤى عميقة حول تحديات وفرص التغيير، ويفضلون المنصات التي تتيح نقاشا شاملاً ومتعمقا، حيث يمكنهم طرح الأسئلة، التعبير عن وجهات نظرهم، وتبادل الخبرات بشكل مفصل ، الوضوح في المعلومات يفضلون الحصول على المعلومات المتعلقة بالتغيير مباشرة من القادة، حيث تضمن الاجتماعات درجة عالية من الشفافية والوضوح في توصيل الرسائل وتحديد الأهداف، إبراز الخبرة في الاجتماعات، ذوي الخبرة استخدام معرفتهم وسنوات عملهم الطويلة للتأثير في القرارات، وتقديم توجيهات قيمة، والمساهمة في صياغة استراتيجيات التغيير.

جدول-39- يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء المبحوثين حول اهم العوامل المأخوذة بعين الاعتبار لإحداث التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب -تامدة-

المجموع	تغيير طرق التواصل وتبادل المعلومات مع العمال		تغيير بيئة وظروف العمل		تغيير الخطط والاستراتيجية المتبعة		تغيير في طرق وأساليب العمل		الاحتمالات		المتغير
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
45,36	44	30	6	38,10	8	51,72	15	55,56	15	ذكر	الجنس
54,64	53	70	14	61,90	13	48,28	14	44,44	12	انثى	
100%	97	100%	20	100%	21	100%	29	100%	27	المجموع	
3,09	3	10	2	0	0	3,45	1	0	0	أقل من 30 سنة	السن
41,24	40	45	9	33,33	7	48,28	14	37,04	10	من 31 الى 39 سنة	
50,52	49	45	9	57,14	12	48,28	14	51,85	14	من 40 الى 49 سنة	
5,15	5	0	0	9,52	2	0	0	11,11	3	من 50 فما فوق	
100%	97	100%	20	100%	21	100%	29	100%	27	المجموع	
46,39	45	50	10	57,14	12	41,38	12	40,74	11	اداري	الصفة
54,64	53	50	10	47,62	10	58,62	17	59,26	16	اسناد	
100%	98	100%	20	100%	21	100%	29	100%	27	المجموع	
17,53	17	20	4	23,81	5	13,79	4	14,81	4	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
27,84	27	25	5	23,81	5	31,03	9	29,63	8	من 6 الى 10 سنوات	
54,64	53	55	11	52,38	11	55,17	16	55,56	15	أكثر من 10 سنوات	
100%	97	100%	20	100%	21	100%	29	100%	27	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ ان حسب متغير الجنس ان اغلبية اختيار الإناث تغيير طرق التواصل وتبادل المعلومات مع العمال في سياق التغيير التنظيمي قد يعود لعدة أسباب مترابطة تتعلق بالمهارات والخصائص الاجتماعية والنفسية التي غالبا ما تتميز بها النساء. إليك أبرز الأسباب: المهارات التواصلية العالية العديد من الدراسات تشير إلى أن النساء يتمتعن بقدرة أعلى على التعبير عن الأفكار والمشاعر، والاستماع الفعال، وفهم لغة الجسد، وهي مهارات أساسية في عملية التغيير والتواصل الفعال مع العمال. التعاطف والذكاء العاطفي النساء غالبا ما يتمتعن بدرجة عالية من الذكاء العاطفي مما يجعلهن أكثر قدرة على فهم مخاوف العاملين والتعامل مع مقاومة التغيير بلغة إنسانية ومطمئنة، وهو أمر مهم في فترات التغيير. القدرة على بناء علاقات إيجابية الإناث عادة ما يملن إلى بناء علاقات تعاونية وشبكات دعم داخل بيئة العمل، ما يسهل من عملية إيصال المعلومات وتشجيع التفاعل الإيجابي مع مبادرات التغيير. الاهتمام بالتفاصيل والجانب الإنساني في التغيير التنظيمي، لا يكفي التركيز على الأهداف فقط، بل يجب الاهتمام بتفاصيل التواصل وطريقة التأثير على الأفراد النساء يملن إلى إظهار اهتمام أكبر بالجوانب الإنسانية، مما يعزز من فعالية عملية التغيير، كسر الجمود والنمط التقليدي في بعض المؤسسات التي تهيمن عليها الثقافة الذكورية يمكن أن يؤدي تغيير طريقة التواصل عبر قيادة نسائية إلى كسر الجمود وتقديم نموذج جديد وملهم مما يدفع العمال لتقبل التغيير. اما اختيار الذكور لتولي مهمة تغيير طرق وأساليب العمل ضمن عملية التغيير التنظيمي قد يستند إلى عدة أسباب ترتبط بالتصورات الشائعة حول خصائص القيادة الذكورية والخبرة العملية، والقدرة على اتخاذ القرارات الصارمة في بيئات العمل. وفيما يلي أبرز الأسباب: الحزم والقدرة على اتخاذ قرارات سريعة غالبا ما ينظر إلى الذكور على أنهم أكثر حزمًا في اتخاذ القرارات، وخاصة في الأوقات الحرجة التي تتطلب تغييرات جذرية في طرق وأساليب العمل. هذا الحزم قد يكون ضروريا لتجاوز مقاومة التغيير وتحقيق نتائج ملموسة بسرعة. الخبرة التقنية والإدارية في بعض السياقات التنظيمية، يهيمن الذكور على المناصب المرتبطة بالجوانب الفنية أو التشغيلية، ما يمنحهم فهماً أعمق لآليات العمل الحالية ويؤهلهم لوضع بدائل فعالة لأساليب العمل التقليدية. التركيز على الأهداف والنتائج الذكور ينظر إليهم غالبًا على أنهم أكثر تركيزًا على تحقيق النتائج والالتزام بالأهداف، مما يتماشى مع متطلبات التغيير التنظيمي الذي يستهدف تحسين الأداء والإنتاجية. القدرة على فرض السلطة التنظيمية في حالات تتطلب تغييرًا قسريًا أو سريعًا، قد يفضل القادة الذكور لما يعتقد عنهم من قدرة على فرض النظام والانضباط، خاصة في البيئات التي تواجه مقاومة داخلية.

اما حسب متغير السن اختيار الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة لقيادة أو دعم تغيير بيئة وظروف العمل في سياق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة يعود إلى مجموعة من الأسباب المرتبطة بالخبرة النضج المهني والقدرة على التوازن بين الابتكار والاستقرار. إليك أبرز

هذه الأسباب: الخبرة المهنية المترجمة في هذا العمر، يكون الأفراد قد راكموا سنوات طويلة من الخبرة في مجالهم، مما يمنحهم فهماً عميقاً لبيئة العمل الحالية ونقاط ضعفها، ويجعلهم أكثر قدرة على اقتراح تغييرات واقعية وفعالة. الخبرة التقنية والإدارية في بعض السياقات التنظيمية، ما يمنحهم فهماً أعمق لآليات العمل الحالية ويؤهلهم لوضع بدائل فعالة لأساليب العمل التقليدية. القدرة على التمييز بين ما هو مفيد. النضج القيادي والقدرة على توجيه الفئة العمرية 40-49 تكون في الغالب ضمن المناصب الوسطى أو العليا، وبالتالي لديهم نفوذ تنظيمي وقدرة على توجيه فرق العمل والتأثير في الثقافة التنظيمية مما يساعد في إنجاز التغيير. الاستعداد لتبني التغيير قبل التقاعد هذه الفئة تدرك أنها في مرحلة محورية من مسيرتها ملموس في المؤسسة المهنية، وتسعى إلى ترك بصمة إيجابية أو إحداث فرق إلى المراحل النهائية من حياتهم المهنية. الفئة العمرية 40-49 تمثل توازناً مثالياً بين الخبرة النضج، والقدرة على التغيير، وهي في موقع تنظيمي يسمح لها بإحداث تغيير في بيئة وظروف العمل يدعم أهداف التطور التنظيمي في المؤسسة.

وحسب متغير الصفة اختيار الأساتذة لتولي مهمة تغيير طرق وأساليب العمل في إطار التغيير التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية أو الإدارية له مبررات متعددة تستند إلى دورهم المهني وخبراتهم، ومكانتهم الفكرية داخل المؤسسة. وفيما يلي أبرز الأسباب: الخبرة العلمية والمنهجية الأساتذة يتمتعون بخبرة واسعة في تحليل المشكلات واقتراح حلول مبنية على أسس علمية، مما يجعلهم مؤهلين لتقديم تغييرات مدروسة وفعالة في أساليب العمل. القدرة على نقل المعرفة وتوجيه الآخرين بحكم عملهم في نقل المعرفة والتعليم والتدريب، فإن الأساتذة يمتلكون مهارات قوية في التواصل والتأثير الإيجابي، ما يساعد على - الزملاء بأهمية التغيير وتسهيل تنبيه. القدرة على نقل المعرفة وتوجيه الآخرين بحكم عملهم في نقل المعرفة والتعليم والتدريب، فإن الأساتذة يمتلكون مهارات قوية في التواصل والتأثير الإيجابي، ما يساعد على إقناع الزملاء بأهمية التغيير وتسهيل تنبيه. المكانة الاعتبارية والاحترام داخل المؤسسة الأساتذة غالباً ما ينظر إليهم على أنهم مرجعيات فكرية ما يمنحهم قدرة أكبر على كسب ثقة الأساتذة ودفعهم للانخراط في التغيير دون مقاومة كبيرة. الاطلاع على أحدث الاتجاهات والممارسات من خلال حضورهم للمؤتمرات والاطلاع على الأبحاث والدراسات، يتمتع الأساتذة بمعرفة حديثة حول أفضل الممارسات التنظيمية والتربوية، مما يجعلهم قادرين على تحديث أساليب العمل بفعالية. الاهتمام بجودة الأداء والمؤسسة نظراً لارتباط عملهم بالتعليم والجودة، فإن لديهم دافعاً قوياً لتحسين الأداء العام، سواء في البيئة التعليمية أو الإدارية، مما يدفعهم إلى الدعوة لتغيير أساليب العمل بما يخدم الأهداف التنظيمية. اختيار الأساتذة لتغيير طرق وأساليب العمل يعكس ثقة المؤسسة بخبرتهم وقدرتهم على إحداث تغيير فكري وثقافي وتنظيمي حقيقي من خلال رؤية علمية ومهارات تواصل فعالة ومكانة مؤثرة داخل المؤسسة.

اختيار الإداريين لتولي مهمة تغيير بيئة وظروف العمل في إطار التغيير التنظيمي له مبررات قوية تتعلق بموقعهم داخل المؤسسة، ومسؤولياتهم التنفيذية وقدرتهم على تطبيق السياسات والإجراءات. إليك أهم الأسباب: التحكم المباشر في بيئة العمل الإداريون يشرفون بشكل مباشر على العمليات اليومية والموارد البشرية والموارد المادية، مما يمنحهم القدرة الفعلية على إحداث تغييرات ملموسة في بيئة وظروف العمل مثل تنظيم المكاتب، ساعات العمل أنماط الاتصال، وغيرها. تنفيذ السياسات والاستراتيجيات بحكم دورهم التنفيذي، فالإداريين هم الأكثر قدرة على ترجمة الخطط الجارية إلى إجراءات عملية، وبالتالي فهم عنصر سي في تطبيق التغييرات الإداريون يدركون أهمية تحسين ظروف العمل في رفع رضا الاساتذة وزيادة التزامهم، وهو ما يعد عنصرًا أساسيًا في أي عملية تغيير تنظيمي ناجح يختار الإداريون لتغيير بيئة وظروف العمل نظرًا لما يتمتعون به من سلطة تنفيذية، معرفة تنظيمية ورؤية واقعية لمشاكل العمل، مما يؤهلهم لقيادة هذا النوع من التغيير بشكل فعال يدعم أهداف التطوير المؤسسي.

حسب متغير الخبرة المهنية اختيار الفئة ذات خبرة 10 سنوات لتولي مهمة تغيير طرق وأساليب العمل في إطار التغيير التنظيمي داخل المؤسسة هو خيار استراتيجي يعود لعدة أسباب جوهرية تتعلق بمزيج من الخبرة، الفهم العملي، والقدرة على التكيف. إليك أبرز الأسباب: توازن بين الخبرة والمرونة الموظفون الذين يملكون 10 سنوات من الخبرة يجمعون بين فهم عميق لواقع المؤسسة وبين المرونة الكافية لتقبل التغيير، فهم ليسوا عالقين في الطرق التقليدية ولا يزال لديهم استعداد للتجديد والتطوير. إمام شامل بأساليب العمل الحالية بعد عقد من العمل، يكون لدى هذه الفئة معرفة دقيقة بنقاط القوة والضعف في أساليب العمل الحالية، ما يمكنهم من تقديم مقترحات عملية وواقعية للتطوير. المصادقية والثقة داخل المؤسسة هذه الفئة غالبًا ما تكون قد بنت سمعة جيدة وعلاقات إيجابية، ما يمنحها مصداقية تسهل عملية إقناع الزملاء وقبول التغييرات المقترحة. بفضل خبرتهم، يكون لديهم قدرة أكبر على توجيه وتدريب الزملاء الأصغر سنًا، ومساعدتهم على التأقلم مع طرق وأساليب العمل الجديدة، مما يعزز نجاح التغيير التنظيمي. بعد 10 سنوات من العمل، تكون لدى هذه الفئة رؤية استراتيجية لأهمية التجديد والابتكار لمواكبة التطورات التقنية أو التنافسية، ما يجعلهم أكثر دعمًا للتغيير التنظيمي. اختيار الفئة ذات خبرة 10 سنوات لتغيير طرق وأساليب العمل يأتي من كونهم يمتلكون الرؤية العملية المصادقية، والتوازن بين المحافظة والتجديد ما يجعلهم عناصر فعالة في إنجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

جدول -41- يمثل علاقة متغيرات الدراسة بآراء المبحوثين حول اهم السلوكيات التي يقوم بها القادة لاحداث التغيير التنظيمي من طرف القادة الاداريين على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة-

المجموع	تعزيز الوعي بأهمية تغيير السلوكيات كما هو مرغوب فيه		البحث الدائم على التغذية الرجعية واستجابات العمال للتغيير		تحضير العمال وترغيبهم على التغيير		تحديد السلوكيات المرغوبة وفرضها على العمال		تقديم توجيهات للموظفين		الاحتمالات		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير		
44,34	47	50	10	42,11	8	53,85	7	37,5	6	42,11	16	ذكر	الجنس
55,66	59	50	10	57,89	11	46,15	6	62,5	10	57,89	22	انثي	
100%	106	100%	20	100%	19	100%	13	100%	16	100%	38	المجموع	
4,72	5	5	1	5,26	1	7,69	1	6,25	1	2,63	1	اقل من 30 سنة	السن
45,28	48	50	10	36,84	7	38,46	5	56,25	9	44,74	17	من 31 الى 39 سنة	
48,11	51	40	8	57,89	11	53,85	7	37,5	6	50,00	19	من 40 الى 49 سنة	
1,89	2	5	1	0	0	0	0	0	0	2,63	1	من 50 فما فوق	
100%	106	100%	20	100%	19	100%	13	100%	16	100%	38	المجموع	
42,45	45	45	9	31,58	6	38,46	5	43,75	7	47,37	18	اداري	الصفة
57,55	61	55	11	68,42	13	61,54	8	56,25	9	52,63	20	اسناد	
100%	106	100%	20	100%	19	100%	13	100%	16	100%	38	المجموع	
12,26	13	10	2	15,79	3	7,69	1	6,25	1	15,79	6	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
34,91	37	45	9	36,84	7	30,77	4	37,5	6	28,95	11	من 6 الى 10 سنوات	
52,83	56	45	9	47,37	9	61,54	8	56,25	9	55,26	21	اكثر من 10 سنوات	
100%	106	100%	20	100%	19	100%	13	100%	16	100%	38	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول التالي ان فئة الاناث اغليتهم وقع اختيارهم حول تحديد السلوكيات المرغوبة وفرضها على العمال كأكثر نسبة تقدر ب62.5% كتغيير من التغييرات السلوكية التي تتضمن التغيير داخل المؤسسة من طرف القادة الاداريين وهذا راجع الى عدة عوامل من بينها الرغبة في تحسين الأداء قد ترى الإناث أن فرض سلوكيات معينة سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل و تعزيز الانضباط قد يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تنظيماً وانضباطاً من خلال تحديد وتطبيق سلوكيات محددة الى جانب التأثير على ثقافة العمل فقد ينظر إلى هذا التوجه كطريقة للمساهمة في تشكيل ثقافة عمل إيجابية تعكس القيم التي يؤمن بها ، اما بالنسبة لفئة الذكور نجد بانهم ايدوا بان تحضي العمال و ترغيبهم على التغيير بنسبة اكبر الا وهي 53.85% كتغيير من التغييرات السلوكية التي تتضمن التغيير داخل المؤسسة من طرف القادة الاداريين وهذا راجع الى عدة عوامل أبرزها اعتقادهم بأن التغيير المستدام ينبع من القناعة الداخلية للفرد، وبالتالي يفضلون بناء الدافع والرغبة في التغيير بدلاً من فرضه. يهدف هذا النهج إلى تقليل مقاومة العمال للتغيير من خلال الإقناع والتحفيز، مما يضمن تبني التغيير بسلاسة أكبر. كما يميل القادة الذكور إلى النظر للتغيير كعملية شاملة تتطلب إعداداً ذهنياً ومعنوياً للعاملين، يشمل توفير المعلومات، بناء الثقة، ومعالجة المخاوف قبل تطبيق التغييرات كما يعكس هذا التفضيل أسلوب قيادة قد يكون أكثر تشاركية وتمكيناً، حيث يمنح العمال فرصة للمساهمة في عملية التغيير، مما يعزز شعورهم بالملكية والالتزام ويضمن استمرارية التغيير على المدى الطويل كونه نابعاً من اقتناع داخلي لا من امتثال مؤقت لتعليمات خارجية.

