

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

## دور القيادة الادارية في إدارة التغيير التنظيمي

### دراسة حالة " البنك الجزائري الخارجي BEA " وكالة غرداية

من اعداد الطلبة:

✓ شنيبي شهرزاد

✓ يوسف عبد الوهاب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17/09/2020

أمام اللّجنة المكوّنة من السّادة الآتية أسمائهم:

|              |                 |              |
|--------------|-----------------|--------------|
| رئيسا        | أستاذة محاضرة أ | لعمور رميلة  |
| مشرفا ومقررا | استاذ محاضر أ   | هتهات المهدي |
| مناقشا       | استاد محاضر أ   | حجاج مراد    |

السنة الجامعية: 2020/2019م



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور القيادة الادارية في إدارة التغيير التنظيمي

دراسة حالة " البنك الجزائري الخارجي BEA " وكالة غرداية

من اعداد الطلبة:

✓ شنيني شهرزاد

✓ يوسف عبد الوهاب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17/09/2020

أمام اللّجنة المكوّنة من السّادة الآتية أسمائهم:

|              |                 |               |
|--------------|-----------------|---------------|
| رئيسا        | أستاذة محاضرة أ | لعمور رميلة   |
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر أ   | هتاهات المهدي |
| مناقشا       | استاد محاضر أ   | حجاج مراد     |

السنة الجامعية: 2020/2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

# الإهداء

الحمد لله الذي سخر لنا هذا فله الحمد والشكر كله

أهدي هذا العمل المتواضع

الى

أهدي ثمرة عملي لمن هم سبب وجودي أُمي وأبي حفظهما الله فهما أول من يجب أن يشكر

لما قدماه لي من دعم منقطع النظير

الى كل أفراد أسرتي

الى كل الاصدقاء ، ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي الجامعية

والى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي

والى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية

# شكر وتقدير

بسم الله وكفى وصلاة على الحبيب المصطفى ومن تبع دينه واكتفى بحمد الله خالق الكون على جزيل

النعم بتوفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع ، ونصلي ونسلم على نبيه الكريم

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير الى أستاذنا المشرف هتهات المهدي الذي كان لنا خير مشرف

ومعين .

كما أتقدم بتشكراتي واحتراماتي لكل الاساتذة كلية العلوم الاقتصادية ،التسيير والعلوم التجارية بجامعة

غرداية وبالأخص أساتذة علوم التسيير على معلوماتهم الغزيرة والتي كانت عوناً لنا في إنجاز هذا البحث .

والى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد

وفي الاخير نحتسب هذا العمل الى الله ولا نركي على الله عملاً راجين منه أن يجعله من صالح الاعمال .

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة و تحليل دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي ببنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية ، ومدى مساهمة الأساليب القيادية في إحداث التغيير التنظيمي وذلك من خلال دراسة ميدانية قمنا بها في وكالة غرداية، حيث شملت عينة مكونة من 27 موظفا إداريا في وكالة البنك محل الدراسة، بحيث اعتمدنا في تحليل بياناتها على برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن درجة ممارسة القيادة الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك ارتباط بين القيادة الادارية والتغيير التنظيمي.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي في البنوك الجزائرية لأنه يعتبر طريق يضمن للمؤسسات الجزائرية البقاء والاستمرار في بيئة تسودها حالة عدم التأكد والمنافسة الشديدة؛ وأيضا تطوير وتنمية القيادة القادرة على خلق التجاوب لدى العاملين لإحداث التغيير.

## الكلمات المفتاحية:

قيادة إدارية، إدارة تغيير تنظيمي، مراكز قيادية، تنمية القيادة.

## **Résumé:**

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence l'impact de leadership sur le management du changement organisationnel et le degré de contribution des styles de leadership sur le processus du changement au sein de la banque extérieure d'Algérie-agence Ghardaïa.

En ce qui concerne le côté pratique, nous avons utilisé un questionnaire qui a été distribué au membre de l'échantillon de l'étude, qui a été composé de 27 travailleurs. Aussi on a exploité le logiciel SPSS pour le traitement des données de l'étude.

A travers cette recherche, et parmi les résultats de l'étude, nous avons constaté qu'il y a une corrélation entre le style du leadership et le changement organisationnel.

L'une des suggestions les plus importantes est la nécessité de prêter attention au sujet du changement organisationnel dans les banques algériennes puisque il est considéré comme un outil garantissant aux entreprises nationales de survivre et de continuer dans un environnement complexe et incertain.

**Mots clés :** la conduite, management du changement, changement organisationnel, développement du leadership.



## قائمة المحتويات

|                                                                                                               |                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| I                                                                                                             | الإهداء.....                                                      |
| II                                                                                                            | كلمة شكر .....                                                    |
| III                                                                                                           | الملخص.....                                                       |
| V                                                                                                             | قائمة المحتويات.....                                              |
| VI                                                                                                            | قائمة الجداول.....                                                |
| VIII                                                                                                          | قائمة الأشكال البيانية .....                                      |
| IX                                                                                                            | قائمة الملاحق.....                                                |
| أ_ هـ                                                                                                         | مقدمة.....                                                        |
| الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة الادارية والتغيير التنظيمي مع الاشارة الى الدراسات السابقة                |                                                                   |
| 07                                                                                                            | تمهيد.....                                                        |
| 08                                                                                                            | المبحث الاول: الأدبيات النظرية للقيادة الادارية والتغيير التنظيمي |
| 38                                                                                                            | المبحث الثاني : مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة                |
| 46                                                                                                            | خلاصة الفصل .....                                                 |
| الفصل الثاني : دراسة مدى مساهمة القيادة الادارية بالتغيير التنظيمي في البنك الجزائري الخارجي BEA وكالة غرداية |                                                                   |
| 48                                                                                                            | تمهيد .....                                                       |
| 59                                                                                                            | المبحث الاول : إجراءات الدراسة الميدانية                          |
| 62                                                                                                            | المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة                          |
| 71                                                                                                            | خلاصة الفصل .....                                                 |
| 82                                                                                                            | خاتمة .....                                                       |
| 85                                                                                                            | قائمة المراجع .....                                               |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                                              | رقم الجدول |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| 12     | الفرق بين القائد والمدير الجدول                                           | 01         |
| 33     | النواحي الايجابية والسلبية للنظرية الموقفية                               | 02         |
| 51     | توزيعات مديريات وكالات البنك                                              | 03         |
| 60     | درجات مقياس ليكارت الخماسي                                                | 04         |
| 61     | تحليل الثبات والصدق الداخلي لكل متغيري القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي | 05         |
| 62     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس                             | 06         |
| 63     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن                              | 07         |
| 64     | يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي                   | 08         |
| 65     | يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغير طبيعة العمل                     | 09         |
| 65     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية                    | 10         |
| 66     | اختبار التوزيع الطبيعي                                                    | 11         |
| 67     | يوضح الانحدار بين فعالية الاتصال والتغيير التنظيمي                        | 12         |
| 68     | يوضح الانحدار بين تشجيع الابداع والابتكار والتغيير التنظيمي               | 13         |
| 69     | يوضح الانحدار بين التحفيز وخلق الدافعية والتغيير التنظيمي                 | 14         |
| 69     | يوضح الانحدار بين العمل بروح الفريق والتغيير التنظيمي                     | 15         |
| 70     | يوضح الانحدار بين القيادة الادارية الفريق والتغيير التنظيمي               | 16         |

قائمة الأشكال البيانية

| الصفحة | عنوان الشكل                                            | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------------------------|-----------|
| 32     | خط مشاركة العاملين                                     | 01        |
| 54     | الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي                 | 03        |
| 62     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس          | 04        |
| 63     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن           | 05        |
| 64     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي    | 06        |
| 66     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية | 07        |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق     | رقم الملحق |
|--------|------------------|------------|
| 82     | الاستبيان        | 01         |
| 85     | قائمة المحكمين   | 02         |
| 88     | مخرجات نظام spss | 03         |

# مقدمة

أ. توطئة:

لقد نالت ظاهرة القيادة عموماً والادارية بوجه الخاص اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية ، كما تعتبر القيادة عنصر مهم في السلوك الانساني والسلوك التنظيمي .

اليوم يشهد العالم العديد من تطورات وتغيرات متسارعة في مختلف المجالات ونتيجة هذه التحولات نجد أن تركيز المؤسسات ينصب على كيفية التكيف مع متغيرات البيئة التي تتميز بالديناميكية وسرعة التغير خاصة بعد توسع الاسواق العالمية وارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات ، حتى تضمن المؤسسة استمرارها في ظل بيئة مضطربة تسودها حالة عدم التأكد ، وعليه ينبغي على المؤسسات انتهاج استراتيجية تغيير مخططة وهادفة تساعدها في الوصول الى اهدافها المسطرة

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الادارية لإنجاح التغير التنظيمي داخل المؤسسات وذلك لمواكبة التطورات المحيطة بالبيئة وتفاعل معها بهدف المحافظة على مركزها التنافسي وتطويره.

إشكالية الدراسة:

ومما سبق تقدمه يمكننا صياغة الإشكالية على النحو التالي:

أين يكمن دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في بنك الجزائر **BEA** على مستوى وكالة غرداية؟

ويمكن تحليل هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل توجد علاقة تأثير لفعالية الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي **BEA** وكالة غرداية؟

✓ هل توجد علاقة تأثير لتشجيع الابداع والابتكار الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي **BEA** وكالة غرداية؟

✓ هل توجد علاقة تأثير للتحفيز وخلق الدافعية الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي **BEA** وكالة غرداية؟

✓ هل توجد علاقة تأثير للعمل بروح الفريق الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي **BEA** وكالة غرداية؟

فرضيات الدراسة:

ومن خلال طرحنا لإشكالية الدراسة يمكننا صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الادارية في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي **BEA** وكالة غرداية عند مستوى الدالة  $\alpha=0.05$ "

وعلى ضوء الأسئلة الفرعية التي قمنا بطرحها يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لفعالية الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي **BEA** وكالة غرداية عند مستوى الدالة  $\alpha=0.05$ .

✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية تشجيع الابداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي **BEA** وكالة غرداية عند مستوى الدالة  $\alpha=0.05$ .

✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتحفيز وخلق الدافعية في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى

بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية عند مستوى الدالة  $\alpha=0.05$ .

✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعمل بروح الفريق في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى بنك

الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية عند مستوى الدالة  $\alpha=0.05$ .

### أهداف الدراسة:

- دراسة دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي.
- إظهار أهمية التغيير للمؤسسات لمواكبة التغييرات والتطورات السريعة من أجل بقائها والتكيف مع محيطها.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في التعرف على القيادة الادارية التي تساعد في النجاح التغيير التنظيمي.

### أهمية الدراسة:

تتحلى أهمية الدراسة في جوانب عديدة أهمها:

#### 1- الأهمية العلمية:

- تبني مفاهيم القيادة الادارية والتغيير التنظيمي .
- فهم وتفسير عملية التغيير التنظيمي.

#### 2- الأهمية العملية:

- أهمية النمط القيادي الذي يعتبر المحور الاهم لنجاح اي مؤسسة في تحقيق اهدافها ورسالتها.
- القيادة الادارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وهي من اوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم.



### أسباب اختيار الموضوع:

من الاسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع هي:

- الرغبة العلمية في انجاز هذا الموضوع ، مع إجراء دراسة حالة تتناول موضوعا حديثا نسبيا.
- معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الادارية والتغيير التنظيمي .
- معرفة الانماط أو أساليب القيادة المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي .
- لفت انتباه المؤسسات والقادة الى واقع التغيير التنظيمي وكيفية تسييره .

### منهجية الدراسة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة وفهم عناصره ، تم استخدام المنهج الوصفي ، بالنسبة للجانب النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي استخدمنا فيه المنهج الوصفي التحليلي حيث تمت المعالجة باستخدام الاستبيان في استنتاج أسئلة حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة .

### ● مصادر البيانات الثانوية:

تمثل في الاعتماد على الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة والمقالات ، والابحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة وذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده .

### ● مصادر البيانات الأولية:

فقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة ، وذلك من خلال توزيعه داخل المؤسسة محل الدراسة إضافة الى الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل: أدوات الاحصاء الوصفي ، وبعض البرامج الإحصائية منها **spss** ، وبالإضافة معالج الجداول (**EXCEL**) ، من أجل اختبار أداة الدراسة والمتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الاستبيان واختبار الفرضيات .