اما حسب متغير السن نلاحظ بان الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة هي الغالبة حيث وقع اختيارهم حول البحث الدائم على التغذية الرجعية و استجابات العمال للتغيير بنسبة اكبر 57.89% كتغيير من التغييرات السلوكية التي تتضمن التغيير داخل المؤسسة من طرف القادة الاداريين وهذا راجع الى عدة عوامل من بينها الخبرة العملية الطويلة والواقعية تتمتع هذه الفئة بخبرة عملية تراكمية تتجاوز 15-20 عاما في بيئات العمل المختلفة. لقد شهدوا العديد من التغييرات والتطبيقات الجديدة، كما انهم لاحظوا أن بعض التقنيات الحديثة لم تحقق النتائج المرجوة أو أنها أحدثت إرباكا أكثر من الفائدة لذا قد يفضلون العودة إلى ما أثبتت فعاليته في الماضي " التقنية الرجعية كحل مجرب وموثوقة خاصة عندما يتعلق الأمر بتعديل سلوكيات العمل الى جانب التركيز على النتائج المضمونة والاستقرار بعد سنوات من العمل، قد تصبح هذه الفئة أكثر براغماتية وعملية فهم يبحثون عن الحلول التي تضمن الاستقرار وتؤدي إلى نتائج ملموسة وموثوقة، بدلاً من المغامرة بتقنيات أو أساليب جديدة غير مجربة قد تؤدي إلى عدم اليقين أو مقاومة أكبر من العمال التقنية الرجعية" قد تعني هنا إعادة استخدام طرق أو أساليب عمل مجربة وفعالة تم تجاهلها أو استبدالها بشكل غير مبرر، غالبا ما يكون لدى الأفراد في هذه الفئة العمرية فهم عميق لطبيعة استجابات العمال للتغيير.

يدركون أن التغيير ليس مجرد فرض أداة جديدة، بل هو عملية تتطلب عملية دقيقة للمقاومة، وتكيفاً مع القدرات الموجودة، ومعالجة المخاوف. لذا، فإن تركيزهم على "استجابات العمال" هو انعكاس لوعيهم بأن نجاح أي تغيير سلوكي يعتمد بشكل كبير على كيفية تقبل العمال له وتفاعلهم معه. بشكل عام، يعكس هذا التوجه رغبة هذه الفئة في تحقيق تغييرات سلوكية مستدامة وفعالة، مع الأخذ في الاعتبار الخبرة العملية الطويلة والواقعية، وفهم عميق للديناميكيات البشرية داخل المؤسسة.

وحسب متغير الصفة نلاحظ بان الأساتذة هي الغالبة حيث وقع اختيارهم حول البحث الدائم على التغذية الرجعية و استجابات العمال للتغيير بنسبة اكبر 68.42% كتغيير من التغييرات السلوكية التي تتضمن التغيير داخل المؤسسة من طرف القادة الاداريين وهذا راجع الى عدة عوامل تتعلق بطبيعة عمل الاساتذة ودورهم في المؤسسة منها،

التركيز على الجانب البشري والتعليمي حيث يمتلك الأساتذة بطبيعة عملهم خبرة عميقة في فهم السلوك البشري وديناميكيات التعلم والتغيير هم ليسوا مجرد مطبقين للتقنيات، بل معنيون بفهم كيفية تفاعل الأفراد معها. لذلك فإن اهتمامهم بـ "استجابات العمال" يعكس إدراكهم بأن نجاح أي تغيير سلوكي يعتمد بشكل كبير على تقبل الأفراد له وقدرتهم على التكيف معه، وليس فقط على تطبيق أداة جديدة كما ان الخبرة في التدريس والتحفيز يُدرك الأساتذة أن إحداث التغيير ليس مجرد فرض قواعد جديدة، بل يتطلب إقناعاً وتحفيزاً وتدريباً. قد يرون أن "التقنية الرجعية" ليست بالضرورة تقنية قديمة بالية، بل قد تشير إلى مبادئ تعليمية أو إدارية مثبتة أثبتت فعاليتها في الماضي في تحسين السلوك، والتي قد تكون أكثر ملائمة وأقل إثارة للمقاومة من الحلول المعقدة وغير المجربة قد تكون "التقنية الرجعية" هنا بمثابة العودة إلى أساسيات "التعليم والتوجيه الفعال" للعاملين الى جانب فهم تحديات التطبيق العملي اي يدرك الأساتذة، بحكم تعاملهم مع طلاب وباحثين متنوعين، أن تطبيق أي تغيير سلوكي يتطلب تفهماً عميقاً للظروف المحيطة، والثقافة التنظيمية، ومستويات المهارة المختلفة لذا يميلون إلى اختيار الأساليب التي يمكن تكييفها وتطبيقها بمرونة أكبر وتلقى قبولاً أوسع من القوى العاملة بشكل عام يعكس تركيز الأساتذة على "التقنية الرجعية واستجابات العمال فهماً عميقاً للبعد البشري في التغيير التنظيمي هم يرون أن النجاح لا يكمن في مجرد إدخال الجديد، بل في تبني الأساليب التي تضمن التقبل والتكيف الفعال من جانب الأفراد سواء كانت تلك الاساليب حديثة او مستقاة من تجارب سابقة ناجحة. اما بالنسبة للإداريين نلاحظ ان اغليبتهم قد ترجح اختيارهم حول تقديم توجيهات للاساتذة و الاداريين بنسبة اكبر قدرت ب 47.37% كتغيير من التغييرات السلوكية التي تتضمن التغيير داخل المؤسسة من طرف القادة الاداريين التي تعكس طبيعة الدور الاداري و بعض العوامل الرئيسية الاخرى من بينها طبيعة الدور الإداري والمسؤولية المباشرة التي تقع على عاتق الإداري، مسؤولية مباشرة عن سير العمل وتحقيق الأهداف لذا ينظر إلى تقديم التوجيهات

كطريقة فعالة ومباشرة الضمان الامتثال للمعايير الجديدة أو تعديل السلوكيات غير المرغوبة الإداريون هم غالبًا من يتحملون المسؤولية النهائية عن النتائج، مما يدفعهم لتبني نهج يضمن تنفيذ التغيير بوضوح وسرعة الى جانب الكفاءة والسرعة في التنفيذ في بعض الحالات، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة أو تصحيح مسار فوري، يعد تقديم التوجيهات الطريقة الأكثر كفاءة لإيصال المعلومات وضمان تطبيق التغيير يمكن أن يرى الإداري أن النقاشات المطولة أو عمليات الإقناع قد تستغرق وقتًا طويلاً، بينما التوجيه المباشر يضمن سرعة الاستجابة كذلك الوضوح في التوقعات من خلال تقديم توجيهات واضحة يمكن للإداريين تحديد التوقعات بدقة حول السلوكيات الجديدة المطلوبة و هذا يقلل من الغموض ويوفر للاساتذة و الإداريين إطار عمل واضحًا لما هو متوقع منهم، مما يساهم في تقليل الأخطاء وزيادة الفعالية . قد يفضل بعض الإداريين الأساليب المباشرة والبسيطة لتجنب تعقيدات قد تنشأ من النقاشات المطولة أو محاولات إقناع كل فرد على حدة، خاصة إذا كانوا يتعاملون مع عدد كبير من الاساتذة أو إذا كان التغيير بسيطًا ومباشرًا في طبيعته.

حسب متغير الخبرة المهنية نلاحظ ان الفئة الاكثر من 10 سنوات هي الغالبة حيث كان اختارهم بان تحضير العمال و ترغيبهم على التغيير هي الانسب في التغيير، من التغييرات السلوكية داخل المؤسسة من طرف القادة الاداريين بنسبة تقدر ب 61.54% وهذا راجع لعدة اسباب من بينها الفهم العميق لدورة حياة التغيير فالأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية طويلة قد شهدوا العديد من دورات التغيير التنظيمي، من إطلاق مبادرات جديدة إلى فشل بعضها أو نجاح البعض الآخر. لقد أدركوا أن فرض التغيير غالبًا ما يولد مقاومة شديدة ويؤدي إلى نتائج قصيرة الأجل وغير مستدامة، لذا يفضلون النهج الذي يبني القناعة والرغبة من الداخل مما يضمن استمرارية التغيير، ايضاً إدراك أهمية العنصر البشري مع سنوات الخبرة، يتطور لدى هؤلاء الأفراد فهم أعمق للديناميكيات البشرية داخل المؤسسة و يدركون أن الاساتذة ليسوا مجرد موارد بل هم أفراد لديهم مخاوف وتطلعات ومقاومة طبيعية للمجهول وبالتالي، يرون أن الاستثمار في تحضير وترغيب" العمال هو استثمار في بناء الثقة وتقليل التوتر وهو أمر حيوي لنجاح أي تغيير سلوكي الى جانب التركيز على الاستدامة والنتائج طويلة الأجل القادة ذوو الخبرة لا يبحثون عن حلول سريعة أو سطحية إنهم يركزون على إحداث تغييرات جذرية ومستدامة فتحضير وترغيب" العمال يساهم في غرس ثقافة التغيير الإيجابي حيث يصبح الموظفون شركاء في العملية بدلاً من مجرد متلقين لها، مما يضمن التزاماً طويلاً بالأمد بالسلوكيات الجديدة . مهارات القيادة والتأثير المتقدمة الخبرة الطويلة غالباً ما تصقل مهارات القيادة والتأثير لدى الأفراد. هؤلاء القادة بارعون في التواصل الإقناع، بناء العلاقات، وفهم دوافع الآخرين. يستخدمون هذه المهارات بفاعلية لتوجيه الاساتذة نحو التغيير بطريقة تشاركية وداعمة، بدلاً من الاعتماد على السلطة فقط .

بشكل عام، يعكس تفضيل الفئة ذات الخبرة المهنية التي تزيد عن 10 سنوات لنهج "تحضير وترغيب العمال" فهما ناضجا ومعما لتعقيدات التغيير التنظيمي، مع تركيز قوي على العنصر البشري، الاستدامة، واستخدام مهارات القيادة الفعالة لتحقيق نتائج إيجابية ودائمة.

جدول -42- يمثل علاقة متغيرات الدراسة بآراء المبحوثين حول اهم الصعوبات التي يواجهها القادة الاداريين لاحداث التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة-

المجموع	عدم دراسة الأوضاع		عدم الاستعانة بمختصين وكفاءات تساهم في ادخال الحلول		مقاومة العمال لعملية التغيير		عدم تجاوب الجمهور الداخلى لعملية التغيير		غياب استراتيجية واضحة للتغيير		عدم توفر البدائل الفعالة		عدم اشتراك الموظفين في البحث عن سبيل التغيير		الاحتمالات		المتغير
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
36,23	50	9,09	1	41,18	7	40,91	9	23,08	3	38,71	12	36,36	8	45,45	10	ذكر	الجنس
63,77	88	90,91	10	58,82	10	59,09	13	76,92	10	61,29	19	63,64	14	54,55	12	انثي	
100%	138	100%	11	100%	17	100%	22	100%	13	100%	31	100%	22	100%	22	المجموع	
1,45	2	0	0	0	0	0	0	7,69	1	3,23	1	0	0	0	0	اقل من 30 سنة	السن
48,55	67	36,36	4	52,94	9	50	11	46,15	6	45,16	14	50	11	54,55	12	من 31 الى 39 سنة	
46,38	64	54,55	6	41,18	7	45,45	10	46,15	6	48,39	15	45,45	10	45,45	10	من 40 الى 49 سنة	
3,62	5	9,09	1	5,88	1	4,55	1	0	0	3,23	1	4,55	1	0	0	من 50 فما فوق	
100%	138	100%	11	100%	17	100%	22	100%	13	100%	31	100%	22	100%	22	المجموع	
48,55	67	54,55	6	58,82	10	50	11	53,85	7	38,71	12	50	11	45,45	10	اداري	الصفة
51,45	71	45,45	5	41,18	7	50	11	46,15	6	61,29	19	50	11	54,55	12	اسناد	
100%	138	100%	11	100%	17	100%	22	100%	13	100%	31	100%	22	100%	22	المجموع	
10,87	15	0	0	5,88	1	9,09	2	15,38	2	9,68	3	13,64	3	18,18	4	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
34,06	47	36,36	4	29,41	5	36,36	8	30,77	4	35,48	11	36,36	8	31,82	7	من 6 الى 10 سنوات	
55,07	76	63,64	7	64,71	11	54,55	12	53,85	7	54,84	17	50	11	50	11	اكثر من 10 سنوات	
100%	138	100%	11	100%	17	100%	22	100%	13	100%	31	100%	22	100%	22	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ ان فئة الاناث اغلبيتهم قد ايدوا ان عدم دراسة الاوضاع هي من الصعوبات التي تواجه القادة الإداريون في إحداث التغيير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب تامدة بنسبة اكبر تقدر ب 90.91% وهذا راجع الى عدة اسباب من بينها الأدوار النمطية والتوقعات الاجتماعية، وغالبا في المجتمعات التي لا تزال تحتفظ ببعض الأدوار التقليدية، قد يتم توجيه الإناث نحو مجالات ينظر إليها على أنها تتطلب مهارات ناعمة" مثل التواصل، بناء العلاقات، أو الدعم الاجتماعي. بينما قد تربط التحليلات الاستراتيجية، وتشخيص المشكلات الهيكلية، والتخطيط للتغيير الجذري بأدوار قيادية ذكورية نمطية. هذا التوجه قد يؤثر على اختيار الإناث المجالات الدراسة أو الاهتمام البحثي، مما يجعلهن أقل ميلا للتركيز على هذه الجوانب الى جانب التمثيل الناقص في مناصب صنع القرار إذا كان تمثيل الإناث ضعيفا في المناصب القيادية العليا التي تعنى بشكل مباشر بوضع الاستراتيجيات وعملية التغيير، التركيز على الجانب البشري والاجتماعي للتغيير تميل بعض الدراسات إلى الإشارة إلى أن الإناث قد يكن أكثر حساسية وتركيزا على الجوانب الإنسانية والاجتماعية للتغيير، مثل تأثير التغيير على الاساتذة، عملية المقاومة العاطفية، وبناء التوافق. هذا التركيز قد يجعلهن يميلن إلى دراسة "آثار" التغيير أو "كيفية عملية الأفراد" خلاله، بدلا من تشخيص الأوضاع الأولية" أو "صياغة الاستراتيجيات التي غالبا ما تعتبر مهاما أكثر تقنية أو هيكلية. اما بالنسبة لفئة الذكور يرجحون اختيارهم حول عدم اشتراك الاساتذة في البحث عن سبل التغيير كأكثر نسبة تقدر ب 45.45% هي من الصعوبات التي تواجه القادة الإداريون في إحداث التغيير التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهذا راجع الى عدة عوامل من بينها النمط القيادي التقليدي كثيرا ما يتأثر الذكور في المناصب القيادية بنماذج قيادية تقليدية تعتمد على السلطة المركزية واتخاذ القرارات من القمة إلى القاعدة في هذا النموذج، ينظر إلى القائد على أنه "الخبير" الوحيد المسؤول عن تحديد المشكلات وإيجاد الحلول، بينما يتوقع من الاساتذة تنفيذ التوجيهات هذا النمط قد يكون متجذرا في بيئات العمل الأكاديمية أو الإدارية التي تقدر التسلسل الهرمي الصارم الى جانب الثقة الزائدة في القدرات الذاتية: قد يمتلك بعض القادة الذكور ثقة مفرطة في قدراتهم التحليلية واتخاذ القرار، مما يجعلهم يعتقدون أنهم لا يحتاجون إلى مدخلات من الاساتذة الآخرين. هذا الشعور قد ينبع من الخبرة الطويلة، أو النجاحات السابقة، أو حتى من طبيعة الأدوار القيادية التي تتطلب قدرا من الحزم والاعتماد على الذات كذلك الخوف من فقدان السيطرة أو السلطة إشراك الاساتذة في عملية البحث عن سبل التغيير يعني مشاركة السلطة والمسؤولية، وهذا قد ينظر إليه من قبل بعض القادة كتهديد لفقدان السيطرة أو الحد من نفوذهم. قد يخشى القائد أن يؤدي إشراك الاساتذة إلى نقاشات مطولة، أو معارضة، أو حتى تحدي لقراراته، مما يعقد عملية التغيير بدلا من تسهيله. التركيز على الكفاءة والسرعة، قد يرى القادة أن إشراك عدد كبير من الاساتذة سيؤدي إلى إبطاء عملية

اتخاذ القرار، وزيادة التعقيد، مما يتعارض مع الحاجة إلى الكفاءة والسرعة في تنفيذ التغيير. قد يفضلون اتخاذ قرارات سريعة وتنفيذه.

حسب متغير السن نجد الفئة العمرية من 31 إلى 39 سنة هي الغالبة حيث وقع اختيارهم بنسبة أكبر تقدر بـ 54.55% على عدم اشتراك الأساتذة في البحث عن سبيل التغيير من الصعوبات التي تواجه القادة الإداريين لإحداث التغيير التنظيمي وهذا رجع لعدة أسباب من بينها الضغط لإثبات الذات والإنجاز السريع فالقادة في هذه الفئة العمرية غالباً ما يكونون في مرحلة "البناء" المهني يشعرون بضغط كبير لإثبات كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق نتائج سريعة. قد يرون أن إشراك الأساتذة سيؤدي إلى إبطاء العملية، أو تعقيدها، أو حتى فتح باب للمعارضة، مما قد يؤثر على سرعة إنجازهم للمهام الموكلة إليهم ويفضلون اتخاذ قرارات سريعة وتنفيذها لإظهار فعاليتهم إلى جانب الخبرة القيادية المحدودة ونقص الثقة في القيادة التشاركية على الرغم من أنهم قد يمتلكون خبرة فنية جيدة، إلا أن خبرتهم في القيادة الإدارية، خاصة في سياق التغيير التنظيمي، قد تكون محدودة. قد لم يختبروا بشكل كاف فوائد القيادة التشاركية، أو ربما واجهوا تحديات في تجارب سابقة أو سمعوا عنها أدت إلى نتائج عكسية. هذا النقص في الخبرة قد يجعلهم يميلون إلى أساليب قيادة أكثر تحكماً ومركزية كذلك التركيز على "التحكم" بدلاً من "التفويض" ففي بداية المسيرة القيادية، قد يميل القادة إلى التحكم الشديد في العمليات والتفاصيل لضمان سير الأمور بالطريقة التي يتوقعونها. إشراك الأساتذة يتطلب قدراً كبيراً من التفويض والثقة، وهي مهارات قد لا تكون متطورة بالكامل لدى هذه الفئة العمرية. الخوف من الأخطاء أو عدم الكفاءة سواء لديهم أو لدى الأساتذة قد يدفعهم لتجنب المشاركة الواسعة فالقادة في هذه الفئة العمرية غالباً ما يتحملون أعباء عمل كبيرة وضغوطاً متعددة من العملية العليا. قد يرون أن تخصيص الوقت والجهد اللازمين لعملية إشراك الأساتذة الاجتماعات النقاشات بناء التوافق هو رفاهية لا يمكنهم تحملها، ويفضلون اتخاذ القرارات بأنفسهم بسرعة.