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع " دور القيادة الادارية في إدارة التغيير التنظيمي في ظل النظرية الوظيفية "
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
- الحدود المكانية: تتمثل حدود هذه الدراسة في "بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية"
- الحدود الزمانية: تمثل الحدود الزمنية في الفترة التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة ومدتها من (من مارس الى ماي 2020)

### متغيرات الدراسة:

وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على متغيرين وذلك على النحو التالي:

- المتغير المستقل: القيادة الادارية
- المتغير التابع: التغيير التنظيمي

### صعوبات الدراسة:

لقد واجهت الدراسة الصعوبات عديدة ، إذ لا يخلو عمل من وجود عراقيل أثناء انجاز الدراسة ، ويمكن حصر هذه الصعوبات في ما يلي:

- ظهور الوباء العالمي كورونا الخطير مما جعلنا نلتزم بالحجر الصحي وذلك أدى لإغلاق جميع المؤسسات منها مكتبة الجامعة والمؤسسة محل الدراسة.
- صعوبة التفرقة بين المصطلحات والمراجع المعتمدة وهذا لتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين .
- كثرة المراجع بالنسبة للمتغير المستقل ( القيادة الادارية ) وصعوبة التحكم فيها.
- صعوبة الحصول على معلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة وهذا لصعوبة استرجاع الاستبيان من قبل الموظفين ، الامر الذي تطلب المسaire والمتابعة مع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي استغرق جهد ووقت أطول ؛

هيكل الدراسة:

لأجل الإجابة على الاشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين:

• الفصل الاول:

متعلق بالاطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الاول متعلق بالقيادة الادارية والتغيير التنظيمي ، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه الى مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة .

• الفصل الثاني:

متعلق بالدراسة الميدانية، تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الوقع من خلال القيام بدراسة ميدانية بالبنك الجزائري الخارجي BEA وكالة غرداية.

نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة تم اقتراح التصور التالي لمعالجة الموضوع

التغيير التنظيمي

المتغير التابع

القيادة الادارية

○ فعالية الاتصال

○ تشجيع الابداع

والابتكار

○ التحفيز وخلق

الدافعية

○ العمل بروح الفريق

المتغير المستقل

## الفصل الأول:

# الإطار النظري للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

تمهيد:

تعتبر القيادة شيئاً مهماً في حياة جميع البشر قديماً وحاضراً، بحيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل، ونظراً لأن القيادة إحدى جوانب العلاقات الإنسانية التي يجدر بنا الاهتمام بها ودراستها، فقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث من أجل دراسة هذه الظاهرة في مجالات الحياة، مثل مواقف التي يمر بها القادة والأساليب التي يستخدمونها

كما أن التطور التكنولوجي أدى إلى كثير من التغيرات العميقة والواسعة في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والإدارية والمعلوماتية سواء على مستوى المؤسسات أو المجتمع، فالاستراتيجيات التنظيمية واستراتيجيات الأعمال تتغير باستمرار، لتواكب التكنولوجيا الحديثة، وتبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في المؤسسات بسبب اقترانه بمختلف جوانبها، سواء من حيث رسالتها رؤيتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة وغيرها من التغيرات...

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

تعتبر القيادة الإدارية أحد أهم عناصر الإدارة، فهي تساعد على فهم كيف يؤثر المدبرون على العاملين، وتركز القيادة على العناصر البشرية وذلك بتحفيز الأفراد العاملين على تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم، وكذلك مواكبة التغيرات التنظيمية لأنها ظاهرة حتمية تجبر المنظمة على التجديد والتغيير وذلك من أجل التكيف والتلاؤم مع مختلف المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة من أجل ضمان بقائها وتميزها

#### المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول القيادة الإدارية

##### الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية

##### تعريف القيادة الإدارية:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أو قادة ظهوروا في التاريخ لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

1. عرفها الكاتب رنسيسليكرت : بأنها قدرة الفرد على التأثير ، وتوجيههم على الشخص أو الجماعة وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة ، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:**

القيادة الإدارية عند .كونتروادونيل . تعني: (عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني)<sup>2</sup>

#### التعريف الرابع :

القيادة الإدارية هي القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف التنظيم عن طريق التعامل والتأثير والاقناع أو استعمال السلطة عند الضرورة.<sup>3</sup>

#### مفهوم القيادة الادارية:<sup>4</sup>

اختلف الباحثون حول مفهوم القيادة الادارية فمنهم من يرى:

- أنها مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تصدر من قبل الرئيس أو المدير بقصد التأثير على المرؤوسين للحصول على تعاونهم في تحقيق أهداف معينة.
  - أنها فن التأثير من جانب القيادة ووسيلة للتفاعل الخلاق مع الجماعة في تأثير متبادل بين القيادة والجماعة.
  - أنها القدرة على التوجيه مجموعة من الاشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وانسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة.
  - أنها التأثير على الاخرين لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين .
- ومن التعاريف السابقة للقيادة الادارية نستخلص أنها " قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين وذلك من خلال التعامل والاقناع والتوجيه والتنسيق وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم ، أو استعمال السلطة عند الضرورة للعمل بأعلى درجة من الكفاءة للوصول الى الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> محمد عمر الزعبي ، محمد تركي البطاينة ، القيادة الإدارية ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، 2014 ص 14.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية ، دار الثقافة لنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2009م/1430هـ ، ص 97-98

<sup>3</sup> سمير صلاح الدين حمدي، القيادة الإدارية في بناء الدولة والمجتمع ، مكتبة زين الحقوقية والأدبية ش.م.م.، الطبعة الاولى، سنة 2013، ص 146.

<sup>4</sup> محمد سرور الحزيري ، الإدارة الحديثة الاسس العلمية والتطبيقية ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان ، ط1، سنة 2012، ص 168.

### خصائص القائد الإداري :

شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماماً ملحوظاً بدراسة سلوك القادة الإداريين وقد لوحظ أن القائمين على إدارة الأعمال الرائدة يشتركون في خصائص سلوكية وسمات متنوعة وهذه الخصائص هي التالية<sup>1</sup>:

#### • الخصائص الشخصية: Attributes personal:

تنمو المفردات الشخصية عبر مسيرة حياة الفرد وتنصهر في سلوكياته حتى يصعب تغييرها، لكن يمكن تغييرها بقدر علاقتها بالريادة الإدارية ، حيث يعتقد الكثير من المهتمين بالسلوك الريادي بأن هذه المفردات تنشأ نتيجة تطوير السلوك الريادي ، وإذا صح مثل هذا الاعتقاد فإن بالإمكان تطوير السلوك الريادي للفرد الذي من شأنه أن ينمي دوافعه وطرائق تفكيره، علماً أن أهم الخصائص الشخصية للقيادة هي التالية:

- أ- الحاجة للإنجاز : فالتعرف على تاريخ وحياة العديد من القادة الإداريين إنما يكشف لنا أن هؤلاء القادة يمتلكون طموحاً والموهبة التي تؤهلهم للقيام بإنجازات وأعمال عظيمة.<sup>2</sup>
- ب- الرغبة في الاستقلالية : أصحاب الأعمال الرائدة ، ينشدون الاستقلالية دائماً دون الاعتماد على الآخرين في بلوغ الأهداف.
- ت- الثقة بالنفس : لو تتبعنا سجل إنجازات أصحاب الأعمال الرائدة لوجدنا ان انطلاقهم لتنفيذ الأعمال الجديدة نابع من ثقتهم بأنفسهم أولاً وذلك لأن الثقة تنشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد وذلك بما يجعله أكثر تفاؤلاً تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.
- ث- النظرة المستقبلية : يطغى على أصحاب الأعمال الرائدة التطلع نحو المستقبل والتفكير بالمرود بالمالي، بمعنى آخر يمتلك مثل هؤلاء الأفراد تفاؤلاً عالياً بالمكتسبات والتقدم، باعتبارهما أهم مؤشرين لإنجازاتهم.
- ج- التضحية والإيثار : يؤمن أصحاب الأعمال الرائدة بأن النجاح ليس بالأمر اليسير بل يتطلب المثابرة والتضحية والإيثار ، فهم يتنازلون عن إشباع حاجات معينة في سبيل بلوغ النجاح والتقدم في الأعمال.

#### • الخصائص السلوكية: Behavioral attributes:

<sup>11</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010م-1431هـ، ص42-43-44  
<sup>2</sup> رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، الورق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2013، ص28.

يبنى الافراد عموما أنماط سلوكية معينة ، كما يتبنون هوايات يرغبونها ، ويغير الافراد هواياتهم بسهولة نسبية مقارنة بتغيير مفرداتهم الشخصية التي سبق الإشارة إليها في الفقرات السابقة، وعند مناقشة بعض السلوكيات ذات العلاقة بأصحاب الأعمال الرائدة لا بد لنا من التعامل معها بجذر خاص بسبب العلاقة الحساسة القائمة بين هذه السلوكيات والجهود الريادية ، وأهم الخصائص السلوكية للقائد هي ما يلي:

**أ- المهارات التقنية:** أصحاب الاعمال الرائدة يتمتعون بقدرات تقنية عالية يسخرونها لصالح أعمالهم ، فمثلا يمتلك بائعو السيارات قدرات ومهارات تقنية ذات علاقة تساعدهم على ترويج مبيعاتهم وكذلك المختصون بصناعة الساعات وصياغة الحلبي وصناعة مواد التجميل ، كل هؤلاء لهم مهارات تقنية أولية تساعدهم على إدارة أعمال صناعاتهم بجدارة.

**ب- المهارات التفاعلية:** من يريد الاستفادة من الفرص والمناسبات يجب أن يتحلى بمهارات إدارية متنوعة ، وأصحاب الأعمال الرائدة يكونون في الغالب قادرين على إدارة موارد مؤسساتهم المالية والبشرية بكفاءة عالية ، ويتمتعون بالرغبة في تحويل الآخرين الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم مثل هذا التوجه يحتاج الى جهود تفاعلية مختلفة (اتصال، نقل معلومات استلام ردود الفعل ،مناقشة القرارات قبل إصدارها ، إقناع ..... الخ)

**ت- المهارات الإدارية :** وتتمثل هذه المهارات بما يلي:

- **مهارات إنسانية :** تتمثل بالعلاقات الإنسانية التي يطورها المدير مع مرؤوسيه وزملاءه لخدمة المشروع والمؤسسة بشكل عام وهذه العلاقات تبني على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع
- **مهارات فكرية:** تتمثل بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها... الخ
- **مهارات فنية :** تتمثل في خبرة ودراية المدراء بالمسائل الفنية المتعلقة بالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل وتلك المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية لمشروعاتهم.



الفرق بين القائد والمدير:<sup>1</sup>

الجدول رقم (01) الفرق بين القائد والمدير

| القائد                                                                                                                                                                                                                                                       | المدير                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• يبدع</li> <li>• الأصل</li> <li>• تركيز على الناس</li> <li>• يعتمد على الثقة</li> <li>• نظرة طويلة الأجل</li> <li>• يسأل لماذا وماذا</li> <li>• ينظر الى الأفق ( الخارج )</li> <li>• يفعل الأشياء الصحيحة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يدير</li> <li>• النسخة</li> <li>• تركيز على الأنظمة</li> <li>• الاعتماد على السلطة</li> <li>• نظرة قصيرة الأجل</li> <li>• يسأل كيف ومتى</li> <li>• ينظر الى الداخل</li> <li>• يفعل الأشياء بطريقة صحيحة</li> </ul> |

المصدر: من الكتاب

<sup>1</sup> بلال خلف السكار نه، المرجع سبق ذكره، ص 203

### أهمية القيادة الإدارية<sup>1</sup>:

تعتبر القيادة الإدارية في المؤسسات عنصر مهم وحيوي في حياة تلك المؤسسات واستمرارها وفي زيادة نشاطها وعملياتها المختلفة ولهذا نرى أن الإدارات في مؤسسات تبحث عن المواهب القيادية ، وتقوم على تدريبها وتطويرها بحيث تكون هذه القيادات قادرة على التعامل مع العمليات الإدارية الكبرى والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، والتعامل مع العلاقات الداخلية والخارجية ومواصلة الإبداع والابتكار ومواكبة التطور في الظروف البيئية المتغيرة ، وهذا يتطلب قيادة إدارية فاعلة ومن هنا نجد أن هذه المؤسسات تسعى للحصول على مثل هذه القيادات مع العلم بأنها تنفق الأموال الطائلة على جذب هذه القيادات.

ومن هنا تبرز أهمية القيادة من خلال الأمور التالية:

- أ- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.<sup>2</sup>
- ب- مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- ت- قدرة المدير على تحويل الاهداف المطلوبة الى نتائج.
- ث- قوة تأثير التخطيط والتنظيم والرقابة في تحقيق اهداف المؤسسة.
- ج- مساعدة المؤسسة في وضع تصور ورؤية مستقبلية لها.
- ح- مساعدة المؤسسة في التعامل مع التغييرات البيئية والمؤثرة بها بطرق مباشرة او غير مباشرة.
- خ- تحفز القيادة الادارية الافراد الى تحقيق اهداف المؤسسة.
- د- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ذ- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم من اهم الموارد الاساسية بالمؤسسة.
- ر- تساهم القيادة الادارية في تنفيذ كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

<sup>1</sup> محمد عمر الزعبي، محمد التركي البطاينة، مرجع سبق ذكره ، ص53

<sup>2</sup> بخني آمال ، القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص4.

## 3- نظريات القيادة:

تعددت وجهات النظر في موضوع القيادة ، تنقسم نظرياتها الى نظريات تقليدية وأخرى حديثة:

النظريات التقليدية:أ- نظرية السمات **trait theory**:<sup>1</sup>

تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسية مؤيديها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد ، وتؤهلهم لأن يكونوا قادة .

فأهم سمات القادة التي جاءت بها هذه النظرية نوضحها فيما يلي:

1. **الخصائص الجسدية** : بأن يكون القادة أكثر ميلا لطول القامة وضخامة الجسم وقوة العضلات وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية وسلامة البدن.