حسب متغير الصفة نجد أن غالبية الأساتذة تميل إلى غياب استراتيجيات واضحة للتغيير بنسبة تقدر بـ 61.29% من الصعوبات التي تواجه القادة الإداريين لإحداث التغيير التنظيمي يمكن تفسير هذا الميل لعدة أسباب متداخلة من بينها طبيعة الدور الأكاديمي والتركيز على البحث والتدريس الأساتذة هم في الأساس خبراء في مجالاتهم العلمية وينصب تركيزهم الأكبر على البحث العلمي، التدريس والإشراف الأكاديمي. قد لا تكون لديهم الخلفية أو التدريب الكافي في العملية الاستراتيجية التخطيط التنظيمي، أو عملية التغيير بالتالي، قد لا يرون أن صياغة استراتيجيات التغيير الواضحة هي جزء أساسي من دورهم، بل يعتبرونها مسؤولية العملية العليا إلى جانب مقاومة التغيير الفطري في البيئة الأكاديمية غالباً ما تتميز الجامعات والكليات بثقافة تنظيمية محافظة نسبياً فالأساتذة، بحكم طبيعة عملهم، يميلون إلى التمسك بالتقاليد، المناهج الراسخة، والأساليب المجربة. أي تغيير جذري قد ينظر

إليه على أنه تهديد للاستقرار الأكاديمي أو حتى للحرية الأكاديمية. هذه المقاومة الفطرية قد تجعلهم لا يتبنون استراتيجيات واضحة للتغيير، بل قد يفضلون الحفاظ على الوضع الراهن أو التغييرات التدريجية جداً كما ان غياب الحوافز أو التدريب على التغيير الاستراتيجي قد لا توجد حوافز واضحة للأساتذة للمشاركة بفعالية في صياغة استراتيجيات التغيير، خاصة إذا كان ذلك لا يرتبط بشكل مباشر بمسارهم الوظيفي الأكاديمي أو ترقيةاتهم. كما أنهم قد يفتقرون إلى التدريب اللازم على مهارات التخطيط الاستراتيجي وعملية التغيير، مما يجعلهم غير مؤهلين أو غير متحمسين للانخراط في هذه العملية. أما بالنسبة للإداريين يرجحون اختيارهم على عدم الاستعانة بمختصين وكفاءات تساهم في ادخال الحلول 58.82% كأكبر نسبة من الصعوبات التي تواجه القادة الإداريين لإحداث التغيير التنظيمي وهذا بسبب الخوف من تكاليف الاستعانة بالخبراء فغالبا ما ينظر إلى الاستعانة بالمختصين أو المستشارين الخارجيين على أنها تكلفة مالية إضافية. في ظل قيود الميزانية التي قد تواجهها الكليات والجامعات، قد يفضل الإداريون الاعتماد على الموارد البشرية الداخلية المتاحة لديهم، حتى لو كانت خبرتهم في مجال التغيير محدودة كما يعتقد بعض الإداريين أنهم يمتلكون المعرفة الكافية لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة داخل مؤسستهم. قد يرون أنهم الأدرى وأن أي خبير خارجي لن يتمكن من فهم السياق الفريد للكلية بنفس العمق. هذا الشعور بالاكتماء الذاتي قد يمنعهم من البحث عن منظور جديد أو خبرة متخصصة كما ان مقاومة الأفكار الجديدة أو التدخل الخارجي يمكن أن يثير وجود خبراء خارجيين شعورًا بمقاومة التغيير أو التدخل لدى بعض الإداريين. قد يخشون أن يؤدي ذلك إلى تحدي الأساليب المتبعة، أو الكشف عن أوجه قصور داخلية، أو حتى تغيير أدوارهم وصلاحياتهم. يفضلون أحياناً الحفاظ على منطقة الراحة" وتجنب أي عناصر قد تزعج الوضع الراهن.

حسب متغير الخبرة المهنية نجد فئة الاكثر من 10 سنوات يقع اختيارهم حول عدم الاستعانة بمختصين وكفاءات تساهم في ادخال الحلول بنسبة تقدر ب 64.71% من الصعوبات التي تواجه القادة الإداريين لاحداث التغيير التنظيمي وهذا راجع لعدة عوامل الا وهي ميل القادة الإداريون الذين يمتلكون خبرة مهنية تزيد عن 10 سنوات إلى عدم الاستعانة بمختصين وكفاءات خارجية للمساهمة في إدخال الحلول وإحداث التغيير التنظيمي في بيئات مثل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقطب تامدة. هذه النزعة تمثل صعوبة للقادة الإداريين وتسهم فيها عدة عوامل رئيسية،

الثقة المفرطة في الخبرة الداخلية والمعرفة المتراكمة بعد أكثر من 10 سنوات في العمل الإداري، يكتسب القادة كما هائلا من الخبرة والمعرفة حول بيئة عملهم ومؤسستهم. قد يؤدي ذلك إلى شعور قوي بأنهم يمتلكون كل الأدوات اللازمة لفهم المشكلات وابتكار الحلول، وأن أي تدخل خارجي لن يضيف قيمة جوهرية. هذه الثقة، وإن كانت مستندة إلى قاعدة معرفية حقيقية، قد تتحول إلى عقبة أمام تبني أفكار جديدة كذلك مقاومة "إعادة اختراع العجلة" أو

الاعتراف بالقصور قد يرى القادة ذوو الخبرة الطويلة أن استقدام خبراء خارجيين يعني ضمناً الاعتراف بوجود قصور في الخبرة أو المعرفة الداخلية، وهو ما قد يتعارض مع الصورة التي يرغبون في إظهارها. كما أنهم قد يرون أنهم مروا بكل هذا من قبل أو أن الحلول المقترحة من الخارج ليست جديدة تماماً، مما يدفعهم لمقاومة ما يعتبرونه "إعادة اختراع العجلة" دون داعي.

6- عرض المقابلة ،

-مقابلة مع سيدة تيغديث قسم محاسبة و المالية في جامعة مولود معمري قطب تامدة قسم

علوم الانسانية و الاجتماعية في يوم الثلاثاء 06-05-2025 على الساعة 14:15

س1: ما مفهومكم للقيادة الادارية ؟

ج س1: هي تمثل القائد الاول حيث يمتلك القائد القدرة على اتخاذ القرارات فعالة و مناسبة لتحقيق اهداف تنظيمية. حيث يكون المسؤول قائم على توجه التحديات و تكون له مهارات شخصية و القدرات الادارية التي تمكن الفرد من قيادة الاخرين نحو تحقيق نجاح التنظيمي للمؤسسة.

س2: ما ابرز سمات و الخصائص التي تتوفر لدى القائد بمؤسستكم ؟

ج س2: القائد فعال في مؤسسة و لديه القدرة على التحفيز و الالهام لتحقيق اداء افضل و يشجع فريقه على الابتكار و الابداع و ايضا يطهر التقدير و الاعتراف بجهود و انجازات فريقه و يتحمل مسؤولية قراراته و هو رجل مناسب في المكان المناسب.

س3: ماهي الاهداف التي تسعى القادة لتحقيقها بمؤسستكم؟

ج س3: هدف التي تسعى اليها القادة في المؤسسة هي تحقيق اداء افضل حيث تكون الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة قابلة للتنفيذ، لتعزيز سمعة و مكانة المؤسسة ثابتة حيث يحرصون على استخدام للموارد المتاحة لضمان الاستدامة المالية، و تهدف ايضا لبناء فريق عمل فعال و متحفز حيث يهتمون بتنمية مهارات و قدرات اعضاء الفريق من خلال التدريب و التوجيه.

س4: ما نوع التغييرات التي تسعى القادة لتحقيقها بمؤسستكم؟

ج س4: تحرص المؤسسة دائما على تغييرات مختلفة مثل عوامل داخلية او خارجية.ومن ابرزها التغييرات في البيئة الخارجية مثل تطورات تكنولوجيا و تحولات الاقتصادية المالية خاصة في رواتب الاساتذة و الاداريين نفسها لا تتغير الا في بعض الاحيان يكون هناك تجديد في رواتب و تكون الاوامر لدى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي حيث تقوم باثناء الاوامر في تغيير الرواتب مثلا في سنة 2022 و سنة 2024 قامت با تجديد في زيادة الرواتب.

س5: ما هي الدوافع او المحركات الرئيسية التي تؤدي لإحداث التغيير التنظيمي في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة ولاية تيزي وزو؟

ج س5: الهدف في التغيير التنظيمي للمؤسسة هو الوصول الى نجاح تام و هناك عدة دوافع منها سلبية و ايجابية ومن اهم هذه الدوافع الايجابية ;هي تحسين في خدمة المنظمة و ايتاء بما هو جديد و محفز للمنظمة و اتباع طرق جديدة و ترك طرق التقليدية بهدف تحسين نوعية المؤسسة اما الدوافع السلبية اي الخارجية و هي الضغوطات و المتغيرات التي من البيئة المحيطة بالمؤسسة مثلا ظهور منافسين جدد او خدمات مبتكرة او ظهور تقنيات جديدة تغيير طرق العمل و هذا يؤدي الى تبني التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة و الوصول الى العملاء.

س6: ماهي الجوانب النوعية التي تعتبرونها بالغة الاهمية في عملية التقييم الاداء التنظيمي و التي تستلزم تحسبا جوهريا في جامعتكم؟

ج س6: و تكون هذه الجوانب في فعالية القيادة حيث توفر القيادة رؤية واضحة و ملهمة للمؤسسة و استمء الى اراء الاساتذة و تقديم التوجيه و الدعم و تبني ثقة و الاحترام بين الاساتذة. و تكوين مناخ تنظيمي على التعاون و المشاركة بين الفرق و الافراد و تشجيعهم على توليد الافكار الجديدة و تجربتها و توفير دورات تكوينية مثال دورة في لغة الانجليزية.

س7: ما الممارسات الحالية التي تسعى القيادة الادارية الى تطويرها و تعديلها بهدف تعزيز

الفعالية التنظيمية في جامعتكم؟

ج س7: حاليا مؤسستنا تسعى الى تطوير في بيئة التكنولوجيا حيث انت بتحول الرقميالمسماة با الرقمنة لكي تحسن المهام المتكررة و التحسين الكفاءة و التقليل الاخطاء مثال حول ذلك قامت مؤسستنا في يوم الاثنين2025بفتح رابط جديد حيث يساعد الطلبة او الاساتذة او الاداريين لتحسين راحتهم النفسية و مساعدتهم في التطوير النفس.و ايضا تسعى الى تقسيم علوم الانسانية و الاجتماعية كل واحد يتبع ادارته الخاصة لتحقيق الضغط المكتظ في القسم،وتسعى الى تحفيز الاداريين حيث اتوا بتدريبات مهنية اي كل الاداريين معينين بهذا التدريب لكي يحسنون في مهاراتهم.

س8:في سياق التغيير التنظيمي ماهي الاساليب القيادية التي تعتبرونها الاكثر فعالية في تحقيق الاهداف المنشودة في جامعتكم؟

ج س8: تقوم بتعزيز الاتصال و التواصل بين المسؤول و الاساتذة و استعمال اسلوب ديمقراطي لكي يعزز تحسين اداء العاملين(الاداريين) و مشاركتهم في الاداء و احذ بعين الاعتبار و في بعض الاحيان تكون القادة ديكتاتورية لكي لا تكون انسيبات في العمل لدى الاداريين،ومن كل هذه الجوانب تكون ايجابية للمنظمة.

س9: ماهي الاليات التي تعتمدونها لتقييم تأثير القيادة على تحقيق التغيير التنظيمي المطلوب؟

ج س9: لتطوير الكفاءات القيادة الادارية داخل الجامعة يجب على القائد في كل سنة يقوم بدورات تدريبية سواء للقائد او الاساتذة لتطوير مهارتهم و تحسين في عملهم لمواكبة التطور و تحسين في تعديلات القيادة و ياتون بكل ما هو جديد للمؤسسة و مشاركة العامل في اهداف المؤسسة و تكوين روح المشاركة و الشفافية بينهم.

س10: ما المنهجية التي تعتمدونها لتقييم تأثير القيادة على تحقيق التغيير التنظيمي المطلوب؟

ج س10:المنهجية التي نعتمد لها هي اقناع الافراد المؤسسة بضرورة التغيير لتحسين في مستوى الجامعة. و استعمال اسلوب مرن و مقنع لكي تصل الفكرة المطلوبة للاساتذة و الاداريين.

س11: كيف يساهم القادة في جامعتكم من خلال سلوكياتهم في ارساء بيئة داعمة للتغيير و الابتكار؟

ج س11 يساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة بتدعيم الاساتذة معنويا و ماديا, و تحسين في بيئة العمل بين الاساتذة و توفير جو ملائم و من خلال مجموعة من السلوكيات القيادية الاستراتيجية و الممارسات التنظيمية كالرؤية الملهمة لمستقبل المؤسسة و الاعتبار الفردي حيث يدعم القادة المبادرات الفردية و يقدمون التوحيد و الدعم و كالتحفيز الفكري حيث يخلقون ساحات امنة للنقاش و تبادل الافكار مما يعزز الابداع و يحفز على التجريب.

التعليق على المقابلة

يتضح لنا من خلال المقابلة التي قمنا بإجرائها مع السيدة تيغديث في قسم المحاسبة المالية بكلية علوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة ولاية تيزي وزو على ان القيادة الادارية هي التي تمكن الفرد من قيادة الاخرين نحو تحقيق نجاح تنظيمي للمؤسسة حيث يركز على قدرة القائد الفعال في تسيير و تنظيم الاداء الاداري للمؤسسة و اتخاذ القرارات من خلال اقتراح افكار جديدة و اعطاء الهام للموظفين كما يمنحهم الفرصة في اعطاء ارائهم و تجسيدها في ارض الواقع. كما يسلط الضوء على اهمية المهارات الشخصية و الادارية لتوجيه الافراد و ضمان نجاح المؤسسة و تحسين صورة الذهنية للمؤسسة و اعطاء دور حاسم للتدريب و تنمية المهارات و الاعتراف بالعوامل الداخلية او الخارجية التي تدفع الى التغييرات السنوية و توفيرهم احدث التكنولوجيات الرقمية لكي يواكبوا العصر الحديث لتحقيق التغيير التنظيمي

عرض المقابلة الثانية:

-مقابلة مع السيدة اوستاني في قسم التعليم و التقييم في جامعة مولود معمري قطب تامد قسم علوم الانسانية و الاجتماعية في يوم الثلاثاء 06 ماي 2025 على الساعة 14:15

س1: ما مفهومكم للقيادة الادارية ؟

ج س1: هي القدرة على توجيه الفرد نحو النجاح و تحقيق الاهداف المشتركة و المرغوب فيها بكفاءة. و لكي تكون هناك قيادة فعالة يجب ان يكون هناك تحسين في الاداء بواسطة تحفيز الفريق و توجيهه للأحسن , كذلك تتمثل القيادة الادارية في تعزيز الابتكار للعمال اي تشجيعهم في التفكير الابداعي هذا قد يختلف اكثر (الولاء و رضا الاساتذة).

س2: ما ابرز سمات و الخصائص التي تتوفر لدى القائد بمؤسستكم؟

ج س2: تتسم القيادة الفعالة في مؤسستنا بمزيج من السمات الشخصية و المهارات الادارية و من ابرزها:

-القدرة على الاستماع بشكل فعال.

-التفكير بشكل استراتيجي.

-اتخاذ القرارات خاصة عند"; حدوث اي كوارث او تغييرات اما داخل المؤسسة او خارج المؤسسة" وتكون هذه العملية بثقة تامة.

-لديه الثقة في النفس و تعود هذه العملية الى خبراته و التعلم المستمر.

-القدرة على التأثير في الاخرين للوصول الى هدف معين.

-شخصية كاريزماتية.

س3: ماهي الاهداف التي تسعى القادة لتحقيقها بمؤسستكم؟

ج س3: النجاح في تطبيق استراتيجيات و تحقيق الاهداف المراد الحاق اليها، و تحديد لنتائج المرجوة و التوجهات المستقبلية التي يسعى لتحقيقها و تحسين الاداء العام، تحقيق النمو المستدام و بناء ثقافة تنظيمية داعمة لابتكار و التعلم المستمر، تعزيز رضا الاساتذة و ولائهم، تحقيق التوازن بين الاهداف الاطراف المعنية المختلفة.

س4: ما ابرز سمات و الخصائص التي تتوفر لدى القائد بمؤسستكم؟

ج س4: تشهد مؤسستنا انواعا مختلفة من التغييرات حيث تتراوح بين التغييرات التدريجية التي تهدف الى تحسن العمليات القائمة التغييرات الجذرية التي تتضمن تحولات شاملة في الهيكل التنظيمي. كالاستراتيجيات ، التكنولوجيا ، على سبيل المثال قد نقوم بتطبيق أنظمة تكنولوجيا جديدة رقمية او اعادة هيكلة الادارات او تغيير نماذج الاعمال داخل المنظمة او خارجها و هذه التغييرات تدار غالبا وفقا لنماذج عملية التغيير.

س5: ما هي الدوافع او المحركات الرئيسية التي تؤدي لإحداث التغيير التنظيمي في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة ولاية تيزي وزو؟

ج س5: اولا يحدث التغيير في اي مكانة نوع المؤسسة اما في التعليم او في الاقتصادية و الهدف من ذلك هو الوصول الى الغاية المراد وصولها و غي النجاح التام. و لكي يحدث هذا الاخير يجب ان تكون هنالك دافع او محرك و هو التحسين و التطوير الاداء لمواجهة المنافسة الشديدة و المحافظة على المركز التنافسي و البقاء الدائم في المرتبة الاعلى في جميع المجالات . و من بين العوامل المساعدة لاتصال الجيد هي و التكوين و مساعدتهم في كسب مهارات جديدة. (الموارد الانسانية الموارد البشرية و المالية)، التحفيز المكلف للعمال و الطاقم الموجود في المؤسسة ، التدريب

س6: ماهي الجوانب النوعية التي تعتبرونها بالغة الاهمية في عملية التقييم الاداء التنظيمي و التي تستلزم تحسبا جوهريا في جامعتكم؟

ج س6: توافر مراكز مختصة للتكوين و التدريب سواء حضوريا او عن بعد, توفر ايضا حصص تكوينية في اللغة الانجليزية لتحسين الاداء الاساتذة و كسب المهارات. و تكوين التربصات الوطنية و الاجنبية لتحسين أكثر لأدائهم حسب المصالح الادارية.

س7: ما الممارسات الحالية التي تسعى القيادة الادارية الى تطويرها و تعديلها بهدف تعزيز الفعالية التنظيمية في جامعتكم؟

ج س7: تحسين في الرقمنة و توفير الوسائل الحديثة من اجل مواكبة العصر, في مجال تكوين و تحسين تدفق الانترنت و توفير الاجهزة المواكبة الرقمية. و تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز ثقافة الابتكار و العمل الجماعي و التواصل الفعال, وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف الاكاديمية و الادارية. و ايضا يقوم بتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص و المؤسسات البحثية و المجتمعية لتبادل الخبرات و توسيع النطاق التأثير.

س8: في سياق التغيير التنظيمي ماهي الاساليب القيادية التي تعتبرونها الاكثر فعالية في تحقيق الاهداف المنشودة في جامعتكم؟

ج س8: يكون بتعزيز الاتصال و التواصل بين المسؤول و الاساتذة الى جانب احذ بعين الاعتبار الآراء الاساتذة و اشراكهم في اخذ القرارات و في تعزيز العمل الجماعي بدلا القائد الامر. مما يزيد من شعورهم بالملكية و الالتزام تجاه التغيير, و تكيف اسلوب القيادة ليناسب مستوى نضج الافراد و الموقف المحدد مما يضمن مرونة عالية في التعامل مع التحديات التغيير المختلفة.

س9: ماهي الاليات التي تعتمدونها لتقييم تأثير القيادة على تحقيق التغيير التنظيمي المطلوب؟

ج س9: توفير برامج تدريب مختصين في كل سنة في المجالات القيادة الاستراتيجية. و عملية الموارد البشرية و المالية و التكنولوجيا , دعم و توجيه الفرد من قبل قادة ذوي خبرة توفير ورش عمل و الحلقات النقاش لتبادل المعرفة و افضل الممارسات. و في كل سنة, يكون هناك تقييم اداء الدوري حيث يستخدمون مؤشرات الاداء الرئيسية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للجامعة.

س10: ما المنهجية التي تعتمدونها لتقييم تأثير القيادة على تحقيق التغيير التنظيمي المطلوب؟

ج س10: لتقييم تأثير القيادة على تحقيق التغيير التنظيمي تتبع الجامعة منهجية متعددة الابعاد حيث تجمع بين الاساليب الكمية و النوعية مثل تحديد مؤشرات الاداء الرئيسية للتغيير كمعدل تبني الممارسات الجديدة و مستوى الرضا عن عملية التغيير. و تحقيق

الاهداف المحددة للتغيير على سبيل المثال زيادة الكفاءة, تحسين جودة الخدمات و تقوم بالمقابلات و مجموعات التركيز لجمع البيانات نوعية معقمة حول تجارب الافراد مع التغيير و دور القيادة في تسهيله او عرقلته و الحرص على تقييم مستوى قدرة الجامعة على استيعاب التغيير و ادارته بشكل فعال.

س11: كيف يساهم القادة في جامعتكم من خلال سلوكياتهم في ارساء بيئة داعمة للتغيير و الابتكار؟

ج س11: يساهم القادة بشكل حاسم في ارساء بيئة داعمة للتغيير و الابتكار من خلال السلوكيات كتحديد و توصيل رؤية واضحة للابتكار و التغيير و يظهر القادة بأنفسهم المرونة, و الانفتاح على الافكار الجديدة و التعلم من الاخطاء و توفير الموارد و الدعم اللازم يضمن القادة تخصيص الموارد المالية و البشرية و التقنية اللازمة لمشاريع الابتكار و التغيير. و بخلق بيئة امنة للاساتذة و الاداريين لتجريب افكار جديدة و بمنح القادة الاساتذة الصلاحيات و المسؤوليات الازمة لاتخاذ المبادرات و تطبيق الافكار المبتكرة.

التعليق على المقابلة:

يتضح لنا من خلال المقابلة التي قمنا بجرائها مع السيدة اوستاني رئيسة في قسم التعليم و التقييم بكلية علوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة ولاية تيزي وزو. ان القيادة الادارية هي التوجيه الافراد نحو النجاح و تحقيق الاهداف المشتركة و المرغوب بكفاءة ولكي تكون هناك قيادة فعالة يجب ان يكون هناك تحسين في الاداء بواسطة تحفيز الفريق و توجيهه للأحسن.

ويجب ان تتوفر لدى القادة سمات شخصية و مهارات ادارية و القدرة على الاستماع للأراء الموظفين بشكل فعال لتحسين الاداء الوظيفي و منح جو الشفافية لدى الموظفين و يجب على القادة ان يكون تفكيرهم استراتيجي لاتخاذ القرارات عند حدوث أي تغيير داخل الجامعة او خارجها لتجنب حدوث عوائق و تهدف القادة الي تحقيق الاهداف المرشودة و تحديد النتائج المرجوة و التوجيهات المستقبلية لتحسين الاداء العام و بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار و التعلم المستمر و تعزيز رضا الموظفين وولائهم.حيث تقوم في كل سنة بتحسين مهارات و قدرات الموظفين و العمال الجامعة بتحديث تكنولوجيات جديدة رقمية و توفير لهم حصص بالغة الانجليزية و تكوين تربصات الوطنية و الاجنبية لتحسين المصالح الادارية و مواكبة العصر.

عرض المقابلة الثالثة:

مقابلة م سيدة منامني نائبة رئيس فرع سنة الاولى علوم الانسانية في جامعة مولود معمري
قطب تامدة قسم علوم الانسانية و الاجتماعية في يوم الاربعاء 7ماي 2025 على ساعة
10:30.

س1: ما مفهومكم للقيادة الادارية؟

ج س1: القيادة الادارية هي القدرة على التأثير في الاخرين و القدرة على تغيير و توجيه سلوكياتهم وفق ما يريده القائد.

س2: ما ابرز سمات و الخصائص التي تتوفر لدى القائد بمؤسستكم؟

ج س2: النظر الى القائد الفعال في اي مؤسسة تتجلى العديد من الخصائص الجوهرية التي تمثل القدرة على صياغة و توصيل رؤية واضحة للمستقبل و تحديد السار الذي يجب ان تسلكه المؤسسة و حسن المعاملة و الاحترام المتبادل و اتخاذ قرارات مدروسة في الوقت المناسب حتى في ظل عدم اليقين مع تحمل المسؤولية عن النتائج, كذلك التعبير عن الافكار بوضوح و إقناع و بناء قنوات اتصالية مفتوحة داخل الكلية الى جانب تحفيز و تمكين الاخرين لتحقيق افضل ما لديهم و توفير فرص التطور و النمو.

س3: ما هي الاهداف التي تسعى القادة لتحقيقها بمؤسستكم؟

ج س3: الهدف الذي تسعى القادة لتحقيقها هي سير العمل على اكمل وجه و تحقيق اهداف المؤسسة بأقل وقت و جهد كذلك تعزيز الابتكار و التطوير الى جانب تشجيع التفكير الابداعي, تدريب الاساتذة و تطويرهم و تحفيز ادائهم و بناء ثقافة تنظيمية ايجابية و صورة ايجابية للكلية كنموذج للتميز القيادة في مجالها.

س4: ما ابرز سمات و الخصائص التي تتوفر لدى القائد بمؤسستكم؟

ج س4: تهدف الى تحسين الاداء التنظيمي بزيادة الكفاءة و تحسين جودة الخدمات و تحقيق الاهداف بشكل اسرع و اكثر فعالية الى جانب و تطوير الثقافة التنظيمية بخلق بيئة عمل اكثر انفتاحا تعاوننا و موجهة نحو التعلم المستمر.

س5: ما هي الدوافع او المحركات الرئيسية التي تؤدي لإحداث التغيير التنظيمي في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة ولاية تيزي وزو؟

ج س5: يمثل التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى للنمو و التطور من خلال النظر الى عوامل داخلية و خارجية, ومن بين هذه الدوافع نجد تطور البرامج

الأكاديمية والبحثية، وتحديد المقررات الدراسية لتواكب آخر التطورات في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية كذلك ادخال تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل مثل: تخصصات الرقمنة و تزايد الاهتمام بالبحث العلمي و ضرورة تكوين فرق بحثية، او انشاء مخابر جديدة، الارشاد و توجيه الدعم النفسي، رغبة الاساتذة في الحصول على فرص التطوير المهني، والمشاركة في المؤتمرات و الدورات التدريبية و الفرق الأكاديمية، السعي لتحسين بيئة العمل لتعزيز التواصل بين الاقسام .

س6: ماهي الجوانب النوعية التي تعتبرونها بالغة الاهمية في عملية التقييم الاداء التنظيمي و التي تستلزم تحسبا جوهريا في جامعتكم؟

ج س6: تقييم الاداء التنظيمي هو قياس مدى تحقيق الاهداف المسطرة، ووجب القيام بتقسيم دوري مستمر لأداء العاملين بهدف ادراك كل النقائص و معالجة المشكلات التي يمكن ان تحدث بطريقة مفاجئة، اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تهدف الى تعزيز مكانة الكلية، و رفع جودة مخرجاتها الى جانب تلبية تطلعات مجتمعها الأكاديمي والمحيط الاجتماعي والاقتصادي، يجب ان يكون التقييم عملية مستمرة ديناميكية و شفافية تساهم في ثقافة التحسين المستمر و التميز.

س7: ما هي الممارسات الحالية التي تسعى القيادة الادارية الى تطويرها و تعديلها بهدف تعزيز الفعالية التنظيمية في جامعتكم؟

ج س7: تسعى القيادة الادارية الى تطوير و تعديل الجانب التيسيري بهدف تعزيز الفعالية التنظيمية و الوصول الى اسلوب اداري قيادي افضل، يمكن من خلاله تحقيق الاهداف المسطرة واقصى درجات الفعالية التنظيمية، المسطرة . و تركز هذه الجهود بمبادئ التحسين المستمر و التكيف مع المتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، و تساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية الشاملة لكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية مما يعزز من قدراتها الى تحقيق اهدافها التعليمية البحثية المجتمعية بكفاءة وجودة عالية.

س8: في سياق التغيير التنظيمي ماهي الاساليب القيادية التي تعتبرونها الاكثر فعالية في تحقيق الاهداف المنشودة في جامعتكم؟

ج س8: الاسلوب القيادي الذي اعتبره الاكثر فعالية هو اسلوب قيادة المعاملات، الذي يركز على الاشراف و التنظيم و تحقيق الاداء و تحفيز الافراد، و اعطاء الهام لتوجيه الجهود نحو الاهداف المشتركة مع مراعاة خصوصية البيئة الأكاديمية، و ضرورة بناء توافق داخلي حول مسار التغيير التنظيمي المنشود بفاعلية مما يضمن استدامتها و تطويرها كصرح علمي متميز.

س9: ماهي الاليات التي تعتمدونها لتقييم تأثير القيادة على تحقيق التغيير التنظيمي المطلوب؟

ج س9: يعد تقييم تأثير القيادة الارادية على التغيير التنظيمي عملية حاسمة لضمان الاهداف المرجوة من التغيير , و تحديد نقاط القوة لتعزيتها و نقاط الضعف لمعالجتها , مما يساهم في تحقيق المتميز المؤسسي المستدام و انشاء حصص و محفزات لابتكار و توفير بيئة عمل شاملة وداعمة وموارد و مكافآت للجهود الابداعية الى جانب بناء بيئة عمل شاملة و داعمة , تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل , التنوع و الشمولية مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي و تقليل الارهاق حيث يشعر جميع الاساتذة و الافراد بالتغيير و الانتماء مما يعزز التعاون وروح الفريق.

س10: ما المنهجية التي تعتمدونها لتقييم تأثير القيادة على تحقيق التغيير التنظيمي المطلوب؟

ج س10: المنهجية التي تعتمد لتقييم تأثير القيادة على تحقيق التغيير التنظيمي المطلوب هي مدى تحقيق الاهداف و كذا العلاقات الطيبة بين القادة و المرؤوسين. كذلك مدى القيام بأداء المهام بأكثر كفاءة و فعالية و تقديم برامج لتطوير القيادات كتصميم برامج تدريبية لتعزيز انماط قيادية محددة, تحسين استراتيجيات عملية التغيير كاقتراح تعديلات على خطط التغيير المستقبلية, تعزيز ثقافة التنظيمية مثل توصيات بناء ثقافة داعمة للابتكار و التغيير, اقتراح مجالات بحثية اضافية لتعميق الفهم كدورات تكوينية لكسب مهارات جديدة.

س11: كيف يساهم القادة في جامعتكم من خلال سلوكياتهم في ارساء بيئة داعمة للتغيير و الابتكار؟

ج س11: تساهم القيادة في بناء بيئة داعمة للتغيير و الابتكار من خلال الشفافية في اتخاذ القرار و المساءلة الواضحة , عندما يدرك اعضاء هيئة التدريس و الاساتذة ان القرارات تستند الى معايير موضوعية و ان هناك قنوات واضحة للمساءلة , فان ذلك يعزز الثقة في القيادة هذه الثقة تشكل حجر الزاوية لأي مبادرة التغيير او الابتكار, تشجيع على تبني الافكار الجديدة , الى جانب تشجيع على المشاركة كذلك يولد شعورا بالانتماء مما يعزز الرغبة في المساهمة في عمليات التغيير و الابتكار.

التعليق على المقابلة:

يتضح لنا من خلال مقابلة التي قمنا باجرائها مع السيدة منامي نائبة رئيس فرع سنة الاولى علوم الانسانية في جامعة مولود معمري قطب تامدة قسم علوم الانسانية و الاجتماعية ولاية تيزي وزو. ان القيادة الادارية هي القدرة على التأثير في الاخرين و القدرة

على تغيير و توجيه سلوكياتهم وفق ما يريده القائد بهدف تحقيق الاهداف المسطرة و اقصى درجات الفعالية التنظيمية و تطوير برامج الاكاديمية و البحثية .

مما اعطت اهمية بالغة لتقييم الاداء و التنظيمي و يكون التقييم دينامكيا و شفافا للمساهمة في ثقافة التحسين المستمر للقيادة و تعزيز الفعالية التنظيمية لمواكبة العصر. حيث يمثل التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى للنمو و التطور من خلال النظر الى العوامل داخلية و خارجية و ادخال تخصصات جديدة تلبي احتياجات الموظفين مثل الرقمنة و تزايد الاهتمام بالبحث العلمي و ضرورة تكوين فرق بحثية و انشاء مخابر جديدة الارشاد و توجيه , الدعم النفسي. و ذلك لخلق بيئة امينة للموظفين و اتخاذ المبادرات و تطبيق افكار جديدة.

7- عرض نتائج الدراسة ،

1- عرض النتائج الجزئية للدراسة

1- اغلبية افراد عينة الدراسة يؤكدون على ان مفهوم القيادة الادارية بناء على التوزيع النسبي للقرارات ، يبدو ان القدرة على التخطيط و التسيير و القدرة على اتخاذ القرارات هما الجوانب التي يركز عليها مفهوم القيادة الادارية بشكل اكبر من وجهة نظر العينة الدراسية حيث حصل كل منهما على 25% من الاستجابات كون ان القدرة على التسيير و التخطيط و القدرة على اتخاذ القرارات من الجوانب التي يربطها افراد العينة بمفهوم القيادة الادارية.

2- اغلبية افراد المبحوثين يؤكدون ان تحمل المسؤولية كاهم سمة يجب توفرها لدى القائد الاداري ، حيث حصلت على اعلى نسبة من التكرارات 21.43% كونها اساس الثقة و المصادقية فالقائد الذي يتحمل مسؤولية يبني الثقة و المصادقية لدى فريقه و مرؤوسيه . يعلم الموظفون ان قائدهم لن يتهرب من الاخطاء او ينسب الفضل لنفسه فقط ، وهذا يخلق بيئة عمل صحية و محفزة الى جانب تقيق الاهداف و تجاوز التحديات فالقائد المسؤول لا يكتفي بتحديد المشكلات بل يسعى جاهدا لإيجاد الحلول و يتحمل مسؤولية تنفيذها و مواجهة العقبات فبدون هذه السمة يفقد القائد جوهر دوره و قدرته على القيادة بفعالية.

3- وفقا لأراء عينة افراد الدراسة فان الاسلوب الديمقراطي هو الاسلوب الاداري الاكثر تتبعا من قبل القادة حيث حصل على اعلى نسبة من التكرارات 54% كونه يزيد من الرضا الوظيفي و تحسين جودة القرارات الى جانب تعزيز الابتكار و الابداع و تنمية مهارات الاساتذة و التقليل من مقاومة التغيير .

4- وفق اراء عينة الدراسة البحثية فان تحقيق اهداف المؤسسة يعتبر اهم هدف للقائد ، حيث حصل على اعلى نسبة من التكرارات وهي 32.22% كونه معيار قياس النجاح و الفعالية وهو سبب من اسباب استمرارية المؤسسة و بقائها فهو جوهر القيادة الادارية لأنه

يمثل السبب الرئيسي لوجود المؤسسة و معيار نجاحها و محور توجيه جهودها و هو اساس مسؤولية القائد الاداري و مساءلته .

5- اغلبية اراء افراد عينة الدراسة يؤكدون ان قوة المركز الاداري هو الاسلوب الاكثر اهمية و المتبع لدى القائد في اداء العمل ، حيث حصل على اعلى نسبة من التكرارات الا وهي 46.67% فهو يعكس تصورا بان القائد الفعال هو ذلك الذي يمتلك الحزم و الوضوح و القدرة على توجيه العمل و اتخاذ القرارات الحاسمة ، خاصة في ظل سياقات تنظيمية او ثقافية .