2. **القدرات العقلية** : بأن يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وتفكيراً وأثرى معرفة وأغنى ثقافة وأوسع أفقا وأبعد نظراً ، وأحسن تصرفاً وأنفذ بصيرة ، وأقدر على التنبؤ ومواجهة المفاجآت ، وأكثر وعياً بالأحداث من المرؤوسين ، كما يكون له (القائد) القدرة على الحكم الصحيح والتفكير الموضوعي واتخاذ القرار السليم ، مع اتصافه بالطلاقة اللفظية والقدرة على التفكير على الإبداع والابتكار ، ويشير بعض الباحثين الى أن الفرق الكبير في الذكاء بين القائد والأتباع قد يكون له سلبياته ، فهو يجعل التفاهم بينهم وبينه أكثر صعوبة ، كما يعوق ذلك قيام علاقات مناسبة بالنظر للاختلاف في الميول والقيم والاتجاهات والقدرات مما يؤثر على الجهود ومستوى طموح القائد الذي يستشعر بدونية فكر المرؤوسين وضعف قدرات الأتباع ، ومن الأفضل أن يكون ذكاء القائد أقرب الى متوسط ذكاء الجماعة مع زيادة محدودة ، خاصة ان الذكاء وحده لا يصنع القادة ، والمهم هو صلته بجميع الظروف التي تحدد المجال الاجتماعي أو البناء الجماعي والمتغيرات النفسية السائدة .

3. **الخصائص الاجتماعية**: وتشمل الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية في أنشطة الجماعة والمكانة الاجتماعية والقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات وكسب الحب والاحترام ،

<sup>1</sup> محمد شفيق، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، نخبة مصر لطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، سنة 2009، ص 13.

والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها ، مع خصائص انبساطية وروح فكاهة ومرح وقدرة على رفع معنويات الآخرين وجمعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها ذلك القائد ، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين .

4. **خصائص عامة:** حسن المظهر (حسن الهندام ورشاقة المنظر) والخلق الرفيع والتدين والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية مع التواضع والأمانة والنزاهة وحب الغير ، والثقة في الذات ، مع قوة العزيمة والإرادة والمثابرة والطموح العالي وتحمل المسؤولية، والحماس ، وقوة الذاكرة والحرص على مصلحة الجماعة ، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة

والحقيقة أنه إن كانت هناك خصائص معينة شائعة بين القادة فإن الدلائل لا توحى بأن القيادة سمة موحدة عامة ، فالسمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من جماعة الى أخرى حسب وظيفتها ، فالقائد هو نتاج القوى الاجتماعية السائدة في موقف ولدى جماعة بذاتها.

### ب- نظرية الرجل العظيم **Great Man Theory**:<sup>1</sup>

تزعم هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم ، وتتم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات . هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيمانا بتلك الخصائص والقدرات .

✓ **شخصية المرؤوس:** فالتطبيق العلمي يثبت أن هناك موظفين يميلون الى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهتمين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

✓ **خصائص العمل:** فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج الى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية.

✓ **أدوار العمل:** يمكن تقسيم الادوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها الى ثلاث مجموعات هي:

1. أدوار خاصة بالقائد : كتحديد الاهداف العامة للتنظيم.
2. أدوار خاصة بالمرؤوسين : مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها
3. أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه : وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو مرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات.

<sup>1</sup> نورالدين بوراس ، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجم للفوسفات جبل العنق بئر العاتر ، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خضير ، بسكرة، 2014، ص56.

## ت- النظرية الموقفية<sup>1</sup> : Situational Theory

تشير هذه النظرية الى أن مواقف وظروفاً معينة هي التي تهيئ أفراداً معينين ليتبوؤوا مكانة القيادة والفرد الذي قد يكون قائداً في موقف قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر ، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم.

## ث- النظريات التفاعلية<sup>2</sup>:

ترتكز هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات هي ( القائد وشخصيته وإمكانياته ، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم ، الجماعة نفسها من حيث بنائها وعلاقتها ، الظروف البيئية والمواقف المحيطة ) والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي ، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأماليها ويوطد الصلة مع أعضائها ويحصل على تعاونهم ويتعرف على مشكلاتهم ، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة فمثلاً قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين ، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به ، وهو في ذلك يكون ملماً بمحاجات الأفراد وإمكانيات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الاتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب. ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد ، و عناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة<sup>3</sup>.

## النظريات الحديثة:

### ● النظرية التبادلية:

تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين ، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.

والقيادة التبادلية عند (باس) تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية ، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا(المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال

<sup>1</sup> سنطرق للنظرية الموقفية بالتفصيل في المطلب الثالث

<sup>2</sup> محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>3</sup> محمد سرور، مرجع سبق ذكره، ص 179

<sup>1</sup> المين وادي، مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة سطيف 2، الجزائر، سنة 2014، ص 48.

وقد بحث في هذا النوع من القيادة العديد من الباحثين أمثال جراين الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع ،وقامت نظريته على مفهوم أن العاملين داخل المؤسسة لا يتم التعامل معهم معاملة واحدة من قبل القائد ،وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم بهم ويسندون إليهم المهمات .

#### ● النظرية التحويلية:

تتم القيادة التحويلية بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الاتباع بإنجاز مهام عظيمة ، وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون الى أن يفهموا و أن يتكيفوا مع حاجات الاتباع ودوافعهم، ويعرف القادة التحويلين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير.

إن القيادة التحويلية تعني السعي لإحداث تغييرات إيجابية في طرق العمل ، فالقائد التحويلي لا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ، وبالتالي فهو يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من الانحرافات في الاداء<sup>1</sup>.

وظائف القيادة الإدارية :

يمكن تحديد مهام القيادة الإدارية كما يلي<sup>1</sup> :

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة، وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة ليس من السهل فهمها وإدراكها .
  - تحديد النواحي الإيجابية والسلبية في كل موقف، وذلك اعتماداً على حكمة القائد وإدارته للأمور ؛
  - توجيه الجماعة نحو العمل المنتج للهدف؛
  - تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنباً للازدواجية في أداء العمل؛
  - وضع خطة عمل تكفل تحقيق الاهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم به أفراد الجماعة لإنجاز العمل؛
  - العمل على تحقيق الأهداف النهائية للقائد؛
  - تمثيل أفراد الجماعة رسمياً والدفاع عنهم في مختلف المواقف؛
- ولكي يقوم القائد بمهامه بنجاح لابد من أن تتوفر فيه الخبرات الضرورية في مجال عمله، وأن يتمتع بقدرات اجتماعية تمكنه من التعامل مع رؤوسيه الذين جاؤوا من بيئات مختلفة يحملون معهم عادات وتقاليد متفاوتة، وأن يعطي القائد الاداري السلطة الكافية لمساعدته على أداء مهام عمله.

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الادارة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009، ص159.

• أنماط (أساليب) القيادة الادارية<sup>1</sup>:

يوجد العديد من اساليب القيادة الادارية من أهمها ما يلي:

1. القيادة الاوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الاوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والانظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل الى تفويض السلطة لغيره.

و يعتبر القائد الأوتوقراطي أقرب إلى الرئيس منه للقائد لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير اردتهم وغالبا ما يتصف بالإيجابية والموضوعية فهو يفعل ما يريد ,وكان هذا الأسلوب سائداً العدة سنوات وما ازل مرغوباً فيه من جانب بعض المديرين ,ولكنه في الوقت الحاضر بدأ يتلاشى في المؤسسات بسبب ارتفاع مستوى الثقافي للعاملين ووجود النقابات العمالية<sup>2</sup>.

2. القيادة المتساهلة: وهذا الاسلوب هو أسلوب النادي الاجتماعي والمؤسسات التطوعية ، حيث القائد لا يقود وإنما يترك الافراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب. وهذا الاسلوب بقدر ما يفترض العمل بطريقة حرة فإنه يمكن أن يتحول الى ضرب من عدم الاتساق والتنسيق مما يجعله أقل فعالية وكفاءة في العمل بصورة عامة<sup>3</sup>.

3. القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد ،وعلى حرية الاختيار ، والاقناع والتشاور واتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الاوامر إلا بعد مناقشة الامور مع ذوي العلاقة ، وعادة تعتمد القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد ، فالقائد الديمقراطي يشجع الاخرين ويقترح الحلول ولا يملئها عليهم أو يفرضها ، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماما عاليا لتحقيق الاهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق اهدافهم ايضا لانهم الاساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والالفة، كما تقوم القيادة على تفويض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة .

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الاشهب ، أساسيات في القيادة والادارة، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2014، ص107

<sup>2</sup> رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة، جامعة الاقصى ،فلسطين ،سنة2016،ص19.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء لنشر والتوزيع،عمان،سنة2015م/1436هـ،ص66.



العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة الإدارية<sup>1</sup>:

1. خصائص القائد: ويتحدد من خلال السمات الشخصية ، الجاذبية ، الحيوية، الحزم، استيعاب الآخرين، الافكار والخبرات، الدافعية للإنجاز.
2. خصائص المرؤوسين: وتتحدد من خلال المستوى التعليمي، القيم والمعتقدات الاستعداد لتحمل المسؤولية، سلوكهم مع القائد.
3. خصائص التنظيم: ويتحدد من خلال ثقافة المنظمة ، حجمها، اهدافها، الهيكل التنظيمي، طرق الاتصال.
4. خصائص المهمة: وتتحدد من خلال طبيعة المهمة (نمطية متكررة أم تحتاج الى ابداع )، وقت المهمة (مؤقتة أم دائمة)، كيفية ادائها (تحتاج عمل فردي أم جماعي)، مدى وضوحها للقائد والتابعين.

---

<sup>1</sup>محمد عمر الزعي، مرجع سبق ذكره، ص24.

## المطلب الثاني: الإطار النظري للتغيير التنظيمي

## الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته وأنواعه

## • تعريف التغيير التنظيمي:

لقد وردت تعاريف عديدة للتغيير التنظيمي واختلفت باختلاف الباحثين، لذلك سوف نتطرق الى مجموعة من التعاريف لتحديد مفهومه نجد منها:

- هي تطوير ثقافة المؤسسة والقدرات البشرية عن طريق تعلم المنظمة أصول عملية التغيير، والحصول على التغذية المرتدة حول هذا التغيير، ثم القيام بمزيد من التغييرات الملموسة التي تدفع المؤسسة للنماء.<sup>1</sup>
- هو عبارة عن التغيير الموجه والمقصود والهادف والواع الذي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.<sup>2</sup>
- هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء، والاستمرار والتطور والتميز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1436هـ-2015م، ص267.

<sup>2</sup> غني دحام الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار النشر عبدا للنشر والتوزيع، ط1، 1436هـ-2015م، ص85.

<sup>3</sup> زيد منير العوي، إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز لمعرفة لنشر والتوزيع، ط1، 1421هـ-2007م، ص28.

- التغيير التنظيمي هو أي تغيير دائم نسبيا في مؤسسة بموجب النظام، شرط أن هذا التغيير يمكن ملاحظته من قبل أعضائه أو الأشخاص الذين ترتبط مع هذا النظام<sup>1</sup>.

مما سبق نستنتج إن التعاريف المدرجة مسبقا، كلا منها ينظر للتغيير التنظيمي من منظور خاص ومن زاوية مختلفة لكن معظمها اتفق على أن التغيير التنظيمي هو:

- عملية مخططة ومدروسة مسبقا لفترة زمنية طويلة عادة، وتنصب على الخطط والسياسات.
- عملية تأخذ بعين الاعتبار الفرص وتهديدات البيئة الخارجية ونقاط الضعف والقوة للبيئة الداخلية .
- عملية ذات بعد استراتيجي تهدف لتفسير المعتقدات والقيم والاتجاهات والتنظيم.
- عملية هادفة أساسا للتمييز بين المنافسين في مجالات الأفراد والتنظيم.

<sup>1</sup> محمد سلمان، سلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الواصل للنشر والتوزيع، ط6، 2013، ص18.

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي

تظهر أهمية التغيير التنظيمي عند العاملين والمؤسسة والعملاء وهي على النحو التالي:

### 1. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:

يظهر التغيير التنظيمي لدى العاملين من خلال الفجوة بين متطلباتهم وما تحققه المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- يريد العاملون وظائف تجدد مهاراتهم ويريدون تنمية شخصياتهم ولكن الأعمال تتجه للبساطة والروتين وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل، ويحد من فرص أي تنمية واتساع خبراتهم.

- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتحمل الاهتمامات الأخرى.

### 2. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:

التغيير التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصالات جعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع وأصبح من الضروري التعامل مع الثقافات المختلفة، وقد أطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة الشديدة ولذلك احتل العميل الصدارة في استراتيجية المؤسسة.

### 3. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمؤسسة:

لكي تكون المؤسسة متميزة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين.<sup>1</sup>

ثالثا: أنواع التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار في التصنيف:

1- Mutuel Franck, la résistance au changement une affaire de motivation (le cas del I.M.E.P Son projet FOAD :UFR science de l homme et de la societe), département des sciences de l'éducation master 2pro métiers de la formation parcours ICF/FOAD, universitéde Rouen, 2011-2012,p 32 33.

## 1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لا استطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل:

\***التغيير الشامل:** فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة .

\***التغيير الجزئي:** يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطوة في التغيير الجزئي

أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى التغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين..... وغير ذلك من مستلزماته.<sup>1</sup>

## 2- التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي

(مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن

بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها

تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

## 3- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم

من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار

السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة والنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2013، ص 64 .

<sup>2</sup> محمد يوسف الفاظي، مرجع السابق ذكره، ص278.

الفرع الثاني: مجالات ومراحل التغيير التنظيمي

أولاً: مجالات التغيير التنظيمي

لقد تنوعت واختلقت مجالات التغيير التنظيمي وذلك حسب الحاجات والظروف التي قد تحدث في المؤسسات

فيمكن تصنيف مجالات التغيير التنظيمي وفق عدة معايير من حيث أهميتها وحساسية المجال المعني إلى:

- تغيير رؤية ورسالة وثقافة المنظمة.
- تغيير الهيكل التنظيمي للعمل.
- تغيير سلوك أفراد ومجموعات العمل.
- تغيير تكنولوجيا العمل ( تقنيات الإنتاج وجدولة العمل وتصميم وظائف العمل).
- تغيير المنتج أو الخدمة وسوق المنتج أو الخدمة<sup>1</sup>.

ثانياً: مراحل التغيير التنظيمي

تمر عملية التغيير التنظيمي بثلاث المراحل أساسية هي:

1- مرحلة إذابة الجليد:

وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد فقبل تعلم الأفكار والاتجاهات والممارسات الجديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد أي بمعنى اختفاء السلوك الحالي ، والضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الأداء و الإنتاجية وانخفاض الأرباح والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخص آخر اكتشف أفكار جديدة.

<sup>1</sup> - حصر مصباح الطيبي ، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص102

ويعتبر الكثير من الباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا و تلعب دور كبير في نجاح عملية التغيير وانه كثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال وإغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام المناسب وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافع لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف أو المهارات والاتجاهات الحالية.<sup>1</sup>

## 2- مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يتم التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، مع ضرورة توفر البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم مع إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية<sup>2</sup>:

- التغيير في أنماط توزيع السلطة .

- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة .

- التغيير في العمليات الإدارية .

## 3- مرحلة إعادة التجميد:

في هذه المرحلة يتم التأكد على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلمها في طرق العمل المعتادة، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد إظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وتعزيز السلوكيات الإيجابية، وللحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لا بد من إتباع الخطوات التالية:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي .

<sup>1</sup> عبد الفاتح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على الأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2013، 3، ص 36 .

<sup>2</sup> أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ، ط 1 ، 2014 ، ص 137

- توفير سبل اتصال مفتوح بين المشاركين في التغيير .

- بناء أنظمة حوافز تشجع على إنجاز عمليات التغيير<sup>1</sup> .

أهداف التغيير التنظيمي<sup>2</sup>:

للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة تسعى كل مؤسسة الى تحقيقها ، ومن أهداف التغيير التنظيمي بصفة عاملة هي:

أ- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية، وذلك بزيادة تعاملها وتكيفها بالبيئة المحيطة بها.

ب- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة ، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.

ت- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية ، والعمل على تنمية المشاركة في اتخاذ القرارات.

ث- تنمية روح الجماعة ، بزيادة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم ، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.

ج- زيادة فهم عمليات الاتصال ، وتكوين قيادات قادرة على مواكبة التغيير وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات.

<sup>1</sup> حريم حسين، سلوك التنظيمي ( سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2009، ص376  
<sup>2</sup> شاوي شهرزاد، أثر القيادة الادارية في على التغيير التنظيمي، شهادة استكمال ماستر اكايمي ، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة، 2017، ص10.



## المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بإدارة التغيير التنظيمي

### I. علاقة القيادة الادارية بالتغيير التنظيمي<sup>1</sup>

ارتبطت القيادة بالإدارة الحديثة وعلى جميع المستويات الادارية بالتغيير وذلك بسبب التطورات التكنولوجية المتسارعة، وهذا ما أدى الى زيادة الابعاء على القائد الاداري ولذلك اصبح على القائد التكيف مع احداث التغيير من أجل تحقيق مهام ادارته بشكل فاعل وهذا يتطلب منه بيان أهمية التغيير للمرؤوسين من خلال التواصل الجيد فيما بينهما تزداد نجاحات القائد كلما اسهم في اقتناع المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير ومن هنا تعتبر قيادة التغيير كتحدى لإثبات نجاحها ومقياسا لكفاءتها وتميزها وهذا يتطلب الاعداد الجيد للتغيير من خلال التركيز على بعدين اساسين هما:

#### 1. كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه: تتطلب عملية التغيير من القائد ان يكيف نفسه مع

المواقف الطارئة التي تتطلب التغيير فيها وذلك بناء على الظروف المحيطة في هذا الموقف، وهذا يتطلب ادراك القائد لردود الفعل لتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه من تدعيم القرى المؤيدة وزيادة المرونة التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.

#### 2. اساليب تحقيق التغيير: يتم تحقيق التغيير من خلال اتباع القائد لأسلوبين اولهما اسلوب المرونة

العالية، وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها بعقلية متفتحة مستعدا لسماع وجهات النظر من الاخرين ورؤية الاشياء من جميع الزوايا المختلفة والعمل بروح الفريق مع المرؤوسين، أما الاسلوب الثاني فهو الاسلوب ذو المرونة المنخفضة حيث يتصف القائد بعدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة وایمانه بالمعتقدات الثابتة وعدم المساهمة والمشاركة مع الاخرين.

### II. قيادة التغيير<sup>2</sup>:

إن الحاجة للتغيير في مؤسساتنا العربية تستدعي للاستعانة بمدراء قياديين لديهم رؤية مستقبلية وخیال يمكنهم من تخيل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء التغيير، فلا يمكن أن تنجح عملية التغيير الا إذا كرس المدراء وقتهم وطاقاتهم لابتكار الاساليب والطرق الابداعية التي تعمل على تحقيق الأهداف والتكيف مع المتغيرات العالمية.

<sup>1</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، مرجع سبق ذكره، ص 132

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، سنة 2010، ص 82

وكذلك من ناحية أخرى تدليل الصعوبات التي تواجههم، وتوفير المرونة اللازمة في خططهم لمواجهة الحالات الطارئة أو المستجدات التي تطرأ أثناء عملية التغيير، ويمكن تلخيص دور الإدارة في النقاط التالية :

1. ضرورة أن تساند الإدارة العليا وتدعم برامج التغيير والتطوير، وتقدم الدعم المادي اللازم لإنجاحها.
2. ضرورة تحديد أهمية ودرجة التغيير المستهدف والتركيز على جميع العناصر ذات الصلة بعملية التغيير، فلا نكتفي بالدعوة للتغيير بمفهوم الكلمة الواسع إنما تحديد الجوانب التي سيتم تغييرها وبشكل دقيق.
3. ضرورة ربط عملية التغيير بالأجور والحوافز ووضع نظام لقياس درجات النجاح في عملية التغيير و المساهمة فيها من قبل العاملين.
4. ضرورة التخلي عن مركزية القرار، ومنح تفويضات وصلاحيات أوسع، وتمكين العاملين في المستويات الأدنى والتنمية لمهارات ومعارف واتجاهات العاملين ليتمكنوا من الإبداع والتقدم بأفكار جديدة.
5. تشجيع التدريب والاستخدام للتكنولوجيا الحديثة التي تعمل على تطوير الفكر الإداري والمهني للمدراء وبالتالي توسيع آفاقهم وتقديمهم بأفكار جديدة تؤدي للإبداع وللنجاح في إدارة التغيير.

الخصائص الواجب توفرها في القيادة الادارية لإنجاح التغيير:

حتى تنجح عملية التغيير لابد من توافر خصائص معينة في القيادة ،نوجزها فيما يلي<sup>1</sup> :

1. القدرة على تحديد الاهداف والسياسات والاجراءات :إن نجاح عملية التغيير تتوقف على قدرة الادارة والمنفذين في تحديد الاهداف بوضوح ،ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافا قابلة للتحقيق.
2. القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار: يجب أن تتوفر المهارات والقدرات ودافعية للإبداع والابتكار لدى الافراد القائمين على تنفيذ التغيير.
3. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الافراد العاملين ، خاصة في الادارة العليا للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع المتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الازمات.
4. القدرة على إحداث التغيير : يجب أت تتوفر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.
5. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات ، والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية ، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال ، والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية.
6. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: ان الادارة العليا يجب أن يتوافر لديها القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الاهداف ضمن القدرات المتوفرة ، الامر الذي يسهل على الادارة العليا القيام بترجمة هذه السياسات الى واقع عملي ، ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها، مما يسهل الوصول الى الاهداف المطلوبة.
7. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي : وهنا يجب توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية حتى يتم تحديد أو تعديل الاهداف أو تصحيح الاخطاء والانحرافات ، فتوفر هذه الانظمة مع الافراد أصحاب المهارات العالية يؤدي الى ارتقاء بالتنظيم الى وضعية أفضل وأداء أحسن.
8. القدرة على التنظيم والابداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة ، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الادارة العليا ، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة ،

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، ط1،2009، ط2، 2013 ،ص343-344.

وعمليات تنظيمية ، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دورا بارزا في إجاح التغيير نتيجة لمحدودية قدرات الانسان.

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الادارية و ادارة التغيير التنظيمي

المطلب الاول : الدراسات السابقة المحلية

● باللغة العربية :

1. دراسة "رحيم حسين" بعنوان " التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال : دوافعه، أهدافه،

مداخله" مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات

الحديثة ، المركز الجامعي برج بوعرييج،(2010).<sup>1</sup>

- هو أي تغيير تنظيمي في المنظمة ورائه ظروف تقتاضيه ، سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط ، وهذا التغيير لا بد أن يتم وفق مراحل منهجية متسلسلة حتى يبلغ الهدف منه، كما إن هذا التغيير يمكن أن يحدث من مداخل شتى (وظيفي، هيكلية، بشري، تكنولوجي)، وكل مدخل له مقتضياته وشروط لنجاحه.

- ومن خلال معالجتنا لمفاهيم التغيير ودواعيه وردود أفعال الموارد البشرية تجاهه، وكذا أهمية الموارد البشرية في تعزيزه وإنجاحه ، نستخلص أن أهم مقومات نجاح التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية ، ويؤكد من ناحية أخرى على مكانتهم ودورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومة التغيير أو التطوير.

1. دراسة كيرد عمار تحت عنوان : تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة لبويرة دفعة

2015.

- جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين

لدى مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط؟

- وهذا السؤال الجوهرى يتفرع الى عدة أسئلة فرعية :  
ماهى طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية ؟
- ماهى طبيعة الأداء الوظيفى وكيف يتم تقييمه، وما أهم سبب تحسينه؟
- ما الوسائل القيادية التى يستعملها القائد الإدارى للتأثير على أداء الأفراد فى المؤسسة؟
- اعتمد الباحث فى دراسته: اتبع الباحث المنهج الوصفى التحليلى ، واستعان الاستبيان كأداة للدراسة ، وشملت الدراسة على 64 منفردة ، حيث اجري عليها التحليل الإحصائى لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة ، كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة.
- أهم نتائج المتواصل إليها فى هذه الدراسة هى:  
تبين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل ، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفى.
- تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات أفراد العينة فى استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفى وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمى، سنوات الخبرة فى الوظيفة).

دراسة سميرة صالح، بعنوان "دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر"، اطروحة دكتوراه، 2016.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة الى معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لإدارة التغيير التنظيمي وذلك من خلال التعرف على اهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي، وتحديد اهم المعوقات التي تقف دون التطبيق الفعال لعملية التغيير التنظيمي، والتعرف على المتطلبات اللازمة فنجاح عملية التغيير التنظيمي محل الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة في جميع القادة الإداريين التابعين لبعض المؤسسات الجزائرية التابعة لقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والبالغ عددهم 10397 قائد، واختيرت عينة حجمها 370 مفردة، وبهدف معالجة مشكلة البحث واختبار فرضياته، فقد تم الاعتماد على الاستبيان و المقابلة والملاحظة كوسيلة لجمع المعلومات ، في حين عولج 325 استبيان بالاستعانة ببرنامج SPSS ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة ، ومن أهم نتائج الدراسة:

- ✓ درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة كان بمستوى متوسط؛
- ✓ يعتبر كل من دافع مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي، دافع مواكبة المنافسة العالمية ، دافع تحسين انتاجية القطاع من أقوى الدوافع تأثيرا على عملية التغيير التنظيمي؛
- ✓ من أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع ، نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي، وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير التنظيمي في القطاع؛
- ✓ المتطلبات الأكثر أهمية في نجاح عملية التغيير التنظيمي في كل من متطلب تكوين العاملين الحاليين للتحكم في التكنولوجيات الحديثة ، ومتطلب توفير الإدارة للموارد المالية والمادية اللازمة لدعم عملية التغيير ، وكذا متطلب تشجيع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد في كافة مراحل التغيير.