6- غالبية افراد المبحوثين يرون ان القائد الاداري يتميز بالمهارة في اقامة اتصالات و علاقات جيدة داخل التنظيم الاداري و خارجه الى حد ما ، حيث حصل هذا الخيار على اعلى نسبة من التكرارات وهو 50% كونه يضمن تدفق المعلومات و يعزز التعاون و يحفز الافراد و يبني الثقة كذلك يمكن للمؤسسة من التفاعل بفعالية مع بيئتها الخارجية فبدون هذه المهارة يصبح القائد معزولا و غير قادر على توجيه فريق العمل او تمثيل المؤسسة بنجاح .

7- وفقا لآراء هذه العينة الدراسية فان الغالبية العظمى من المشاركين يرون ان القائد لا يقد تحفيزات مادية و معنوية للعمال لتحسين الاداء المهني ، حيث حصل هذا الخيار على اعلى نسبة من التكرارات 70%

8- اغلبية اراء افراد عينة المبحوثين ، يرون ان تأثير الحوافز المادية و المعنوية على الاداء المهني للالاساتذة و الاداريين هو تأثير سلبي حيث حصل هذا الخيار على نسبة عالية من التكرارات وهي 86.67%

9- وفقا لآراء عينة الدراسة فان الغالبية العظمى للمشاركين يرون بان القائد يطبق الإجراءات العقابية في حالة تقصير العمال في عملهم حيص حصل على اعلى نسبة من التكرارات 67.39% فعندما القادة يطبقون الاجراءات العقابية في حالة تقصير العمال فهو يحافظ على معايير الاداء المهني و الانضباط و ترسيخ المساءلة فهي جزء من الثقافة التنظيمية السائدة ، فهي الية اساسية لضمان فعالية العمل و تحقيق الاهداف في ظل وجود تقصير او همال .

10- غالبية افراد المبحوثين لديهم تصور سائد بان تطبيق الاجراءات العقابية عند تقصير الاداء المهني له نتائج ايجابية على العمل بنسبة 70.97% فقد يعزي ذلك الاعتقاد بان العقوبات تساهم في تحسين الانضباط و المسؤولية وبالتالي الاداء العام .

11- وفقا لآراء عينة الدراسة نجد بان غالبية المبحوثين نجد ان الاغلبية كانت لا تشعر بالاستقرار في عملها نظرا لنسبتها الكبيرة 48% وهذا لغياب الجو المساعد على الاستقرار

12- اغلبية اراء العينة الدراسة فان غالبية المشاركين يرون انه نعم توجد امكانية الاستفادة من التوجيهات المنبثقة من القائد لتحسين و تطوير العمل حيث حصل هذا الخيار على اعلى نسبة من التكرارات الا وهي 60%.

13-وفقا لآراء مبحوثين عينة الدراسة حول مفهوم التغيير التنظيمي ، تبرز عدة جوانب باعتبارها الأكثر تمثيلا للمفهوم فنجد الاحتمال الاول الا وهو تلك العمليات و الاجراءات التي تجرى داخل المنظمة بهدف التكيف مع التحديات الجديدة قد حصلت على اعلى نسبة من التكرارات 17.88%

14- وفق لآراء العينة البحثية حول مستوى الدعم الاداري لخطة التغيير التنظيمي ، تشكل نسبة الباحثين الذين يرون دعما حاليا في المستويات الادارية العليا في المنظمة بنسبة 70.7% . نستنتج مما سبق أن المستويات الإدارية العليا تشكل الغالبية العظمى من العينة المدروسة، مما قد يشير إلى تركيز الدراسة على هذا المستوى الإداري أو إلى هيكل تنظيمي يميل إلى وجود عدد كبير من المدراء في المستويات العليا.

15- اغلبية افراد المبحوثين يرون بان وجود تباين كبير بين مستوى تأييد انواع التغيير المختلفة ففي حي ان التغيير الاستراتيجي حظي بأعلى نسبة تأييد حيث بلغت ب24.69% وهذا راجع ان التغيير الاستراتيجي يساعد في تحسين الاداء لعام للمؤسسة فهو باختصار اداة اساسية للبقاء و النمو في بيئة تتسم بالديناميكية و التغيير المستمر ، لهذا السبب يركز الباحثون و الممارسون بشكل كبير على دراسة و تحليل جوانب التغيير الاستراتيجي و تحدياته و آلياته و ادارته .

16- وفق لآراء افراد العينة يظهر لنا ان السبب الاكثر اتفاقا عليه لحدوث التغيير التنظيمي من قبل افراد عينة الدراسة هو الاستفادة من التطور التكنولوجي و التقدم العلمي في المجال الذي تعمل فيه المنظمة بنسبة قدرت 33.73% لانهما يوفران للكلية الادوات اللازمة لتعزيز كفاءتها ، و الحفاظ على قدرتها .

17- غالبية اراء افراد عينة الدراسة يؤكدون على ان التغيير التنظيمي يتم بعد الحوار و النقاش بنسبة قدرت ب 25.92% لان النقاش يسمح بتبادل وجهات نظر بين مختلف المستويات و الادارات في المؤسسة فالحوار و النقاش هو استثمار حيوي يضمن ان يكون التغيير اكثر فعالية و استدامة و اقل مقاومة % ، و يساهم في بناء ثقافة تنظيمية صحية و مرنة

18- وفق لآراء افراد عينة الدراسة فان غالبية الخطط المعتمدة عليها في برنامج التغيير و التطوير هي خطط متوسطة الاجل ، حيث حصل هذا الخيار على اعلى نسبة من التكرارات وهي 60% كونها تمثل الاطار الامثل لتحقيق اهداف التغيير بشكل فعال و مستدام مع الحفاظ على التوازن بين التغيير بشكل فعال و مستدام مع الحفاظ على التوازن بين الطموح و الواقعية .

19- اغلبية اراء افراد عينة البحث ، يرون ان اختيار استراتيجية التغيير يعتمد على الاحتمال

" كلها" من العمليات المذكورة الا وهي (تقييم القدرات ، تقييم الكفاءات و تقييم المؤهلات) حيث هذا الخيار حصل على اعلى نسبة من التكرارات وهي 49.09% .
20- غالبية آراء أفراد عينة الدراسة فإن أهم الضغوطات المعرقة للعمل والملزمة للإحداث تغيير هيكل تنظيمي و التطوير تتركز بشكل أكبر في الضغوطات قصيرة الاجل حيث حصل هذا الخيار على أعلى نسبة من التكرارات وهي 46% لهذا تعتبر ضغوطات قصيرة الاجل كمعرق رئيسي لأنها تركز على النتائج الفورية مثل تحسين الارباح الربع سنوية و الاستجابة الفورية .

21- وفق آراء أفراد عينة الدراسة فإن أهم معوق للتغيير المادي والفني على مستوى الجامعة هو ضعف الإمكانيات والقدرات المالية والمادية حيث حصل هذا المعوق على أعلى نسبة من التكرارات وهي 41.02% لان التمويل الكافي هو المحرك الرئيسي و الاساسي لاي تغيير مادي و مالي و عندما يكون ضعف في الامكانيات و القدرات المالية و المادية يصبح التغيير معوقا بشكل كبير .

22- غالبية آراء أفراد عينة الدراسة يرون بأن الجوانب الملائمة في عملية التغيير التنظيمي مهمة جدا و تؤدي الى النجاح و تحسين الاداء على مستوى الجامعة ، حيث حصل هذا الرأي على نسبة عالية جدا من التكرارات بنسبة 92% وهذا راجع الى ان هذه الجوانب تمكن الافراد من ترجمة اهداف الجامعة الاستراتيجية الى واقع ملموس ، الى جانب تعزيز من مرونة الكلية و قدرتها على الاستجابة للتحديات الجديدة و الابتكار المستمر .

23- وفقا لآراء افراد الدراسة، فإن أهم الجوانب الملائمة في عملية التغيير التنظيمي المؤدية للنجاح وتحسين الأداء على مستوى الجامعة هي "جميعها" من الجوانب المذكورة (الجانب البشري ، الجانب التقني والجانب المالي) ، حيث حصل هذا الرأي على أعلى نسبة من التكرارات بنسبة 46,77% وهذا راجع الى ان نجاح الاداء على مستوى الجامعة ككل يعتمد على عملية متكاملة لهذه الجوانب حيث يتم التخطيط للتغيير وتنفيذه مع اخذ في الاعتبار جميع الابعاد البشرية و التقنية و المالية لضمان تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة و تعزيز قدرتها على التكيف و الابتكار في بيئة متغيرة .

24- وفقا للآراء افراد عينة الدراسة، فإن أهم معوق يواجه القادة عند محاولة إحداث التغيير والتعديل على مستوى الجامعة هو عدم الانضباط واحترام الوقت والقوانين. حيث حصل هذا المعوق على أعلى نسبة من التكرارات 36,79% لان التغيير التنظيمي يتطلب جهدا جماعيا و التزاما عاليا من جميع الاطراف فعندما تكون ثقافة الانضباط و احترام القوانين الوقت ضعيفة ، يصبح أي مسعى للتغيير معرض للفشل بسبب نقص التوافق و التنفيذ الفعال.

25- غالبية آراء أفراد عينة البحث يرون بان أهم جانب من جوانب الثقافة التنظيمية التي يجب على القادة على مستوى الجامعة ترسيخها هي ثقافة الاحترام و الانضباط حيث حصل هذا الجانب على أعلى نسبة من التكرارات 24.74% كونها هي حجر الزاوية في بناء

مؤسسات قوية ومرنة وقادرة على تحقيق اهدافها بفعالية و استدامة ، فالاحترام يغذي الثقة و يعزز التواصل المفتوح و يقلل من النزاعات مما يخلق بيئة عمل ايجابية و جذابة للمواهب 26- وفقا لأراء المبحوثين ، فإن طبيعة التغيير للأكثر الحاحا والواجب تحقيقه على مستوى الجامعة هو التغيير الوظيفي في أداء ونشاطات العمال ، حيث حصل هذا النوع من التغيير على اعلى نسبة من التكرارات 41.10% وهذا راجع الى ان التغيير الوظيفي هو المحرك الاساسي الذي يضمن ان هذه التغييرات النظرية تترجم الى اداء فعلي و ملموس على ارض الواقع .

27- غالبية أراء أفراد عينة البحث ، فإن أهم مساهمة للقادة الإداريين على مستوى الجامعة في إحداث التغيير التنظيمي تتمثل في تحديد أهداف و فعالية الأداء بالمؤسسة حيث حصل هذا الجانب على اعلى نسبة من التكرارات 22.77% ، كون القادة الاداريين هم مهندسو التغيير دورهم تحديد الاهداف و فعالية الاداء هو الذي يحول الرغبة في التغيير الى خطة عمل قابلة للقياس و التحقيق مما يضمن ان الجامعة تسير نحو مستقبل افضل بكفاءة و فعالية.

28- أغلبية أراء أفراد عينة الدراسة فإن أهم الامور الواجب التركيز عليها للإحداث التغيير على مستوى الجامعة هي البحث في حلول ممكنة للازمات و المشاكل و النقائص التي تعاني منها المؤسسة ، حيث حصل هذا الامر على اعلى نسبة من التكرارات 34.62% لان التركيز على حلول المشاكل و الازمات في التغيير التنظيمي هو نهج عملي وموجه نحو النتائج يضمن ان تكون جهود التغيير ذات صلة و فعالية و تأثير ايجابي مباشر على الكلية .

29- أكدت غالبية أراء أفراد عينة البحث يرون بانهم أهم جانب من جوانب الثقافة التنظيمية التي يجب على القادة على مستوى الجامعة ترسيخها هي ثقافة الاحترام و الانضباط ، حيث حصل هذا الجانب على أعلى نسبة من التكرارات 24.74% لان الاحترام و الانضباط هما القوتان او الركيزتان الدافعتان وراء بيئة عمل مستقرة و محفزة وهو استثمار ضروري في مستقبل و نجاح المؤسسة.

30- وفقا لأراء افراد عينة البحث ، فإن طبيعة التغيير للأكثر الحاحا والواجب تحقيقه على مستوى الجامعة هو التغيير الوظيفي في أداء ونشاطات العمال ، حيث حصل هذا النوع من التغيير على أعلى نسبة من التكرارات 41.10% لأنه ضرورة حتمية تضمن ان تكون المؤسسة ديناميكية مستجيبة و مستدامة في بيئة عمل متغيرة باستمرار كونه المحرك الذي يترجم الرؤى و الاستراتيجيات الى نتائج ملموسة على ارض الواقع .

31- غالبية أفراد عينة البحث ،أكدوا ان أهم مساهمة القادة الإداريين على مستوى الجامعة في إحداث التغيير التنظيمي تتمثل في تحديد أهداف و فعالية الأداء بالمؤسسة حيث يعمل هذا الجانب على أعلى نسبة من التكرارات 22,77% ، لان التغيير بلا اتجاه يشبه السفينة بلا بوصلة فالقادة الاداريون هم من يحددون الرؤية التي يجب ان يسعى اليها التغيير من خلال

وضع أهداف واضحة و محددة قابلة للقياس الى جانب بناء ثقافة الاداء و التحسين المستمر التي تشجع على الابتكار والتعلم من الاخطاء والسعي الدائم لتقديم الافضل.

32- يرى أغلبية آراء أفراد عينة الدراسة بان اهم الامور الواجب التركيز عليها لإحداث التغيير التنظيمي على مستوى الجامعة هي البحث في حلول ممكنة للزمات و المشاكل و النقائص التي تعاني منها المؤسسة ، حيث حصل هذا الأمر على أعلى نسبة من التكرارات 34.62 % كونه يساعد على تحقيق تحسينات ملموسة وذات تأثير مباشر و تعبئة الدعم و تقليل المقاومة.....

33- وفقا للآراء عينة الدراسة ، فإن المنهجية الأكثر اعتمادا عليها من قبل القادة لتحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الجامعة هي اقناع افراد المؤسسة بضرورة التغيير بنسبة 44.28% لان الاقناع ليس مجرد تقنية للتواصل بل هو استثمار في العنصر البشري للمؤسسة فهو يقر بان الاساتذة هم حجر الزاوية في أي تغيير ناجح و ان مشاركتهم الطوعية و المستنيرة هي المفتاح لتحويل الرؤى الى واقع دائم و مزدهر .

34- غالبية آراء أفراد عينة البحث، يؤكدون بان أهم تغيير خاص بسلوك القادة لتحقيق التغيير التنظيمي على مستوى الجامعة هو الاعتماد على تقنيات اتصالية جديدة بنسبة 22,54 % وهذا راجع الى ان الاتصال التقليدي لم يعد كافيا لقيادة التغيير في المؤسسات المعاصرة فاعتماد القادة على تقنيات اتصالية جديدة هو تحول ضروري يمكنهم من التواصل بفعالية اكبر ، بناء الثقة وتعزيز الشفافية ، اشراك جميع الاطراف المعنية وفي نهاية المطاف تحقيق تغيير تنظيمي مستدامة .

35- وفقا للآراء عينة الدراسة فإن غالبية المشاركين يرون أن القائد لا يساهم في تغيير النمط السلوكي للعمال على مستوى الجامعة ، حيث حصل هذا الرأي على أعلى نسبة من التكرارات 62 % وهذا راجع لأسباب من بينها ، نقص التوال الفعال و الرؤية الواضحة ، غياب النموذج و القدوة الحسنة ، عدم توفير الدعم و التمكين .

36- غالبية آراء أفراد العينة الدراسية ، ترى بان أهم الأمور المعتمدة عليها من أجل تحديد مساهمة القائد في تغيير النمط السلوكي للعمال على مستوى الجامعة هو العمل على تطوير وتنمية مهاراتهم الاتصالية ، حيث حصل هذا الأمر على أعلى نسبة من التكرارات 32.20 % لان المهارات الاتصالية ليست مجرد سمة اضافية للقائد بل هي الاداة الاساسية التي تمكنه من القيادة بفعالية خلال عملية التغيير السلوكي فبدونها حتى افضل الاستراتيجيات يمكن ان تفشل بسبب عدم القدرة على ايصالها او اقناع الافراد بها .

37- وفقا للآراء عينة الدراسة، فإن أهم أسلوب اتصالي يعتمد عليه القادة في عملية التغيير على مستوى الجامعة هو عقد اجتماعات بشكل منتظم، حيث حصل هذا الأسلوب على أعلى نسبة من التكرارات 35.71 % ، كونها تعد حجر الزاوية في استراتيجية الاتصال الخاصة بالقائد خلال عملية التغيير ، فهي ليست مجرد وسيلة لنقل المعلومات بل هي اداة قوية لبناء

العلاقات و توجيه الجهود ، و حشد الدعم و ضمان نجاح التغيير التنظيمي على المدى الطويل .

38- أغلبية آراء عينة الدراسة ترى أن أهم عامل مؤثر المأخوذ بعين الاعتبار والتغيير للإحداث التغيير التنظيمي على مستوى الجامعة هو تغيير الخطط والاستراتيجية المتبعة ، حيث حصل هذا العامل على أعلى نسبة من التكرارات الا وهي 31.58% وهذا راجع الا ان تغيير الخطط و الاستراتيجيات ليس مجرد تغيير في الاوراق بل هو اعادة تعريف لهوية المؤسسة و توجيهها نحو مستقبلها ، انه العامل هو الذي يترجم الرؤى الى افعال ويضمن ان جميع الجهود المبذولة في التغيير التنظيمي تسير في الاتجاه الصحيح و تحقق الاهداف المرجوة .

39- وفقا لآراء عينة الدراسة ، فإن أهم لاستراتيجية الاتصالية التي يعتمد عليها القادة للإحداث التغيير على مستوى الجامعة هي بناء فهم مشترك بين العمال و الاداريين، حيث حصلت هذه الاستراتيجية على أعلى نسبة من التكرارات 32.58% ، لان بناء فهم مشترك ليس مجرد اسلوب اتصالي بل هو اساس لثقافة تنظيمية صحية تمكن المؤسسة من التغيير بفعالية ، يضمن هذا الفهم ان التغيير ليس مفروضا من الاعلى ، بل هو عملية تعاونية تشمل جميع الاطراف المعنية مما يزيد بشكل كبير من فرصة في النجاح و الاستدامة .

40- اغلبية آراء افراد العينة البحثية فان اهم ممارسة معتمدة للتغيير داخل جامعة مولود معمري هي تقديم توجيهات الاساتذة ، حيث حصلت هذه الممارسة على اعلى نسبة من التكرارات 37.8% كونها ليست مجرد توجيهات ، بل هي اداة قيادية حيوية تحول الافكار الى واقع ، و توجه الجهود و تبني القدرات ، كذلك تخلق بيئة الثقة و الوضوح مما يجعلها لا غنى عنها لأي عملية تغيير تنظيمي ناجحة داخل الجامعة .

41- وفق لآراء المبحوثين فان اهم صعوبة تواجه القادة لإحداث عملية التغيير التنظيمي على مستوى جامعة مولود معمري هي غياب استراتيجية واضحة للتغيير ، حيث حصلت هذه الصعوبة على اعلى نسبة من التكرارات ب 25.36% وهذا راجع الى : فقدان التوجيه والهدف بدون استراتيجية واضحة، فلا يعرف القادة أو الموظفون لماذا يحدث التغيير، و ما هي أهدافه النهائية، وكيف يساهمون فيه. هذا يؤدي إلى الارتباك وعدم اليقين. الى جانب زيادة المقاومة اي عندما يكون التغيير غامضاً وغير مفهوم تزداد مقاومة الاساتذة له، لأنهم لا يرون الفوائد أو لا يتقنون في الاتجاه الذي يسلكه التغيير.

ب- عرض النتائج العامة للدراسة :

- النمط القيادي السائد في المؤسسة الجامعية كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة ولاية تيزي وزو هو النمط الديمقراطي و هذا ما يتجلى من خلال اشتراك كل العمال في عملية اتخاذ القرارات و التخطيط و تقبل اقتراحاتهم مع فتح باب الحوار و النقاش و هذا ما يولد عنده الشعور بالارتياح و رفع الروح المعنوية به و الشعور بالانتماء كما يشجع ايضا هذا النمط على المشاركة بوجهات النظر المختلفة و هو امر ضروري للبحث العلمي و الابتكار فمثلا جعل لقاء حوارى بين مختلف فئات العمال حول تطوير نظام الدوام و هذا بهدف تحسين نظام الحضور و الانصراف وكذلك وضع ورشة حوارية بين هيئة التدريس و الاساتذة الاداريين من اجل تقليل البيروقراطية في المعاملات الاكاديمية الى جانب عقد اجتماع عمالي مفتوح لمناقشة اعادة توزيع المهام ، استخدام صناديق الاقتراحات و اللقاءات الدورية من اجل تحسين التواصل بين العملية و العمال .

- تساهم الاساليب الاتصالية المعتمد عليها بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية التغيير التنظيمي من خلال تيسير تدفق المعلومات بين مختلف اقسام المؤسسة و تعزيز التفاهم و التعاون بين الاساتذة و تشجيع الشفافية و المشاركة مما يساعد في بناء بيئة عمل ايجابية و تحفيزية لتحقيق التغييرات المطلوبة

- تؤثر الاستراتيجية الاتصالية التي يعتمد عليها القادة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي على مستوي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو من خلال القدرة على حل المشاكل و التصدي للتحديات و الصعوبات و تطوير خطط للتغلب على العقبات و تحقيق الاهداف و تصميم استراتيجيات فعالة لتنفيذ التغيير.

- تساهم عملية الاشراف و التأطير الذي يقوم بها القادة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة بولاية تيزي وزو فهي من الادوات الحاسمة في تحسين اداء الاساتذة وزيادة انتاجيتهم فهو يلعب دورا مهما و حيويا في دعم الاساتذة خلال فترة التغيير من خلال تقديم توجيهات منظمة حيث يتسم الموظفون بالمسؤولية و الانضباط و تحقيق الاهداف المشتركة بكفاءة عالية الجودة.

- تؤثر مهارات الاتصال لدى قادة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في تحقيق التنسيق بين الاساتذة من خلال توصيل التعليمات بوضوح و تحديد الادوار و المسؤوليات بدقة مما يقلل من الغموض في المهام لذا تعتبر مهارات الاتصال جزء اساسيا من مجموعة من مهارات عملية التغيير فمن بين هذه المهارات نجد الاستماع الفعال أي فهم مخاوف الاساتذة و استيعاب ردود افعالهم اتجاه التغيير ، القدرة على الاقناع و التأثير ، التواصل الشفاف و الصريح الى جانب عملية الحوار و النقاش البناء من اجل تشجيع الاساتذة على طرح انشغالاتهم و التعبير عن آرائهم فيجب ان يكون قادة التغيير قادرين على التواصل بوضوح واقناع وتعاطف مع

مختلف اصحاب المصلحة ، و يشمل ذلك القدرة على الاستماع بفعالية و تقديم المعلومات بطريقة يسهل فهمها وبناء علاقات ثقة مع الاساتذة.

- تساهم شخصية القائد على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية التغيير التنظيمي من خلال الصفات و القيم و السلوكيات الفريدة للقائد فهي تؤثر بشكل كبير على كيفية استقبال اعضاء الجامعة للتغيير و تنفيذه ، فالقادة الذين يتمتعون برؤية ملهمة و مصداقية عالية و مهارات تواصل فعالة ، و شجاعة في اتخاذ القرارات و قدرة على بناء العلاقات و تمكين الاخرين ، هم اكثر قدرة على قيادة الجامعة بنجاح خلال فترات التغيير لذا فان شخصية القائد هي بمثابة المحفز و المحرك لعملية التغيير التنظيمي في البيئة الاكاديمية و من بين صفات القائد نجد صفات الشخصية و المهارية مثل الرؤية الاستراتيجية و التفكير النقدي و حل المشكلات و القدرة على التحفيز و الالهام وكذلك القيم الاساسية مثل النزاهة و الامانة ، العدالة و المساواة ، احترام ، التعاون و العمل الجماعي .

- تتمثل صعوبات القيادة الادارية لدى القائم بالاتصال من اجل تفعيل عملية التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة بولاية تيزي وزو في مقاومة التغيير من قبل الاساتذة او رفض الاعتراض على التغييرات المقترحة في بيئة العمل حيث هناك اعتراضات فردية من بينها الخوف من المجهول و عدم اليقين في التغيير فالتغيير يجلب معه غموضا حول المستقبل الوظيفي ، المهام الجديدة ، العلاقات مع الزملاء او حتى الاستقرار في العمل هذا الخوف هو احد اقوى دوافع المقاومة وقد تكون اسباب تنظيمية تتعلق بالمؤسسة و بيئتها نتيجة لضعف التواصل و عدم شرح واضح و مقنع ل ، لماذا التغيير ، ماهو التغيير ، وكيف سيأثر على الجميع . الغموض يولد الشائعات و القلق .

ساهمت القيادة الادارية في احداث التغيير التنظيمي الهادف على مستوى كلية علوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري قطب تامدة ، وهذا من خلال تجسيد النمط القيادي المتفتح الذي يقوم على اساس النمط التحويلي على نجاح عمليات التغيير المستهدفة من قبل المؤسسة، ذلك ان كفاءة و فعالية جوانب التغيير ترتكز بدرجة كبيرة على كفاءة و قدرة قائد على التغيير فيها. فالقائد التحويلي ذو الخصوصيات المتميزة يمكن له تسيير احداث التغيير و التحكم فيه انطلاقا من رؤيته المستقبلية و مشاركتها للمرؤوسين و من خلال الالتزام في سلوكه و تجسيد اقواله بالأفعال و التواصل و العدل مع أفرادهم، تحفيزهم لتبني قيم التغيير و السير في نفس الاتجاه المؤسسة، القضاء على اي مقاومة محتملة للتغيير و على ضوء نتائج الدراسة المتوصلة اليها فمعظم المبحوثين بنسبة 54% قد ادلوا على ان القيادة الادارية الديمقراطية هي النمط السائد و الاكثر فعالية داخل الكلية، حيث تلعب دورا محوريا في تمكين الاساتذة، تعزيز الاساتذة ، تعزيز التواصل، تحفيز الانخراط في عملية التغيير. و من ابرز المؤشرات التي تم التوصل اليها هو تأكيد الاغلبية على اهمية تحمل المسؤولية كقيمة قيادية عليا، و ارتباط ذلك ببناء الثقة و المصادقية داخل الفريق الاداري، ما يشكل اساسا جوهريا لإنجاح اي خطة تغييرية. و هي ما تسعى ليها المؤسسة لتحقيقه لضمان الخبرة و التأييد لبرامجها ومن ثم تحقيق اهدافها المنشودة.

كما افادت هذه الدراسة ان القيادة الادارية تساهم في تفعيل التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة بولاية تيزي وزو. و يتوقف ذلك الى حد كبير على شخصية القائد و ما يتحلى بيه من الصفات، مهارات، قيم السلوكيات الفريدة فهي تؤثر بشكل كبير على كيفية تؤثر بشكل كبير على كيفية استقبال اعضاء الجامعة للتغيير و تنفيذه، فالقادة الذين يتمتعون برؤية ملهمة ، مصادقية عالية ، مهارات تواصل فعالة ، شجاعة في اتخاذ القرارات ، قدرة على بناء العلاقات ، تمكين الاخرين ، رؤية استراتيجية ، النزاهة ، قدرة على الاقناع، تمكن من عملية الازمات. هم اكثر قدرة على القيادة الجامعة بنجاح خلال فترات التغيير لذا فان شخصية القائد بمثابة ، المحفز المحرك و ليس فقط من يضع الخطط بل من يستطيع تحفيز الاساتذة على الايمان لعملية التغيير التنظيمي في البيئة الاكاديمية. وهذا ما تأكد عليه من خلال اراء اغلبية المبحوثين الذين يرون ان القائد الاداري او خارجه حيث حصل هذا الخيار على نسبة 50% كونه يضمن ندفق المعلومات و بناء الثقة ، تعزيز الانضباط و تحقيق مقاومة التغيير ، توفر المهارات الاتصال الفعال لدى القادة ، مثل الشفافية ، الاستماع النشط ، وهذا ما اكدت النتائج باعتبارها من المقومات الاساسية لقيادة التغيير بفعالية.

كما اكدت هذه الدراسة من خلال النتائج المتوصل لها بان الاستراتيجيات الاتصالية التي يعتمدها القائد الاداري من اهم الركائز التي تساهم بفعالية في نجاح عمليات التغيير التنظيمي داخل كلية علوم الانسانية و الاجتماعية. فقد اشارت على ان فعالية القائد في التوظيف و سائل الاتصال ،سواء الرسمية منها او غير الرسمية. تنعكس بشكل مباشر على قدرة المؤسسة الجامعية على استيعاب التحولات التنظيمية و مواكبة المستجدات ، فالاتصال لا يقتصر على كونه قناة لنقل المعلومات فقط ، بل يمثل اداة استراتيجية لتوجيه العاملين و تحفيزهم ، اشراكهم في صياغة رؤية التغيير و تحقيق اهدافه. حيث تؤكد الادبيات الحديثة ان القائد الذي يتبنى نمطا تشاركي في الاتصال يعزز من مستويات الثقة ، و يقلل من مظاهر المقاومة الداخلية ، و هو ما يخلق مناخا تنظيميا اكثر استعدادا لتقبل التغيير و هذا على ما اسلط الضوء اغلبية المبحوثين بنسبة 32.58 % وفقا ارائهم فان اهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها القادة لإحداث التغيير على مستوى الجامعة هي بناء فهم مشترك بين العمال و الاداريين، اذ ان وضوح الرسائل الاتصالية ، شفافية القائد في شرح دوافع و اهداف التغيير، يساهم في رفع مستوى الوعي المؤسسي ، و يمكن الاساتذة من فهم ادوارهم الجديدة داخل الهيكل التنظيمي المتغير ، كما ان استخدام القنوات المتعددة ، مثل الاجتماعات ، المراسلات الالكترونية ، التغذية الراجعة المباشرة ، يعزز من التواصل الفعال و يقلل من فجوة الفهم بين القيادة و العاملين ، ومن هذا المنطلق ، فان فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية ليست فقط مسألة تقنية ، بل هي بعد جوهري في القيادة الاستراتيجية ، اذ تؤثر على الثقافة التنظيمية ، سلوكيات الافراد ، و نجاعة تنفيذ التغييرات المرجوة.

و في هذا السياق يتضح لنا ان دراستنا هي محاولة اولية يمكن ان تفتح افاق جديدة للباحثين و المهتمين بمجالات العملية الجامعية لفهم اعمق لدور القيادة الادارية في فترات التحول و التغيير ، و تؤكد على ان نجاح المؤسسات التعليمية في التكيف مع التحديات المعاصرة يرتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على قيادة التغيير بفعالية و استدامة و اعادة هيكلة اساليب التسيير المعتمدة بما يتماشى مع المتطلبات التغيير و التحول التنظيمي في السياقات الاكاديمية الحديثة كالتكنولوجيا الرقمية المكتملة و المحفزة لهذه الاستراتيجيات الاتصالية ، حيث تتبع ادوات رقمية متعددة امكانية تحسين جودة التواصل ، و تسيير عمليات اتخاذ القرارات و تعزيز التشاركية ، شفافية داخل التنظيم. ان هذا التوجه البحثي يحمل في طياته امكانيات عينة لفهم اكثر دقة و ابتكارا للواقع التنظيمي المتجدد في مؤسسات التعليم العالي.

- توصيات واقتراحات الدراسة :

بناء على نتائج الدراسة يمكننا تقديم التوصيات التالية:

1- عند تبني مبادرات لتغيير يجب على الكلية اختيار القيادات القادرة و المؤهلة التي تمتلك مهارات عالية في التواصل الفعال واقناع أعضاء هيئة التدريس و الاساتذة بأهمية وجدوى التغيير المقترح.

2- أهمية التغيير في البيئة الاكاديمية ضرورة ايلاء موضوع التغيير اهتماما خاصا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، نظرا لدوره الحيوي في تحقيق التطور المستمر و القدرة على التكيف مع المستجدات في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية.

3 - تخطيط مدروس للدير على قيادة الكلية دراسة أي تغيير مقترح بعناية فائقة، و تحديد الوقت الأمثل لتنفيذه مع الأخذ في الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية الكلية.

4 - توضيح فوائد التغيير ضرورة تزويد القيادات الإدارية والأكاديمية في الكلية بمعلومات واضحة وشاملة حول الإيجابيات والمخرجات المتوقعة من أي عملية تغيير للعاملين وأعضاء هيئة التدريس، لما لذلك من تأثير كبير في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز التعاون.

5 - هياكل تنظيمية مرنة أي ضرورة تصميم هياكل تنظيمية داخل الكلية للتميز بالمرونة و القدرة على التكيف السريع من المتغيرات والمستجدات التي قد تطرأ على البيئة الأكاديمية والإدارية.

6 - ضرورة التحفيز والتشجيع المادي والمعنوي والمكثف للموارد البشرية على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قصاب تامدة ، مما يساهم في زيادة زيادة فعاليتهم و ادائهم المهني و الوظيفي.

7- يتوجب على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة إشراك وانخراط الاساتذة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة ، مما يساهم في الشعور بأهميتهم وقيمتهم ، ويعمل على زيادة من مستوى أدائهم المهني والوظيفي.

8- يستلزم على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة بولاية تيزي وزو، القيام باستطلاعات و استقصاءات و دراسات و مسح لمختلف آراء واتجاهات الاساتذة حول مستوى الرضا والمناخ التنظيمي ونظام الحافز المقدمة من اجل التعرف و الاطلاع على مختلف نقاط الضعف و القوة و الفرص و التهديدات ، مما يساهم في صياغة خطط و استراتيجيات و سياسات اتصالية و تنظيمية تتلائم و تتناسب اهداف و غايات هذه المؤسسة الجامعية

9 - يجب على كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة ، مواكبة و مسايرة مختلف التغييرات و التطورات الحاصلة و المتجددة و الواقعة في بيئتها الداخلية و الخارجية ، من خلال الإسناد و التركيز على عملية التغيير و التنمية الإدارية و العملية الاستراتيجية .

10 - اعطاء الموظف نوع من الثقة أثناء أداء مهامه من خلال استخدام اسلوب تشاوري ديمقراطي الذي يؤدي إلى تفهم الأهداف و المشاركة في وضع الخطط و تنفيذها مما يحفز المرؤوسين على العمل .

11 - العمل على دعم الأنماط القيادية و دورها في تنمية الاداء في كافة المستويات و التأكد من ادراك أهميتها لكل الاساتذة حسب مستوياتهم الوظيفية .

12- زيادة التفاعل بين قيادة المؤسسة و الاساتذة و تفعيل الحوار و النقاش المستمر.

13- أن يقتصر دور النمط الأرتو قراطي في الالتزام بتطبيق القوانين و التعليمات مع المزج بالأسلوب الديمقراطي في الاهتمام بتفويض صلاحيات و زيادة الاهتمام بالعلاقات الوظيفية بما تضمن وجود شخص وجود نمط قياس متوازن.

14 - تخصيص دورات تكوينية تدريبية لتحسين أداء العمال.

15 - القيام بدراسات دورية حول الوضعية السوسيوثقافية و المهنية .

16 - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و هذا ينطبق على القائد فيجب توفر قائد ذو مهارات و كفاءات عالية اتخاذ قرارات رشيدة و ملائمة.

17 - يجب تفهم القائد لاحتياجات و مشاكل الاساتذة و معالجتها كما يجب أن يستمع لشكاويهم دون عدوانية و دون تفرقة أي بعيدا عن الذاتية .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

ا- المصادر :

1- القرآن الكريم :

- سورة الانفال (الآية رقم 53)

2- المعاجم و القواميس:

- أباد الفيروزي ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1987.

- القاموس الكافي العربي، ط3، دار الأصالة للنشر والتوزيع والاستيراد، الجزائر، 2009

ب- المراجع

1-الكتب

أباللغة العربية:

- أبو الفضل جمال ابن منظور :لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992.
- أبو النصر مدحت، بناء ونمو الإدارة، فرقة العمل الناجحة، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2009.

- إدريس ثابت، المدخل الجديد في الإدارة العامة، (د-ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000

- الدعيلج إبراهيم عبد العزيز، مناهج وطرق البحث العلمي، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2010.

- دروكر بيتر، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة: إبراهيم بن علي الملحم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.