<sup>1</sup> شاوي شهرزاد، مرجع سبق ذكره، ص13

2. دراسة عبد اللطيف صيتي، دور أنماط القيادة الادارية المعاصر في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير من جامعة غرداية ، وقد تناولت إشكالية مدى دعم انماط القيادة الادارية لسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري 2017<sup>1</sup>

#### أهداف الدراسة:

حيث اقتصرت هذه الدراسة على ثلاث محطات من هذه المديرية هي: مقر المديرية الجهوية بجاية بولاية بجاية ، محطة الضخ الاولى بجامعة ولاية الوادي (SP1 bis) ومحطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة ومحطة الضخ الثانية بالوطاية ولاية بسكرة (SP2) واستهدفت التحقق من الفرضيات التالية:

- أسلوب القيادة الادارية السائدة في مختلف المحطات في مجال الدراسة هو أسلوب القيادة الاوتوقراطي.
- لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى.
- تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الادارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الادارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة.

#### نتائج الدراسة:

- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.
- القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بحيث لا استعجال في اتخاذ القرارات ولا تردد حتى تفوت الفرصة.
- القدرة على تنظيم المناقشات وادارتها وتشجيع المرؤوسين على الاشتراك في المناقشات ،وكذا تبادل الآراء والتفاعل المثمر.
- استعداد للقاء المرؤوسين متى رغبوا والاستماع الجيد لهم.
- العمل على تطوير المهارات القيادية وتشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم المهنية.

<sup>1</sup> عبد الصمد توتيتيه، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، مذكرة ماستر في تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2017، ص13



المطلب الثاني : الدراسات السابقة الاجنبية

• باللغة العربية :

### 1- أثر الأنماط القيادية على تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة الى : توضيح أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومعرفة مدى جدوى وفاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك معرفة مدى قبول واقتناع الوزارات السعودية بتطبيق المفهوم الحديث .

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة حجمها 454 موظفا من القيادات العليا في الوزارات السعودية.

نتائج الدراسة : كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين الأنماط القيادية الادارية العليا ، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية ، قد كان النمط القيادي المشارك هو الأقوى علاقة مقارنة بباقي الأنماط القيادية ، في حين كان النمط التسلطي أقلها علاقة ، وكشفت النتائج عن وجود توجه جيد للقيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة في الوزارات المشمولة بالدراسة . وتبين كذلك وجود علاقة بين اتجاهات القيادات العليا في الوزارات السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزي للمتغيرات الديمغرافية للدراسة

• باللغة الانجليزية:

### 1- دراسة (Laohavichientipparat):<sup>2</sup>

- عنوان الدراسة : "القيادة والجودة الشاملة ، دراسة ، مقارنة بين أمريكا و تايلاند "
- هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيادة الادارية ، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة الوطنية ، كما حاولت معرفة أثر القيادة التحويلية على البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- منهج الدراسة: تم استخدام منهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

<sup>1</sup>برهان الدين حسين ، دور القيادة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (دراسة على مصنع سيراميك رأس الخيمة) ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الأكاديمية العربية البريطانية ،ص16-17.

<sup>2</sup>برهان الدين حسين ، مرجع سبق ذكره،ص21.

- وكانت نتائج الدراسة : كشفت النتائج على أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما أن المؤسسات التايلندية كانت توفر بنية تحتية لتطبيق الجودة الشاملة أكثر من المؤسسات الأمريكية ، وتبين كذلك التأثير الإيجابي لتوافر البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة على القيام فعليا بتطبيقها.

## 2- دراسة (Schloemer, L.Fred, 1995):<sup>1</sup>

وتدور حول استجابات العاملين للتغيير التنظيمي السريع، وإبداء معلومات حول ما يحتاج اليه المديرون لإدارة أكثر كفاءة لموقع العمل ، ومن فرضيات الدراسة أنماط شخصية المديرون تؤثر في استجاباتهم للتغيير بطرائق يمكن التنبؤ بها . وتكونت عينة الدراسة من 43 من رؤساء الفروع في أكثر من ولاية أمريكية ، وقد اختبرت فيها عمليات إعادة تنظيم واسعة . وتشير النتائج الى أن عينة الدراسة اعطت نسبة قوية وعالية لنمط الشخصية الفكرية أكثر من أي أسلوب معرفي آخر. و أشارت النتائج أيضا الى أن المستجيبين كانوا من نمط الشخصية التحليلية ، في حين أظهرت الشخصيات العلمية والواقعية عدم رضا أكبر مع تغيرات مكان العمل.

## 1- دراسة (Leadership in north American :2000:carolyn)

### Environmental structure values leadership styles and contexts of Environmental leaders and their

organizations) القيم واساليب القيادة وعلاقات القادة البيئيين مع منظماتهم)

2- موقع إجراء الدراسة للقيادة في شمال أمريكا أما عينة الدراسة: استبيان ل(73) قائد في بيئة منظمات غير هادفة للربح وفي بيئة منظمات إنتاجية وخدمية هادفة للربح العام 2000 اهم نتائج الدراسة أظهرت النتائج بأن القيم الشخصية للقادة أكثر مركزية للبيئة (Eccentric) وانفتاحا للتغيير والتفوق الذاتي من أولئك المدراء في أنواع أخرى من المنظمات وهؤلاء القادة

<sup>1</sup> عبد الكريم حسين ، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة ( دراسة احصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية) ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 28، العدد الاول ،2012،ص278.

<sup>2</sup> قاسم شاهين بريسيم العمري، أنماط القيادة الادارية واتاثيرها في النجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه جامعة سانت كليمنتس ،العراق، 2009، ص 154. هـ

يعملون ( مدراء رئيسين) يؤدون سلوكيات القادة التحويلية والعملياتية ومدى الإفادة من المنظمات غير الهادفة للربح تكون علاقتها عالية ومنفتحة مع القيادة التحويلية بينما البيئية في المنظمات الهادفة للربح تكون العلاقات أقل حداثة وانفتاحا من السابقة باستخدام نموذج أولي للقيادة البيئية.

### 3- دراسة (Paglis and Green) (2002) دراسة بعنوان " المدراء وكفاءات القيادة

الذاتية والدافعية نحو قيادة التغيير " هدفت هذه الدراسة الى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد : إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة والتغلب على المشكلات وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير وقد وجد أيضا علاقة ارتباطية دالة بين البعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات والقدرات والعمل.

## المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تعد الدراسة الحالية أحد الدراسات القليلة التي عالجت موضوع القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية، وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي في هذه المؤسسات، فمن خلال استعراضنا للدراسات السابقة تبين لنا أن هناك مظاهر تشابه ومظاهر اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

## أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- البحث في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بتناول موضوع التغيير التنظيمي.
- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في أغلب الدراسات السابقة
- تتفق الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- توصلت إحدى الدراسات السابقة والحالية إلى وجود علاقة تأثير بين القيادة الإدارية إدارة التغيير التنظيمي.

## ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة حيث تناولت جميع الموظفين ذكور واثان في بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية
- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة من حيث الحدود الجغرافية حيث أجريت هذه الدراسة في بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة ومجتمع الدراسة.

ونأمل أن تسهم هذه الدراسة في إضافة جديدة مجال البحث العلمي وخاصة في موضوع القيادة الإدارية، وعلاقته بإدارة التغيير التنظيمي واختبار ذلك في المؤسسة محل الدراسة، والاستفادة من التوصيات التي توصلت لها الدراسة.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا المبحث من الدراسات العربية والأجنبية، تم التعقيب على هذه الدراسات وتم ذكر أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه أن القيادة الادارية من أهم الوظائف في المنظمة، كما انها ايضا تقوم على اساس العمل مع الجماعة ولصالحها وذلك باستخدام القائد مهارات للتأثير في سلوك المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم من أجل طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم، فهي تساعد كثيرا في تحديد أفضل السبل للإداء الفعال وتحويل المنظمة الى وضع أحسن في المستقبل والارتقاء بها الى مستويات عليا من حيث الكفاءة والفعالية، وذلك بانتهاج القائد للنمط القيادي المناسب لذلك، ونستخلص أن التغيير ضرورة حتمية ومفتاح اساسي لنجاح أي منظمة وتميزها اذا تمكنت من إدارته والتحكم فيه في كافة مراحلها، من خلال توفر قيادة كفؤة ، تمتاز بالقدرة على التصور المستقبلي والمرونة العالية وتقوم بدعم الآخرين نحو خلق التغيير الضروري والمطلوب للمنظمة، لأن مستقبل المنظمة متوقف دائما على تبني القادة للأساليب الجديدة في إدارتهم.

## الفصل الثاني

دراسة مدى مساهمة القيادة الادارية  
بالتغيير التنظيمي في البنك الجزائري  
الخارجي

BEA وكالة غرداية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض ومناقشة مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالقيادة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدراسة التطبيقية لبنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين كما يلي:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الاول : إجراءات الدراسة الميدانية

إن بنك الجزائر الخارجي من أهم أعمدة النظام المصرفي الجزائري التي لعبت دورا كبيرا في تطوير الحركة الاقتصادية في البلاد، من خلال نشاط وكالاته في كامل التراب الوطني، والذي يكون مراقبا مركزيا من طرف البنك الأم حتى يتسنى له توزيع خدماته على المواطنين والمتعاملين الاقتصاديين في الداخل والخارج، حيث له مكانة معتبرة في الجهاز المصرفي لماله من وظائف وخدمات وأنشطة متنوعة في تمويل الاقتصاد.

وقد خصصنا هذا المبحث لدراسة البنك بصفة عامة وسنتطرق من خلاله إلى نشأة بنك الجزائر الخارجي وهيكله التنظيمي، نشاطاته، أهدافه ومهامه.

**المطلب الاول : نبذة تعريفية عن البنك الجزائري الخارجي BEA وكالة غرداية وهيكله التنظيمي**

أولا : نشأة بنك الجزائر الخارجي وهيكله التنظيمي:

## ● نشأة بنك الجزائري:

تأسس البنك الجزائري الخارجي بموجب الأمر رقم 2004/67، المؤرخ في جمادي الثانية 1387 هـ، الموافق ل 01 أكتوبر 1967م على شكل شركة وطنية اقتصادية، مهمتها الأولى تتمثل في التسهيل والتطوير في إطار التخطيط الوطني للعلاقات الاقتصادية والمالية للجزائر مع الدول الأخرى، وقد احتوى على كل أصول:

- القرض الليوني في 01 أكتوبر 1967
  - الشركة العامة في تاريخ 31 ديسمبر 1967
  - بنك بار كلاي المحدد في تاريخ 30 أبريل 1968
  - قرض الشمال في تاريخ 31 ماي 1968
  - البنك الصناعي الجزائري والبحر الأبيض المتوسط BIAM ، في تاريخ 31 ماي 1968
- ولم يعرف بنك الجزائر الخارجي الاستقرار إلا ابتداء من 01 جوان 1968 برأس مال يقدر ب 20 مليون دينار جزائري.



إن إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية والتحويلات العميقة المتخذة من طرف السلطات العمومية خلال الثمانينات أدى إلى تحول بنك الجزائر الخارجي إلى مؤسسة ذات أسهم وفق قانون 06/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 حاملا استقلالية المؤسسات ورأس مالها قدر ب 1 مليار دينار جزائري والذي قسم إلى 160 سهم، وفي سنة 1996 أصبح رأس مالها 5.6 مليار دينار جزائري.

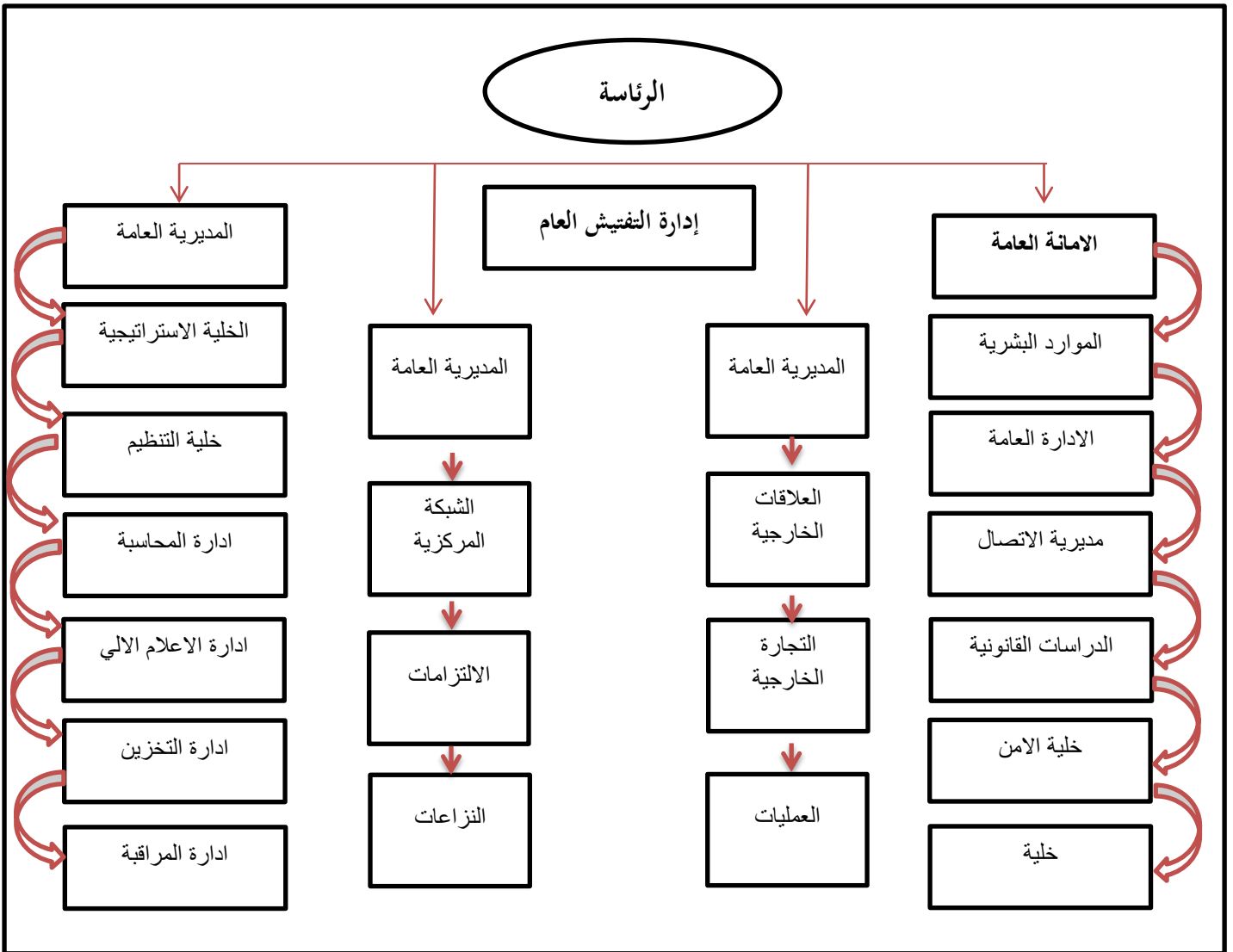
وقد توسعت عمليات البنك منذ 1970 حيث لديه حسابات الشركات الكبرى مثل: سوناطراك، النقل الجوي، فالبنك هو الذي يمدّها بالقروض ويتعامل معها حسب نظامه.