- دويري رجاء وحيد، البحث -أسسه النظرية وممارساته العلمية، ط1، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2003.

- الزاوي متير عبوري، إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع، 2007

- السكارنة بلال خلاف، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009

- السعيد القحطاني سالم، عرض كتاب، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض، السعودية، 2001.

- العريمي محمد بن فايل، وخير الله، جمال، الإبداع الإداري، معهد الإدارة العامة، 2017.

- الفقي براهيم، سحر القيادة "كيف تصبح قائداً فعالاً"، دار التوفيق للنشر والتوزيع، سوريا.

- قوراية أحمد، القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، (د-ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

- غياث بوفلجة، مبادئ التيسير البشري، دار الغرب للنشر، وهران، الجزائر، 2004.
- فرج سعد ياسر، مفهوم الإبداع الإداري، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، 2017.
- فايز سعيد بن عامر، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1992.
- محمد حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر، 2005.
- المنيف إبراهيم عبد الله، تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإصلاح، الرياض، 1999.
- منظور جمال ابن، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992.
- هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في الإدارة والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للنشر، الكويت، 1979.
- سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، (د-ط)، مكتبة نور، الإسكندرية، مصر، 2012.
- سميث ستيف، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الصقري، الرياض، 2001.
- السلمي علي، السلوك التنظيمي، ط4، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2022.
- الشلعوط إبراهيم عصمت، نظريات في الإدارة التربوية، (د-ط)، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية.
- الصيرفي محمد، إدارة التغيير، دار الفكر الجماعي، الإسكندرية، 2007.
- القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الإدارية، نحو القيادي العالمي، مطابع مرامر، الرياض، 2003.
- درويش عبد الكريم، وتكلا، ليلي، أصول الإدارة العامة، (د-ط)، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1979.
- سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، دار الجامعية، بيروت، 1992.
- شحاتة شريف، أسرار قوة الثقة بالنفس، الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي، (د-ط)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2003.
- عبودي زيد، القيادة ودورها في العملية الإدارية، البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- عبودي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

- عبد المهدي، ماجد، مساعدة إدارة المنظمات، منظور كلي, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.
- عثمان فاروق السيد، قوى التغيير في القرن الحادي والعشرين, ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، 2000.
- عامر سعيد. مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها, مركز وايد رفس، القاهرة، 1991.
- فهمي مصطفى أبو زيد، وثمان، حسين، الإدارة العامة, الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية, (د-ط)، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- محمد مختار حسن، إدارة التغيير التنظيمي, (د-ط)، الشركة العربية المتحدة للتوريدات والتسويق، القاهرة، 2010.
- محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس, (د-ط)، منشورات مكتبة الحياة، بيروت، لبنان، 1982.
- نوفل محمد بكر، التفكير والبحث العلمي, (د-ط)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

2-المجلات :

- بغدور راضية، " مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي "، معارف، مجلة علمية محكمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، العدد 19، ديسمبر 2015
- بن سعيد القحطاني، سالم، " القيادة الإدارية، القواعد ونموذج القيادي العالمي "، دار النشر، مجلة البحوث العلمية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2001.
- بسيوني عبد الله عبد الغني، " أصول الإدارة العامة "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992.
- الحسبان بسمة، " دور المرأة في قيادة التغيير "، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 2011.
- التاج إيمان محمد إبراهيم، " درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس "، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2019.
- دغمان الزوبير، " التغيير المخطط لاستراتيجية مفضلة لتحسين أداء الأفراد "، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، جامعة المسيلة، العدد 14، 07 فيفري 2015
- الفهد، زهوة بنت فوزان فهد، " تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية "، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 2020

- رابحي حسين، " التخطيط للتغيير، مدخل للتنمية الإدارية "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 27، 4 ديسمبر، 1989.

- مرشود جمال، ومربوع، سعيد، " درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الكلية الجامعية للعلوم التربوية التابعة لوكالة الغوث، رام الله، 2021.

- الصامدي محمد خليل أحمد، والسبو، خالد وليد. " الإبداع الإداري لدى إدارات البنوك في الأردن ". مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد 2015.

- عيسى نبوية، " القيادة الإدارية ودورها في نجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة "، مجلة الاقتصاد المالية البنكية وإدارة الأعمال، المركز الجامعي مغنية، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، جانفي 2003.

- عوامة عمر شعبان أبو قاسم، " القيادة التحويلية وآثارها على أداة التغيير التنظيمي "، مجلة كلية آداب جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، العدد 29، جوان 2020.

- لقاضي فؤاد، " التحولات العالمية وإدارة التغيير في قطاع الأعمال "، مجلة الإدارة، المجلد 29، العدد 1، 1993.

- العوفي عواطف علي، والجبر، عروب عبد الله، " الإبداع الإداري للقيادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري "، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، كلية التربية، 2022.

- فاضل مهدي جوان، " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري "، العلاقة والتأثير، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل 2016.

- المصري نضال، وعابدين، إبراهيم، " دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية "، المجلة العربية للإدارة، 2017.

- هيشور محمد لمين، " قراءة تحليلية في سوسيولوجيا التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية "، مجلة التمكّن الاجتماعي، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر

- كرامة الله، مخدوم هند، " دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2021.

- عواد الكبيسي صلاح الدين و سامي أحمد مروى، " علاقة جماعات الممارسات المعرفية في تحديد خيار التغيير الإستراتيجي "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 24، العدد 04،

أكتوبر 2018

رسائل ماجستير

- بوسماحة، نسمة، علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.

- بوراس، نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.

- شريط، بن الميلود. القيادة الإدارية والاتصال في المنظمة. مذكرة ماجستير، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2006.
- السوداني، سناء راجي أحمد، درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2016.

أطروحات دكتوراه:

- حمصي سعيدة، التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بالفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2019/2018.
- هبال، عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016/2015.

مقابلات:

- منامني، سيدة. مقابلة، جامعة مولود معمري، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، 7 ماي 2025.
- مقابلة مع سيدة تيغديث قسم محاسبة و المالية في جامعة مولود معمري قطب تامدة قسم علوم الانسانية و الاجتماعية في يوم الثلاثاء 06-05-2025 على الساعة 14:15
- مقابلة مع السيدة اوستاني في قسم التعليم و التقييم في جامعة مولود معمري قطب تامد قسم علوم الانسانية و الاجتماعية في يوم الثلاثاء 06 ماي 2025 على الساعة 14:15

محاضرات:

- بوفلفور، الهادي. محاضرات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2012/2011.

مواقع إلكترونية:

- سعد، يحي. العينات العشوائية في البحث العلمي. متوفر على الرابط : <http://www.drax.com> تاريخ الإطلاع: 24 ديسمبر 2024.

مراجع باللغة الفرنسية أو الأجنبية:

- Abdul-Aal, A. (2018). The reality of administrative creativity among the principals of general secondary education schools. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(13).
- Ali, E. The work environment and its impact on administrative creativity: A case study of Sudan University of Science and Technology. *Journal of Legal and Economic Studies*, 5(1).
- Pertoli, A., Hermel, Ph. *Piliter L'entreprise en mutation: Une Approche stratégique du changement*. Editions d'organisation, Paris, France, 1986.
- Philippe, Migoui. *Les systèmes de management, en 22 fiches de synthèse et 25 QCM d'auto-contrôle*. Éditions d'organisation, Paris, 1993.
- Yanne, Ciordano. Communication et organisationnelle: Reconsidération par la théorie de la structuration. *Revue de gestion des ressources humaines*, N°26, mai-juin 1998, France.

الملاحق

الملحق رقم: 01

جامعة مولود معمري تيزي وزو
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الاعلام والاتصال



حول موضوع:

دور القيادة الإدارية في احداث التغيير التنظيمي للمؤسسة الجامعية
- دراسة مسحية على عينة من الاساتذة والاداريين بجامعة مولود معمري كلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة بولاية تيزي وزو-

هذه الاستمارة صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات اللازمة لدراستنا والتي تدرج في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي، نطلب منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة بشكل دقيق وموضوعي. نؤكد لكم ان كافة المعلومات ستظل سرية تماما ولن نستخدمها الا لأغراض البحث العلمي

- المطلوب منكم:
1. القراءة المتأنية لكل سؤال
 2. وضع علامة (X) امام الإجابة المناسبة
- من اعداد الطالبين:
- كريمة معمري
- كملياء لعرباني
- تحت اشراف الأستاذة:
فروجة موساوي

السنة الجامعية: 2024-2025

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر انثى

2- السن:

أ- اقل من 30 سنة

ب- من 31 الى 39 سنة

ج- من 40 الى 49 سنة

د- من 50 فما فوق

3- الصفة:

اداري

أستاذ

4- الخبرة المهنية:

• اقل من 5 سنوات

• من 6 الى 10 سنوات

• اكثر من 10 سنوات

المحور الاول: واقع القيادة الإدارية في جامعة

5- ما مفهومكم للقيادة الإدارية:

• قدرة القائد على التأثير في الاخرين

• السمات الشخصية للقائد

• القدرة على اتخاذ القرارات

• القدرة على التخطيط والتسيير

• القدرة على التنظيم والتنسيق

أخرى اذكرها

6- أي من هذه السمات تتوفر في القائد بمؤسستكم؟

• تفكير مبدع ومبتكر

• رؤية مستقبلية وبعد النظر

• الثقة بالنفس

• القدرة على المبادرة

• تحمل المسؤولية

• القدرة على التواصل

• الذكاء والحنكة في عملية الصراعات والخلافات بين العمال

• تفهم مشاعر الاخرين

• القدرة على التخطيط الإداري

أخرى اذكرها

7- هل يعتبر القائد بجامعتكم؟

ديكتاتوري ديموقراطي

فوضوي

8- هل يسعى قائد مؤسستكم ل؟

- تحقيق اهداف المؤسسة

- تحسين العلاقات داخل المؤسسة

- تحسين الجودة الشاملة بالمؤسسة

- تحسين أداء العمال

- التنسيق بين مختلف الأقسام

9- هل قائدك الإداري يدير العمل بالاعتماد على؟

قوة مركزه الإداري قوة الاكراه
قوة خبرته قوة التفويض

أخرى اذكرها

10- هل القائد الإداري ماهر في إقامة الاتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه؟

نعم لا الى حد ما

11- هل يقدم القائد تحفيزات مادية ومعنوية للعمال لتحسين الأداء؟

نعم لا

12- اذا كانت الإجابة بنعم، ما تأثيرها على الأداء المهني للعمال؟

إيجابي سلبي

13- هل يطبق القائد بجامعةكم إجراءات عقابية في حالة تقصير العمال في عملهم؟

نعم لا

14- اذا كانت الإجابة بنعم، ما تأثيرها على الأداء المهني للعمال؟

إيجابي سلبي

15- هل تشعر بان جو العمل في مؤسستكم يساعدك على الاستقرار في العمل؟

نعم لا

16- هل تستفيد من التوجيهات التي تتلقاها من قائدك لتحسين وتطوير العمل؟

نعم لا

المحور الثاني: عملية التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة بولاية تيزي وزو؟

17- ما مفهوم التغيير التنظيمي ؟

- تلك العمليات والإجراءات التي تجري داخل المنظمة بهدف التكيف مع التحديات الجديدة
- عملية مستمرة ودائمة لأحداث التغيير الجذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية؟
- استراتيجية تهدف الى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمات
- نمط من أنماط وسلوكيات العملية التنظيمية التي تتبع لنقل الجامعة مع وضع الى الاخر بصورة تحقق الهدف العام لها
- اجراء جدير يتعرض له احد عناصر المنظمة مثل الهيكل التنظيمي، التغيير الثقافي الجامعي، البنية التحتية
- التغيير في أساليب وتقنيات الاتصال داخل المؤسسة
- عملية تغيير الجامعة لطريقة عملها او شغلها
- احداث تعديلات في اهداف وسياسات العملية

أخرى اذكرها

18- ماهي الجهة المسؤولة التي تقوم بدعم خطط التغيير التنظيمي في جامعةكم؟

- المستويات الإدارية العليا في المنظمة
- المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة
- المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة

جهة أخرى اذكرها

19- ماهي أنواع التغييرات الرئيسية التي تعتمد عليها مؤسساتكم؟

- التغيير الاستراتيجي
 - التغيير الهيكلي
 - التغيير الغير مخطط له
 - التغيير التقني
 - التغيير التكنولوجي
 - التغيير التنظيمي المتمحور حول الأشخاص
- أخرى اذكرها

20- ماهي الأسباب الرئيسية لاجداث التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة بولاية تيزي وزو؟

- مواجهة مشكلات سياسية او اقتصادية او اجتماعية تؤثر على المنظمة
 - البحث المستمر على الكفاءة والفعالية وحسب استخدام الموارد المتاحة
 - الاستفادة من التطور التكنولوجي والتقدم العلمي في المجال الذي تعمل فيه المنظمة
 - كسر الروتين ومحاولة تنشيط وتفعيل دور المنظمة
 - تحسين وتطوير الأداء لمواجهة المنافسة الشديدة والمحافظة على المركز التنافسي في السوق
- أخرى اذكرها

21- ماهي خصائص عملية التغيير في جامعتكم؟

- يتم التغيير التنظيمي ضمن القوانين والأنظمة والاخلاقيات والمسؤوليات الاجتماعية للمنظمة
 - التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة لهدف البقاء والاستمرار والنمو في اعمال المنظمة
 - يتم التغيير التنظيمي من خلال استشارة متخصصين لتدعيم الإيجابيات وتصحيح السلبيات
 - يتم التغيير التنظيمي بعد الحوار والنقاش
 - التغيير التنظيمي يسعى نحو اصلاح ماهو قائم من عيوب
- أخرى اذكرها

22- كيف تصنفون الخطط التي يتم الاعتماد عليها في برامج التغيير والتطوير حسب نطاقها الزمني؟

- قصيرة الاجل
- متوسطة الاجل
- طويلة الاجل

23- ماهي العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير في جامعتكم؟

- نقص القدرات
- نقص الكفاءات
- نقص المؤهلات
- كلها

24- ماهي الضغوطات التي تتعرض لها العملية لتلزمها تغيير هيكل تنظيمي والتطوير حسب نطاقها الزمني؟

- قصيرة الاجل
- متوسطة الاجل
- طويلة الاجل

25- هل تتعلق معوقات التغيير المادية والفنية في جامعتكم ب؟

- القيم والأفكار والاشاعات
 - الخطط الإدارية
 - الاضطرابات العلمية
 - ضعف الإمكانيات والقدرات المالية والمادية
- أخرى اذكرها

26- هل هناك جوانب معينة في عملية التغيير التنظيمي تحتاج لتطوير وتحسين جامعتكم؟

نعم لا

27- إذا كانت الإجابة بنعم هل تتمثل هذه الجوانب في:

- الجانب البشري - الجانب التقني
- الجانب الفني - جميعها
أخرى اذكرها

المحور الثالث: القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

28- هل يعمل القادة بمؤسساتكم على احداث تعديلات في؟

- اهداف وسياسات المؤسسة
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- الظروف التنظيمية والأوضاع
- طرق وأساليب الآراء
- طرق التواصل والتبادل
- طرق اتخاذ القرارات
- طرق مواجهة المشاكل والتحديات
أخرى اذكرها

29- ماهي الممارسات التي يسعى القادة بمؤسساتكم تغييرها وتعديلها في المؤسسة؟

- عدم الانضباط واحترام الوقت والقوانين
- التقصير في العمل من طرف العمال
- الفوضى والعمل العشوائي
- عدم الامتثال للأوامر وتعليمات الإداريين

30- ماهي الثقافة التنظيمية التي يسعى القادة بالمؤسسة لترسيخها؟

- ثقافة العمل الجماعي - ثقافة الحوار وتبادل المعلومات والخبرات
- ثقافة الاحترام والانضباط - ثقافة الابداع والابتكار
- ثقافة الولاء والإخلاص - ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات

31- هل يركز القادة بمؤسساتكم على؟:

- التغيير الاستراتيجي (في الخطط والسياسات)
- التغيير الوظيفي (في أداء ونشاطات العمال)
- التغيير التطويري (تحسين وتنمية النظام التنظيمي)
- التغيير التحويلي (إعادة وتغيير شامل لكل المجالات)

32- هل يحاول القادة الإداريين بمؤسساتكم لإحداث التغيير من خلال؟

- تحديد هدف فعالية الأداء بالمؤسسة
- مدى فعالية الوسائل والأساليب الاتصالية المعتمدة عليها
- مدى فعالية اهداف التي تم تحديدها
- مدى كفاءة العمال
- مدى فعالية استراتيجية وخطط المؤسسة في العمل
أخرى اذكرها

33- يساهم القادة الإداريين في التغيير المطلوب هل يعتمدون على؟

- تشجيع العمال على تحقيق اهداف المؤسسة
- تحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة
- خلق جو من الثقة والشفافية لمواجهة التحديات والصراعات
- البحث في حلول ممكنة للازمات والمشاكل والنقائص التي تعاني منها المؤسسة

34- ماهي المنهجية التي يعتمد عليها القادة لتحقيق التغيير التنظيمي؟

- تحليل الوضع المالي
- اقناع افراد المؤسسة بضرورة التغيير
- الاستعانة بمختصين
- تصميم خطة لتنفيذ التغيير

35- ماهي التغييرات التي قام بها القادة الاداريين بمؤسستكم سابقا؟

- الاعتماد على تقنيات اتصالية جديدة
 - الرفع من وتيرة العمل
 - تكوين وتدريب العمال
 - تحديد اهداف مختلفة
 - التعديل في طرق التواصل والتكامل بالمؤسسة
 - ادخال سياسات وإجراءات جديدة
 - اجراء مقابلات والاجتماعات المنتظمة مع العمال
- 36- هل يساهم القائد بمؤسستكم في تغيير سلوك النمط السلوكي للعمال

نعم لا

37- اذا كانت اجابتك بنعم فهل يتجسد ذلك من خلال:

- مراقبة كيفية تصرف العمال بمفرداتهم وداخل المجموعة
- تعليمهم وتدريبهم على طرق وكيفية التعامل مع الأوضاع ومع بعضهم
- العمل على تطوير وتنمية مهاراتهم الاتصالية
- العمل على تحسين طرق الاستجابة والتعبير عن آراءهم

أخرى اذكرها

38- ماهي الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القادة بمؤسستكم في عملية التغيير؟

- عقد اجتماعات بشكل منتظم
- التواصل المستمر بالعمال لشرح الأوضاع والمستجدات
- اعلام العمال بالمشاكل والأزمات التي تواجه المؤسسة
- اجراء مقابلات مع العمال للبحث في الحلول ولبدائل
- البحث في نقاط قوة وضعف كل فرد وكل قسم بالمؤسسة

أساليب أخرى اذكرها

39- ماهي العوامل التي تأخذونها بعين الاعتبار لاحداث التغيير بمؤسستكم؟

- تغيير في طرق وأساليب العمل
- تغيير بيئة وظروف العمل
- تغيير الخطط والاستراتيجية المتبعة
- تغيير طرق التواصل وتبادل المعلومات مع العمال

أخرى اذكرها

40- ماهي الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة لإحداث التغيير؟

- بناء فهم مشترك بين العمال والاداريين
- استراتيجية الحوار بين كل الافراد

- استراتيجية اعلام العمال بالمشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة
- استراتيجية جذب انتباه العمال لمشاكل كل المؤسسة
- استراتيجية بناء والاجماع على الخلل والحلول المناسبة

41- لتغيير السلوكيات التي تتضمن التغيير داخل المؤسسة هل يقوم القادة ب؟

- تقديم توجيهات للاساتذة و الاداريين
- تحديد السلوكيات المرغوبة وفرضها على العمال
- تحضير العمال وترغيبهم على التغيير
- البحث الدائم على التغذية الرجعية واستجابات العمال للتغيير
- تعزيز الوعي بأهمية تغيير السلوكيات كما هو مرغوب فيه

42- ماهي الصعوبات التي تواجه القادة لإحداث عملية التغيير؟

- عدم اشتراك الاساتذة في البحث عن سبيل التغيير
- عدم توفر البدائل الفعالة
- غياب استراتيجية واضحة للتغيير
- عدم تجاوب الجمهور الداخل لعملية التغيير
- مقاومة العمال لعملية التغيير
- عدم الاستعانة بمختصين وكفاءات تساهم في ادخال الحلول
- عدم دراسة الأوضاع

43- ماهي اهم الاقتراحات والتوجيهات المناسبة التي تقيمونها من اجل تعزيز دور القيادة الإدارية في

تحقيق التغيير التنظيمي؟

.....