أما في سنة 2011 فقد عرفت تحديد في هيكل البنك، حيث تم إنشاء أول وكالة بخدمة حرة Libre service تتموقع بديدوش مراد الجزائر وسط، وقد تم رفع رأسمالها إلى 76 مليار جزائري.

• هيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي:

ان ما يميز بنك الجزائر الخارجي هو اختلاف هيكله التنظيمي عن باقي الهياكل التنظيمية لباقي البنوك التجارية الاخرى وهذا ما يتم توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي



المصدر: معلومات من المؤسسة

## • توزيعات مديريات وكالات البنك:

الجدول رقم (03): توزيعات مديريات وكالات البنك

| عدد الوكالات | المديريات الجهوية                   | نيابة المديرية                          |
|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| 09 وكالات    | المديرية الجهوية الجزائر شرق        | نيابة المديرية العامة التجارية          |
| 09 وكالات    | المديرية الجهوية الجزائر غرب        | نيابة المديرية العامة التنمية           |
| 10 وكالات    | المديرية الجهوية الجزائر وما جاورها | نيابة المديرية العامة الالتزامات        |
| 09 وكالات    | المديرية الجهوية البلدية            | نيابة المديرية العامة المالية           |
| 10 وكالات    | المديرية الجهوية عنابة              | نيابة المديرية العامة الدولية           |
| 09 وكالات    | المديرية الجهوية الجنوب (ورقلة)     | نيابة المديرية العامة العمليات والأنظمة |
| 10 وكالات    | المديرية الجهوية قسنطينة            |                                         |
| 08 وكالات    | المديرية الجهوية سطيف               |                                         |
| 06 وكالات    | المديرية الجهوية تلمسان             |                                         |
| 08 وكالات    | المديرية الجهوية وهران              |                                         |
|              | المديرية الجهوية مستغانم            |                                         |

المصدر: من إعداد الطلبة، بناء على منشورات البنك

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن البنك يشمل 06 نيابات مديرية مختلفة الوظائف والتخصص، و 11 مديرية جهوية تتضمن كل واحدة منها على مجموعة وكالات موزعة على التراب الوطني حسب النشاط والموقع الجغرافي، حيث بلغ المجموع الاجمالي للوكالات 98 وكالة.

## أهداف البنك:

سنسعى في هذا المطلب إلى إظهار أهم أهداف بنك الجزائر الخارجي

يسعى بنك الجزائر الخارجي لتحقيق أهداف<sup>1</sup> أهمها

- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة للتطوير التجاري، وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير والتسويق مثل البطاقات التي تعمل بها البنوك فيما يخص تعاملاتها الداخلية فيما بينها.
- التوسع ونشر الشبكة واقتراب الزبائن، وكذا العمل على السير المحكم للموارد البشرية والأخذ بالمشاركة على الصعيد الوطني و الخارجي
- تحسين وتطوير الأنظمة المعلوماتية الاتصال
- تقديم الوسائل المادية و التقنية حسب الاحتياجات
- تقوية نظام المراقبة داخل كل المديرية التابعة للبلاد
- تحقيق أكبر ربح ممكن، وذلك بتقديم خدمات مصرفية جديدة
- وضع وكالات وفروع في الخارج
- تحقيق وتشجيع تمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم
- تسهيل تنمية الإصلاحات الاقتصادية بين الجزائر و الخارج
- ضمان التسيير الجيد للالتزامات الناتجة بين أسواق الدول و الجمعيات المحلية
- إعطاء ضمانات للموردين و المصدرين
- إعطاء الموافقات للقرض مع البنوك الخارجية الأخرى.

<sup>1</sup> شيلالي حكيم، منال منور، صيغ تمويل عمليات التجارة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي، وكالة البويرة 37، مذكرة ماستر منشورة، جامعة البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص84

ثانيا: تقديم وكالة البنك الخارجي الجزائري غرداية (028) وهيكلها التنظيمي:

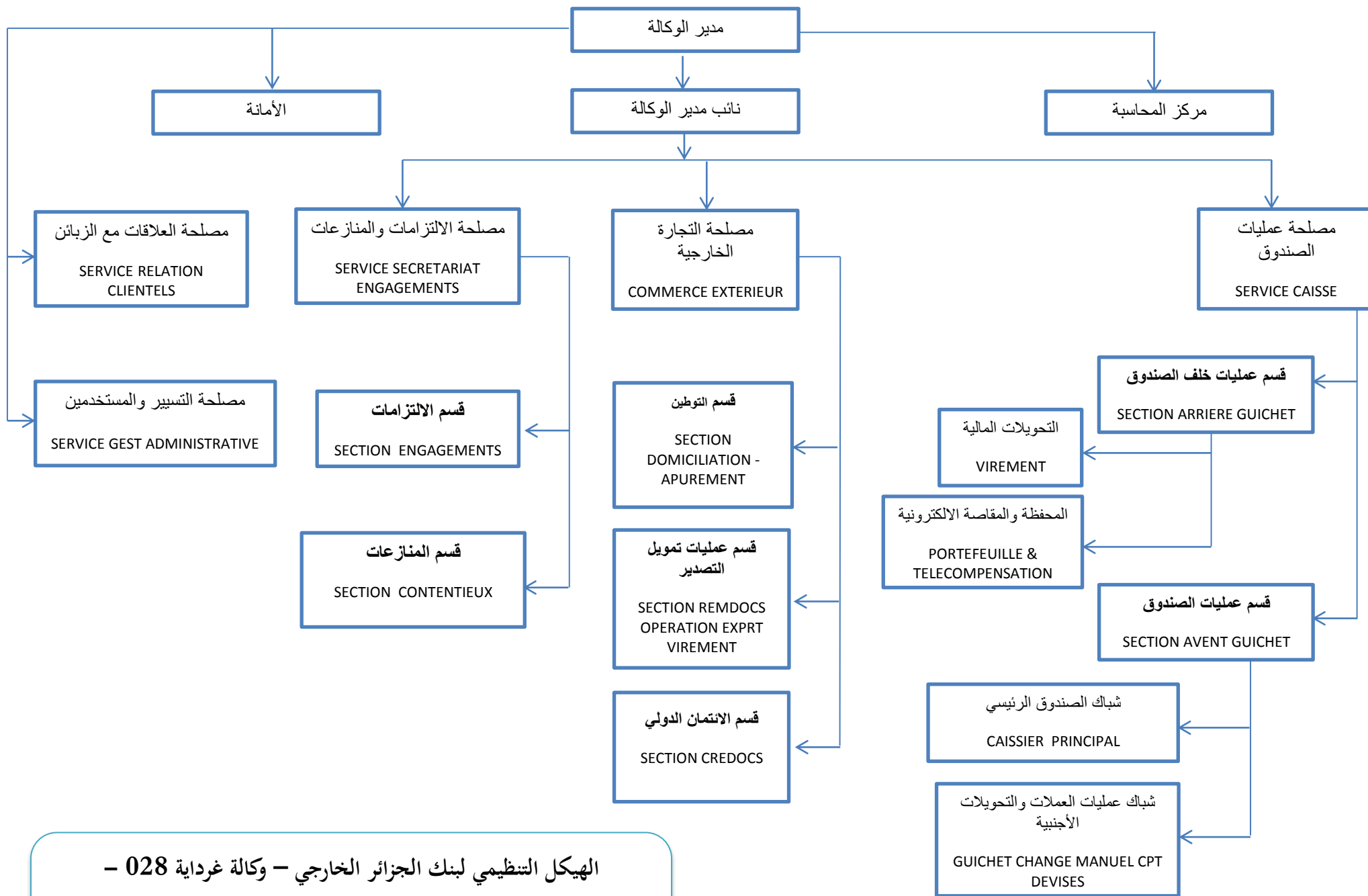
لدى البنك الخارجي الجزائري عدة وكالات وفروع وكل وكالة تنتمي إلى مديرية جهوية، و في هذا المبحث سنتطرق إلى الوكالة المستقبلية، من خلال تعريفها وهيكلها التنظيمي ودور مختلف مصالحها و البيئة العملية لها.

### ● نبذة عن الوكالة البنكية غرداية (028) وهيكلها التنظيمي

كما رأينا سابقا لبنك الجزائر الخارجي مجموعة من الوكالات، وكل وكالة تنتمي إلى مديرية جهوية معينة ووكالة غرداية (028) هي واحدة من بين الوكالات التسعة التابعة للمديرية الجهوية الجنوب ورقلة، أنشأت في سنة 1977 بهدف توسيع الشبكة البنكية وخدمة الزبائن المتواجدين بولاية غرداية باعتبارها الوكالة الوحيدة في هاته الولاية، وتقع في مكان استراتيجي بقلب الولاية في شارع اول نوفمبر 1945، وتتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي:

- تسيير العلاقة التجارية مع الزبائن بطريقة ديناميكية.
- إنشاء، تحليل وإدارة ملفات القرض الممنوحة للأفراد وكذا المؤسسات.
- المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات البنكية مع الزبائن سواء كانت بالعملة المحلية أو الأجنبية.
- إدارة حسابات التجار وكذا الأفراد.
- تسوية الشيكات.
- العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.
- العمليات المتعلقة بتحويل العملات.

ونشاط الوكالة مرهون إلى حد كبير بالدور الذي يلعبه المدير في التوفيق بين مختلف المصالح الموجودة في الوكالة باعتباره المسؤول الأول عن تنظيم، تنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة، ينوب عنه نائبه ( نائب المدير) الذي يتولى إعداد الميزانية المتوقعة للوكالة، التسيير الإداري لموظفي الوكالة، ويسعى إلى المحافظة على وثائق الوكالة، وكذا السهر على التسويات المختلفة في الوقت المناسب، والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للوكالة.



الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة غرداية 028 -

المصدر: معلومات متحصل عليها من وثائق الوكالة

أهداف بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية ومهامه

أولاً: أهداف بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

تتمثل أهداف بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية في:

- إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المؤسسات الاقتصادية في المجال الاستثماري والتجاري لتحقيق التنمية الاقتصادية؛
- توفير مناصب شغل من خلال تقديم عروض للشباب في إطار تشغيل الشباب وبالتالي المساهمة في القضاء على البطالة أو الإنقاص من حدتها؛
- نشر الوعي الادخاري لتحقيق أكبر مصدر للتمويل؛
- ضمان حسن سير الخدمات البنكية التي يقدمها البنك للزبائن ومحاوله تطويرها، وتقديم تحفيزات للزبائن وهذا لتحسيسهم بالأمان والراحة ، وكذا جلب زبائن آخرين.

ثانياً: مهام بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

للبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية عدة مهام وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي.

### 1. على الصعيد الداخلي:

- تلقي ودائع تحت الطلب أو ودائع أجل من أشخاص طبيعيين (أفراد) أو أشخاص معنويين؛
- تقديم قروض قصيرة ومتوسطة الأجل إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين.

### 2. على الصعيد الخارجي:

- تمثل مهمته الرئيسية في تسهيل وتطوير الروابط والعلاقات الاقتصادية الجزائرية بالبلدان الأخرى في إطار السوق، من خلال تشجيع العمليات التجارية مع الخارج بتمويل القطاع العام والخاص، وتقديم الضمانات اللازمة والتأمينات للمصدرين والمستوردين، بالإضافة إلى المهام التالية:
- توفير خدمات مركزية للمؤسسات الجزائرية وتزويدها بالمعلومات التجارية الدقيقة التي تمكنها من بيع منتجاتها في أحسن الظروف؛
- القيام بعمليات الصرف والتحويلات؛
- مساعدة وترقية التصدير للمنتوجات المصنعة؛

- تشجيع الاستثمار في المواد الأولية المتوقعة للمشاريع العامة والتي تخص مختلف النشاطات المتعلقة بالصناعات الغذائية، وكذا الصناعات الحديثة والميكانيكية والبتروكيمياوية.

### منهجية البحث الميداني:

يختص هذا المبحث بمنهجية الدراسة واجراءاتها حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما يبين مجتمع الدراسة وحدودها وكيفية اختبار العينة، كما سيعرض كيفية بناء أداة الدراسة والاجراءات التي تم اتباعها للتأكد من صدقها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحميل البيانات.

### - منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة في اكتشاف الحقيقة، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، الذي يعرف على أنه المنهج الذي يعتمد على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة، او موضوع دراسة أو مشكلة قيد الدراسة وصفا كميا أو وصفا نوعيا، والمنهج الوصفي يهدف أولا إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولا إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة، وهذا المنهج يعتمد في تحليله على طرق جمع البيانات من مقابلة شخصية أو وسائل الاتصال الأخرى واستخدام الاستمارة الإحصائية واعتماد مبدأ استخدام العينات التي تمثل جزءا من مرادفات الدراسة<sup>1</sup>.

تتناسب هذه الدراسة مع الدراسات الوصفية المصممة لاستخلاص معلومات عن موضوع معين، ثم استخدام استبيان للحصول على البيانات والمعلومات التي تحقق أهداف الدراسة ولذلك وقع الاختيار على منهج المسح الاجتماعي وهو أحد مداخل المنهج الوصفي، وهو الأنسب للتعبير عن الظاهرة والظروف المحيطة بها وعن مراحل هذا المنهج فهما مرحلتان أساسيتان هما مرحلة الاستطلاع والتي تهدف لتكوين اطار واضح لمشكلة البحث ومرحلة الوصف الموضوعي والتي تمثل جميع العمليات التي تهدف

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود لبياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 66.



لوصول الى النتائج<sup>1</sup> ولما كان مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين الإداريين لعينة من موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية، فقد اتجه الباحث الى تبني منهج المسح بالعينة.

وقد تم في عملية المسح مراعاة الخطوات الأساسية التي تمر بها المسوح العملية وهي:

#### - الخطوة التخطيطية:

وتم فيها تحديد الهدف الأساسي من البحث والذي يتمثل في دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، كما تم تحديد مجتمع البحث والمتمثل في الموظفين الإداريين بالبنك، وقد تم اقتناء عينة منها.

#### - الخطوة الميدانية

وفيها تم النزول الى الميدان والاتصال بالمبحوثين المعنيين لجمع البيانات المطلوبة

#### - الخطوة التحليلية

وتم فيها مراجعة البيانات التي قمنا بجمعها والعمل على تصنيفها ضمن مجموعات متجانسة، تمهيدا للتعامل معها احصائيا مع التأكد من الحصول على اجابات كاملة عند استرجاع الاستبيان.

#### - الخطوة النهائية

وهي معنية بتحليل البيانات ومعالجتها من خلال جدولتها وتحليلها ثم عرض ومناقشة نتائجها

المطلب الثاني : مجتمع عينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي بنك الجزائر الخارجي، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد حرصت دراستنا على

الموظفين المتواجدين وكالة غرداية للبنك، وذلك بتوزيع 45 استمارة على هؤلاء الموظفين، حيث تم استرداد 34

منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 6 استمارات لعدم اكتمالها ولتناقض البيانات المدونة فيها من

سؤال إلى آخر، أي تم اعتماد 27 استمارة لغرض التحليل الإحصائي.

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود لبياتي، المرجع نفسه، ص68

## ثانيا: عينة الدراسة

العينة أداة تسمح لنا ببناء نماذج مصغرة عن المجتمع الأصلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم عن المجتمع المستخرجة منه، وهي عبارة عن "مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي"<sup>1</sup>

وقد تم استخدام العينة القصدية بأسلوب المسح الشامل Cinsus والذي يعني جمع المعلومات أو البيانات من جميع مفردات المجتمع تحت الدراسة، حيث يعتمد الباحث فيها أن تكون من وحدات معينة اعتقادا منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل.

ففي هذا النوع من العينات يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له ما يريد، وقد تم حصر وتطبيق الاستبيان على مجموعة من الموظفين: رؤساء مصالح، موظفون، أعوان إدارة

## المطلب الثالث: أدوات الدراسة

## أولاً: تصميم الاستبيان:

وهو من أهم طرق جمع البيانات وأكثرها انتشارا، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث، يتم اعدادها من قبل الباحث بعد تحديده لأهداف البحث وتساؤلاته أو فروضه، حيث تعتمد طريقة صياغة أسئلة الاستبيان بشكل كبير على مجموعة من المتغيرات، منها طبيعة الفروض وطبيعة المبحوثين وثقافتهم، وطريقة ملئ الاستبيان، والوقت المتاح للمبحوث، والامكانيات المادية والتحليلية المتاحة، وفي العادة يحتوي الاستبيان على نوعين رئيسيين من البيانات، أولها مجموعة البيانات الشخصية للمبحوث، أما المجموعة الثانية فهي متعلقة بموضوع الدراسة، ومن اجل اعداد الاستبيان وصياغته والمحاولة بقدر الامكان تغطية جوانب الموضوع من خلال محاور الاستبيان، وكذا تسلسل وتناسق الأسئلة، فبناء استبيان عملي ليست بالعملية السهلة أو مجرد مجموعة من الأسئلة تشكل استبيان عملي حيث يتوجب أن تحقق شروط عملية أهمها الصدق والثبات.

<sup>1</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، داروائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 84.

أما فيما يتعلق بتصميم استمارة الاستبيان فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء وكان كما يلي:

- **الجزء الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية لكل موظف من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وكذا الخبرة (من 1 إلى 5) .
- **الجزء الثاني:** ينقسم الى محورين اثنين

**أولا:** المحور الأول يتعلق بالقيادة الإدارية ، ينقسم بدوره إلى أربعة أبعاد التي تتمحور حول القيادة الإدارية، وهي:

❖ **أولا:** فعالية الاتصال: من خلال 5 عبارات ( من 1 إلى 5).

❖ **ثانيا:** تشجيع الإبداع والابتكار: من خلال 5 عبارات أيضا ( من 1 إلى 5).

❖ **ثالثا:** التحفيز وخلق الفاعلية: من خلال 5 عبارات ( من 1 إلى 5).

❖ **رابعا:** العمل بروح الفريق: من خلال 4 عبارات ( من 1 إلى 4).

وبمجموع 19 عبارة في هذا المحور المتعلق بالقيادة الإدارية

**ثانيا:** المحور الثاني يتعلق بالتغيير التنظيمي، حيث يشمل هذا المحور 10 عبارات من 1 (إلى 0)1.

**ثانيا:** المعالجة الاحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قمنا باستخدام الأساليب الاحصائية التالية:

✓ المتوسط الحسابي، حيث يتم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل

محور والذي تم على أساس تحديد اتجاهات ودرجة أهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم

ليكارت

✓ الانحراف المعياري، وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فترة، فكلما

اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات

لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما

✓ معامل الثبات الفا كرو نباخ **Alpha Cronpach** وذلك لقياس ثبات عبارات الاستمارة

✓ معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها

✓ اختبار تحليل الانحدار **régression analysais** لمعرفة أثر المتغيرات واختبار الفرضيات

وحددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكارت الخماسي بـ 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون الإجابة على

أحد خمسة اختيارات هي: لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق و أوافق بشدة وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

✓ المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة موافق بشدة .

✓ المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة موافق .

✓ المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة محايد .

✓ المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة غير موافق .

✓ المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5 يقابله عبارة غير موافق بشدة.

الجدول رقم(04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1          | 2     | 3     | 4         | 5              |

المصدر: من إعداد الطالبين

## اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة ( Validity ) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وإن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم حساب معدل صدق الاستبانة من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرو نباخ"، إذ نلاحظ من خلال الجدول التالي أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه

الجدول رقم(05): تحليل الثبات والصدق الداخلي لكل متغيري القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

| معايير الصدق | معايير الثبات | عدد العبارات | محاور الاستبانة                 |
|--------------|---------------|--------------|---------------------------------|
| 0.91         | 0.84          | 19           | المحور الأول: القيادة الإدارية  |
| 0.88         | 0.73          | 10           | المحور الثاني: التغيير التنظيمي |
| <b>0.91</b>  | <b>0.84</b>   | <b>29</b>    | الاستبانة                       |

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على برنامج SPSS V20

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

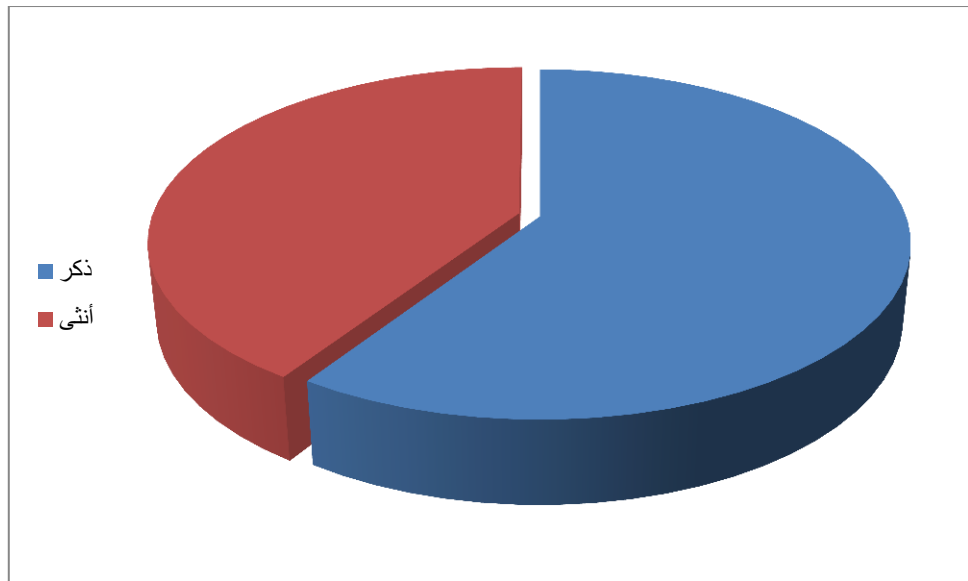
الجدول رقم ( 06 ) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| ذكر     | 16      | 59.25            |
| أنثى    | 11      | 40.75            |
| المجموع | 27      | 100              |

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 27 فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (16) بنسبة 59.25% أما الإناث فقد بلغ عددهن (11) أنثى بنسبة قدرت بـ 40.75% كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مخرجات SPSS

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي.

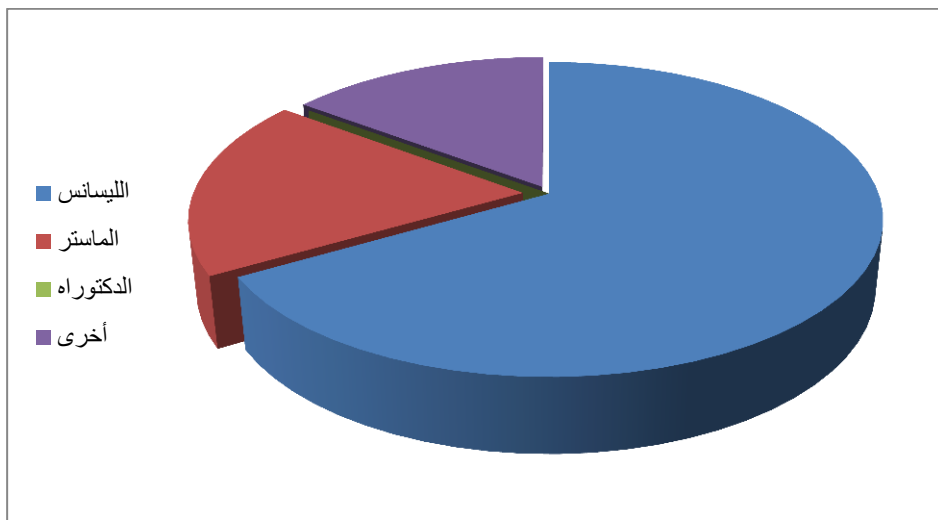
الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي.

| النسبة المئوية % | التكرار | المستوى التعليمي |
|------------------|---------|------------------|
| 66.67            | 18      | الليسانس         |
| 18.52            | 5       | الماستر          |
| 0.00             | 0       | الدكتوراه        |
| 14.81            | 4       | أخرى             |
| 100              | 27      | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة على حسب المؤهل التعليمي فقد أشارت النتائج كما هي مبينة في الجدول (06) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الموظفين الذين يمتلكون مستوى شهادة الليسانس بنسبة (66.67%)، بينما بعدها جاءت نسبة أفراد العينة الذين لهم مستوى شهادة الماستر بنسبة (18.52%)، وفي المركز الثالث الموظفين الذين يمتلكون شهادات أخرى (وعند سؤالنا عن طبيعة هاته الشهادات تبين لنا أنها شهادات أقل من الليسانس) بنسبة بلغت (14.81%)، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