.....

.....

.....

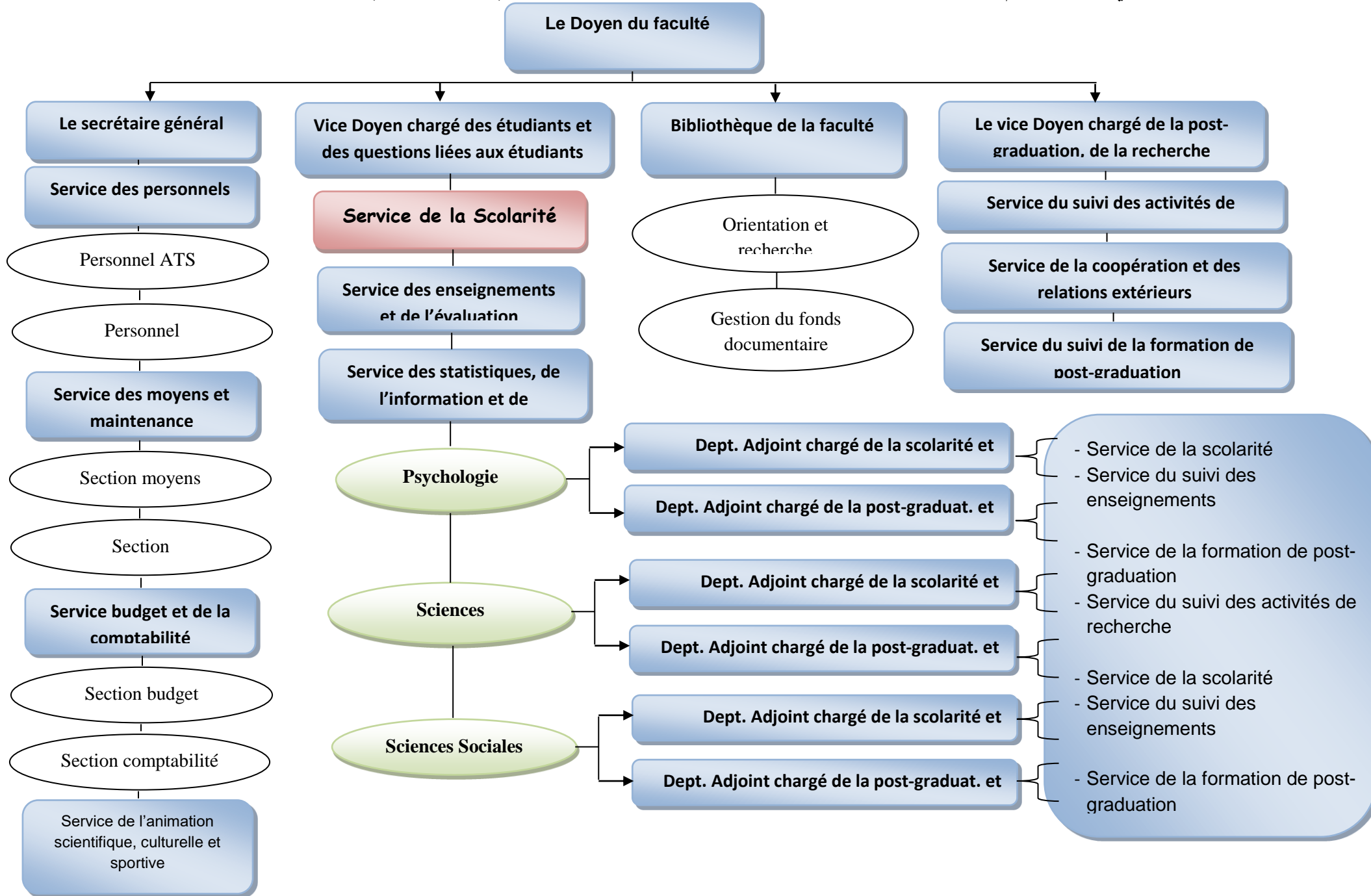
.....

دليل المقابلة

- 1- ما مفهومكم للقيادة الادارية ؟
- 2- ما ابرز السمات و الخصائص التي تتوفر لدى القائد بمؤسستكم؟
- 3- ماهي الاهداف التي تسعى القادة لتحقيقها بمؤسستكم ؟
- 4- ما نوع التغييرات التي تعتمد عليها جامعتكم
- 5- ماهي الدوافع او المحركات الرئيسية التي تؤدي للإحداث التغيير التنظيمي في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة ولاية تيزي وزو ؟
- 6- ما هي التحديات او المتطلبات التي تجبر ادارتكم على اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي و تطويره وفقا لاطر الزمنية المختلفة ؟
- 7- ماهي الجوانب النوعية التي تعتبرونها بالغة الاهمية في عملية التقييم الاداء التنظيمي و التي تستلزم تحسبا جوهريا في جامعتكم ؟
- 8- ما الممارسات الحالية التي تسعى القيادة المؤسسية الى تطويرها و تعديلها بهدف تعزيز الفعالية التنظيمية في جامعتكم ؟
- 9- في سياق التغيير التنظيمي ماهي الاساليب القيادية التي تعتبرونها الاكثر فعالية في تحقيق الاهداف المنشودة في جامعتكم ؟
- 10- ماهي الاليات التي تعتمدونها لتعزيز و تطوير كفاءات القيادة الادارية داخل جامعتكم ؟
- 11- ماهي الاليات التي تعتمدونها لتعزيز و تطوير كفاءات القيادة الادارية داخل جامعتكم على المدى الطويل ؟
- 12- ما المنهجية التي تعتمدونها لتقييم تأثير القيادة على تحقيق التغيير التنظيمي المطلوب ؟
- 13- ماهي المحددات او الاساليب الاتصالية الاساسية التي تعتمد عليها القادة في جامعتكم من اجل عملية التغيير التنظيمي؟

14- كيف يساهم القادة في جامعتكم من خلال سلوكياتهم في ارساء بيئة داعمة للتغيير و الابتكار ؟

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة بجامعة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
أببب	مقدمة عامة
الإطار المنهجي للدراسة	
8-6	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
9-8	2- أسباب إختيار موضوع الموضوع
10-9	3- أهداف الدراسة
11-10	4- أهمية موضوع الدراسة
12-11	5- نوع الدراسة
16-12	6- منهج الدراسة وأدواته
18-17	7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
19-18	8- حدود الدراسة (الحدود الزمانية، المكانية، البشرية)
25-19	9- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
32-25	10- الخلفية النظرية للدراسة
41-32	11- الدراسات السابقة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول مفهوم القيادة الادارية	
44	تمهيد للفصل
46-45	الفصل الأول: مفهوم القيادة الادارية
48-46	المبحث الثاني: انماط القيادة الادارية
50-48	المبحث الثالث: خصائص القيادة الادارية
52-50	المبحث الرابع: وظائف القيادة الادارية
53-52	المبحث الخامس: اساليب القيادة الادارية
54	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول مفهوم التغيير التنظيمي	
56	تمهيد للفصل
58-57	المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
61-58	المبحث الثاني: انواع التغيير التنظيمي
63-62	المبحث الثالث: خصائص التغيير التنظيمي
65-64	المبحث الرابع: اهداف التغيير التنظيمي
67-65	المبحث الخامس: مراحل التغيير التنظيمي

68	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: القيادة الادارية و التغيير التنظيمي	
70	-تمهيد للفصل
71	المبحث الأول: استراتيجيات القيادة الادارية في ظل التغيير التنظيمي
74-71	المبحث الثاني: المهام و النشاطات التي يقوم بها القائد لإحداث التغيير التنظيمي
79-74	المبحث الثالث: الاساليب القيادية في عملية التغيير التنظيمي
81-79	المبحث الرابع: الادوار القيادية في عملية التغيير
86-82	المبحث الخامس: الابداع الاداري في عملية التغيير
87	-خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي للدراسة عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة	
90	- تمهيد للفصل
91	1-البطاقة الفنية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عن قطب تامدة بجامعة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو
92	2-لهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة بجامعة مولود معمرى لولاية تيزي وزو
93	3-مهام كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة بجامعة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو
93	4-اهداف كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة بجامعة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو
94	5-التحليل الكمي والكيفي للجداول
183-94	1-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
2017-184	2-التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
227-2017	6-عرض المقابلات
227	7-عرض نتائج الدراسة
233-227	1-عرض النتائج الجزئية
235-234	2-عرض النتائج العامة
237-236	خلاصة الدراسة
	مقترحات وتوصيات الدراسة
	قائمة المصادر والمراجع
	ملاحق الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول البسيطة والمركبة
	فهرس الأشكال

فهرس الجداول البسيطة والمركبة

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
95-94	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	الجدول رقم 1
97-96	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن	الجدول رقم 2
99-98	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الصفة	الجدول رقم 3
102-100	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول رقم 4
104-102	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول مفهوم القيادة الإدارية على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 5
105-104	يمثل آراء الافراد المبحوثين حول السمات الواجب توفرها لدى القائد في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو	الجدول رقم 6
107-106	يوضح آراء افراد عينة الدراسة حول الاسلوب الاداري المتبع لدى القائد على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 7
109-108	يبين آراء عينة المبحوثين حول اهم اهداف القائد على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 8
111-110	يمثل آراء افراد عينة الدراسة حول اهم الاساليب المتبعة لدى القائد في ادار العمل على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 9
114-112	يبين آراء عينة المبحوثين حول مدى تميز القائد الاداري بالمهارة في اقامة الاتصالات و العلاقات الجيدة داخل التنظيم الاداري و خارجه على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 10
116-114	يمثل آراء عينة الدراسة حول مدى تقديم القائد لتحفيزات مادية و معنوية للعمال لتحسين الاداء المهني على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة من عدمه	الجدول رقم 11
117-116	يمثل آراء عينة المبحوثين حول طبيعة تاثير الحوافز المادية و المعنوية على تحسين الاداء المهني للاساتذة و الاداريين على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 12
119-118	- يمثل آراء افراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق القائد الاجراءات العقابية في حالة تقصير العمال في عملهم بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب تامدة من عدمه	الجدول رقم 13

121-120	يمثل آراء أفراد المبحوثين حول طبيعة تأثير الإجراءات العقابية في حالة تقصير الأداء المهني للعمال في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 14
123-122	يمثل أفراد عينة الدراسة حول مدى شعورهم بأن جو العمل يساعد على الاستقرار في العمل في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 15
125-124	يمثل آراء أفراد المبحوثين حول مدى إمكانية الاستفادة من التوجيهات المتلقاة من القائد لتحسين وتطوير العمل في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 16
128-126	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول مفهوم التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 17
130-129	يمثل آراء أفراد المبحوثين حول الجهة المسؤولة على دعم الخطط التغيير التنظيمي في جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 18
132-130	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أنواع التغييرات الرئيسية المعتمدة عليها على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 19
135-133	يمثل أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الرئيسية لإحداث التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 20
137-135	يمثل آراء أفراد المبحوثين حول خصائص عملية التغيير على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 21
138-137	يمثل آراء أفراد عينة المبحوثين حول طبيعة الخطط المعتمد عليها في برامج التغيير والتطوير حسب نطاقها الزمني على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 22
141-139	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم العمليات المحددة لاختيار استراتيجية التغيير على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 23
142-141	يمثل آراء أفراد عينة المبحوثين حول أهم الضغوطات المعرقة للعمل و الملزمة لاحداث تغيير هيكل تنظيمي و التطوير حسب نطاقها الزمني على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 24
144-143	يمثل آراء أفراد المبحوثين حول أهم معوقات التغيير المادية و الفنية على مستوى جامعة مولود مري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 25

146-144	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم الجوانب الملائمة في عملية التغيير التنظيمي المساهمة في تطوير وتحسين الأداء على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة من عدمه	الجدول رقم 26
148-146	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم الجوانب الملائمة في عملية التغيير التنظيمي المساهمة في تطوير وتحسين الأداء على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 27
150-148	يمثل آراء أفراد المبحوثين حول أهم العمليات الإدارية التي يقوم بها القائد لإحداث تعديلات على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 28
153-151	يمثل آراء أفراد المبحوثين حول أهم الممارسات الواجب تغييرها و تعديلها من طرف القادة على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 29
155-153	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول طبيعة الثقافة التنظيمية التي يسعى القادة لترسيخها على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 30
157-155	يمثل آراء أفراد عينة المبحوثين حول طبيعة التغييرات الواجب إحداثها على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 31
160-158	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول كيفية مساهمة القادة الإداريين على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة في إحداث التغيير التنظيمي	الجدول رقم 32
162-160	يمثل آراء أفراد المبحوثين حول أهم الأمور الواجب التركيز عليها لإحداث التغيير التنظيمي على مستوى في جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 33
165-163	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول المنهجية المعتمد عليها لدى القادة لتحقيق التغيير التنظيمي على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 34
167-165	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم التغييرات التي قام بها القادة سابقا على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 35
169-167	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة القائد على تغيير النمط السلوكي للعمال على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة من عدمه	الجدول رقم 36
171-169	يمثل آراء أفراد المبحوثين حول كيفية تجسيد مساهمة القائد في تغيير النمط السلوكي للعمال على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 37

173-172	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عليها من طرف القادة على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في عملية التغيير	الجدول رقم 38
176-174	يمثل آراء أفراد المبحوثين حول أهم العوامل المأخوذة بعين الاعتبار لإحداث التغيير على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 39
178-176	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة عليها من طرف جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة لإحداث التغيير	الجدول رقم 40
180-178	يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول أهم السلوكيات أهم السلوكيات التي يقوم بها القادة لإحداث التغيير داخل جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 41
183-181	يمثل آراء أفراد المبحوثين حول أهم الصعوبات التي يواجهها القادة الإداريين لإحداث عملية التغيير على مستوى جامعة مولود معمري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة	الجدول رقم 42
186-184	علاقة متغيرات الدراسة بآراء المبحوثين حول أهم العمليات الإدارية التي يقوم بها القائد لإحداث التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تامدة -	الجدول رقم 43
189-187	علاقة متغيرات الدراسة بآراء المبحوثين حول أهم الممارسات الواجب تغييرها وتعديلها على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تامدة -	الجدول رقم 44
192-190	علاقة متغيرات الدراسة بآراء المبحوثين حول طبيعة التغييرات الواجب إحداثها على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تامدة -	الجدول رقم 45
196-193	علاقة متغيرات الدراسة بآراء المبحوثين كيفية مساهمة القادة الإداريين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تامدة - في إحداث التغيير التنظيمي .	الجدول رقم 46
199-197	علاقة متغيرات الدراسة بآراء المبحوثين حول المنهجية المعتمدة من طرف القادة الإداريين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - تامدة - في تحقيق التغيير التنظيمي .	الجدول رقم 47
203-200	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بآراء المبحوثين حول أهم الأساليب الاتصالية المعتمدة عليها لدى القادة في عملية التغيير على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة-	الجدول رقم 48
207-204	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بآراء المبحوثين حول أهم العوامل المأخوذة بعين الاعتبار لإحداث التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب تامدة-	الجدول رقم 49

212-208	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء المبحوثين حول اهم السلوكيات التي يقوم بها القادة لاحداث التغيير التنظيمي من طرف القادة الاداريين على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب – تامدة-	الجدول رقم 50
217-213	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء المبحوثين حول اهم الصعوبات التي يواجهها القادة الاداريين لاحداث التغيير التنظيمي على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قطب – تامدة-	الجدول رقم 51

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
57	يبين مسار التغيير	الشكل رقم (1)
58	يبين انواع التغيير	الشكل رقم (2)
63	يبين خصائص التغيير التنظيمي	الشكل رقم (3)
67	يبين المراحل الاساسية للتغيير التنظيمي حسب نموذج kartlewin	الشكل رقم (4)
92	يبين الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية فطب تامدة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو	شكل رقم (5)