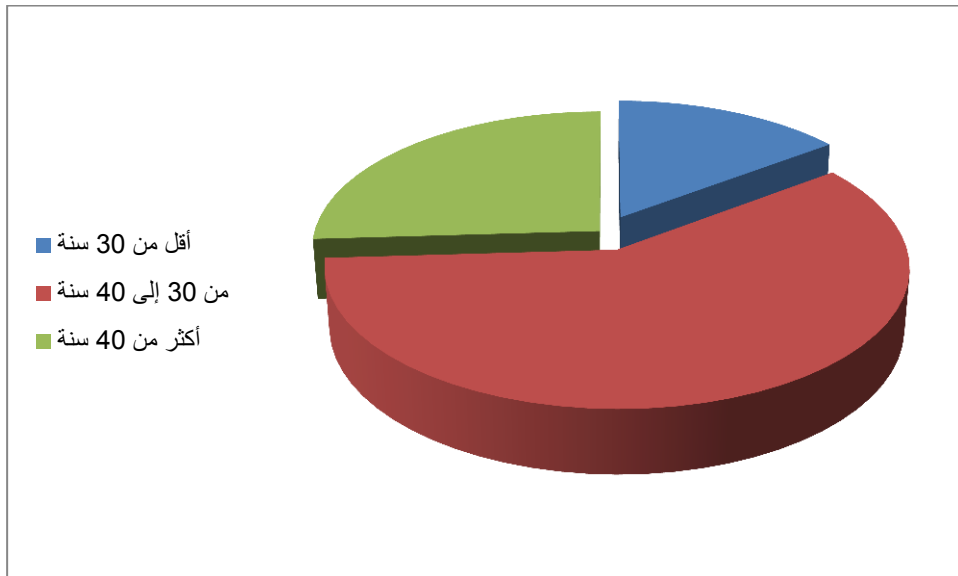
الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| السن             | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| أقل من 30 سنة    | 4       | 14.81            |
| من 30 إلى 40 سنة | 16      | 59.25            |
| أكثر من 40 سنة   | 7       | 25.92            |
| المجموع          | 27      | 100              |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (08) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة بنسبة (59.25%)، يليها الموظفون الذين فئتهم العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة (25.92%)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل 30 سنة (14.81%)، والشكل رقم (06) أدناه يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

الشكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



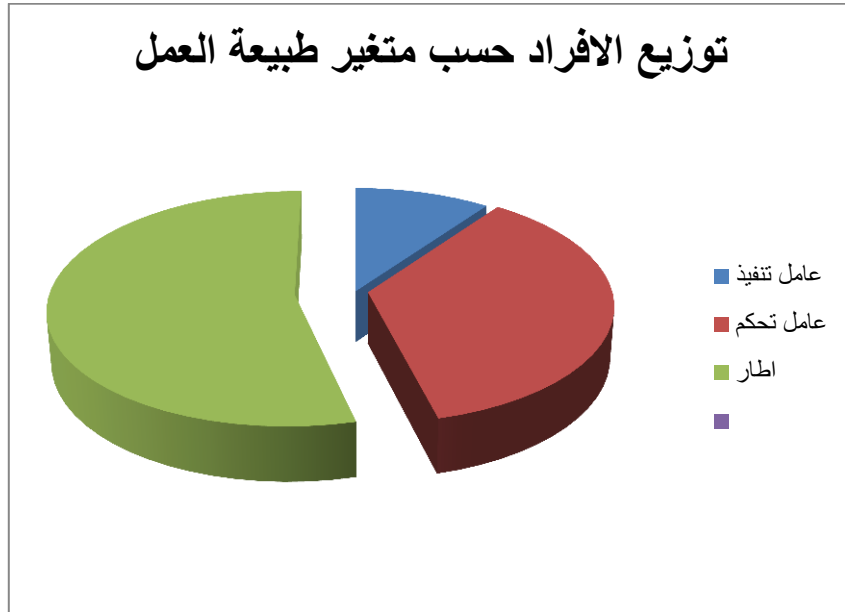
4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

| النسبة المئوية % | التكرار | الخبرة     |
|------------------|---------|------------|
| 25.93            | 7       | عامل تنفيذ |
| 29.63            | 8       | عامل تحكم  |
| 44.44            | 12      | إطار       |
| 100              | 27      | المجموع    |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بينت لنا النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (09) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من موظفي وكالة غرداية هم إطارات بنسبة (44.44%)، يليهم عمال التحكم بنسبة (29.63%) في حين بلغت نسبة الموظفين التنفيذيين نسبة (25.9345%) ، وفي الشكل التالي توضح لهاته النتائج



5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

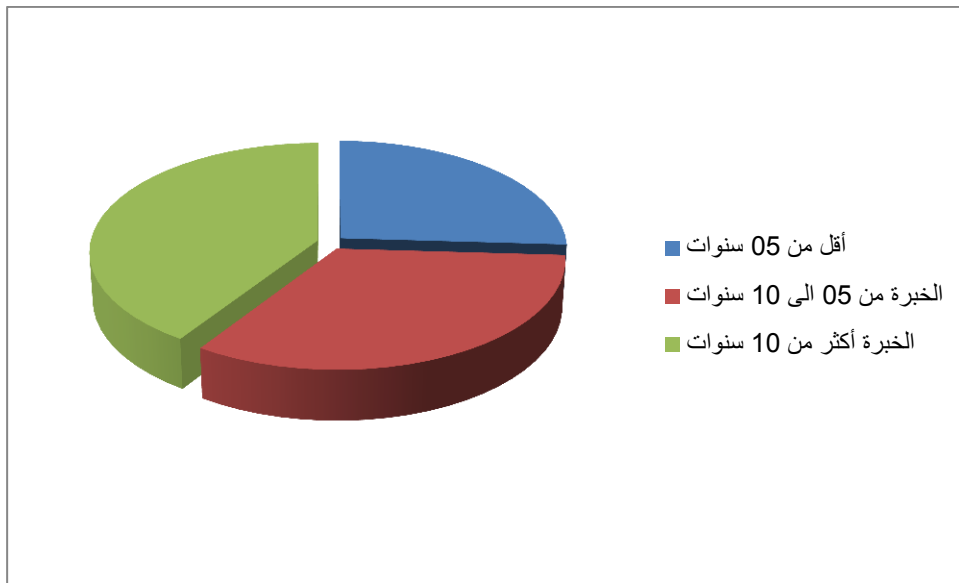
الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

| النسبة المئوية % | التكرار | الخبرة                    |
|------------------|---------|---------------------------|
| 25.91            | 7       | أقل من 05 سنوات           |
| 33.3             | 9       | الخبرة من 05 الى 10 سنوات |
| 40.74            | 11      | الخبرة أكثر من 10 سنوات   |
| 100              | 27      | المجموع                   |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

كشفت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (10) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من موظفي وكالة غرداية تتراوح خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة (40.74%)، يليها الموظفون ذوو الخبرة من 05 الى 10 سنوات بنسبة (33.3%) في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لهم خبرة أقل من 05 سنوات (25.91%) ، وفي الشكل التالي توضح لهاته النتائج

الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

اولا: اختبار فرضيات الدراسة

أولا وقبل الانطلاق في الإجابة على فرضيات الدراسة، ونظرا لعدد العينة التي هي 27 وجب التأكد من اعتدالية التوزيع لاختيار الأسلوب الاحصائي المناسب، وللتأكد من ذلك قمنا بحساب اختبار سميرونوف كالمجروف للمتغيرين وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(11) اختبار التوزيع الطبيعي

| متغيري الدراسة  | العدد | اختبار K S | الدلالة |
|-----------------|-------|------------|---------|
| المتغير المستقل | 19    | 1.126      | 0.139   |
| المتغير التابع  | 10    | 0.534      | 0.864   |

المصدر : من اعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال قيمة اختبار K S البالغة بالنسبة للمتغير المستقل القيادة (1.126) وبدلالة (0.139)، وبالنسبة للمتغير التابع التغيير التنظيمي (0.534) وبدلالة (0.864) وهي أكبر من (0.05) إذن نستنتج ان التوزيع اعتدالي ويمكن استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج الدراسة

الفرضية العامة الأولى: يوجد أثر دال احصائيا للقيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي.

وتندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

1. الفرضية الجزئية الأولى: " يوجد تأثير دال احصائيا فعالية الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي للبنك.

بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (12) يوضح الانحدار بين فعالية الاتصال والتغيير التنظيمي

| الانحدار بين                     | R      | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة      |
|----------------------------------|--------|---------------|-----------|--------------|
| فعالية الاتصال والتغيير التنظيمي | *0.458 | 0.05          | 0.210     | دال عند 0.01 |

المصدر : من اعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين فعالية الاتصال والتغيير التنظيمي والتي بلغت \*0.458، هي قيمة ضعيفة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى فعالية الاتصال ارتفع معه مستوى التغيير التنظيمي، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (فعالية الاتصال) على المتغير التابع (التغيير التنظيمي) نلاحظ أنه بلغ 0.210 أي 21% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة فعالية الاتصال يلزمها زيادة في نسبة التغيير التنظيمي بـ 21% وبالتالي فإن فعالية الاتصال يؤثر بنسبة 21% في التغيير التنظيمي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائمة بـ: "يوجد تأثير دال احصائيا لفعالية الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي في البنك"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2. الفرضية الجزئية الثانية: "يوجد تأثير دال احصائيا تشجيع الابداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي للبنك".

بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (13) يوضح الانحدار بين تشجيع الابداع والابتكار والتغيير التنظيمي

| الانحدار بين تشجيع                  | R       | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة      |
|-------------------------------------|---------|---------------|-----------|--------------|
| الابداع والابتكار والتغيير التنظيمي | **0.577 | 0.01          | 0.332     | دال عند 0.01 |

المصدر : من اعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين تشجيع الابداع والابتكار والتغيير التنظيمي هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى تشجيع الابداع

والابتكار ارتفع معه مستوى التغيير التنظيمي، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (تشجيع الابداع والابتكار) على المتغير التابع (التغيير التنظيمي) نلاحظ أنه بلغ 0.332 أي 33.2% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة تشجيع الابداع والابتكار يلازمها زيادة في نسبة التغيير التنظيمي بـ 33.2% وبالتالي فإن تشجيع الابداع والابتكار يؤثر بنسبة 33.2% في التغيير التنظيمي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائمة على أنه: " يوجد تأثير دال احصائيا تشجيع الابداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي للمؤسسة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

3. الفرضية الجزئية الثالثة: " يوجد تأثير دال احصائيا التحفيز وخلق الدافعية في إدارة التغيير التنظيمي للبنك".

بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (14) يوضح الانحدار بين التحفيز وخلق الدافعية والتغيير التنظيمي

| الدلالة      | حجم الأثر | مستوى الدلالة | R       | الانحدار بين التحفيز وخلق الدافعية والتغيير التنظيمي |
|--------------|-----------|---------------|---------|------------------------------------------------------|
| دال عند 0.01 | 0.247     | 0.01          | **0.497 |                                                      |

المصدر : من اعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين التحفيز وخلق الدافعية والتغيير التنظيمي والتي بلغت 0.497\*\* هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى التحفيز وخلق الدافعية ارتفع معه مستوى التغيير التنظيمي، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (التحفيز وخلق الدافعية) على المتغير التابع (التغيير التنظيمي) نلاحظ أنه بلغ 0.247 أي 24.07% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة التحفيز وخلق الدافعية يلازمها زيادة في نسبة التغيير التنظيمي بـ 24.07% وبالتالي فإن التحفيز وخلق الدافعية يؤثر بنسبة 24.07% في التغيير التنظيمي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائمة بـ: " يوجد تأثير دال احصائيا التحفيز وخلق الدافعية في إدارة التغيير التنظيمي للبنك"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

4. الفرضية الجزئية الرابعة: " يوجد تأثير دال احصائيا العمل بروح الفريق في إدارة التغيير التنظيمي للبنك".

بعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (14) يوضح الانحدار بين العمل بروح الفريق والتغيير التنظيمي

| الانحدار بين العمل بروح الفريق والتغيير التنظيمي | R       | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة      |
|--------------------------------------------------|---------|---------------|-----------|--------------|
|                                                  | **0.647 | 0.01          | 0.415     | دال عند 0.01 |

المصدر : من اعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين العمل بروح الفريق والتغيير التنظيمي 0.647\*\*، هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى العمل بروح الفريق ارتفع معه مستوى التغيير التنظيمي، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (العمل بروح الفريق) على المتغير التابع (العمل بروح الفريق) نلاحظ أنه بلغ 0.415 أي 41.5% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة العمل بروح الفريق يلازمها زيادة في نسبة التغيير التنظيمي بـ 41.5% وبالتالي فإن تشجيع العمل بروح الفريق يؤثر بنسبة 41.5% في التغيير التنظيمي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائمة على أنه: " يوجد تأثير دال احصائيا العمل بروح الفريق في إدارة التغيير التنظيمي للمؤسسة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.

نصت الفرضية العامة على أنه: " يوجد تأثير دال احصائيا القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي للبنك. وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (15) يوضح الانحدار بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

| الانحدار بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي | R       | مستوى الدلالة | حجم الأثر | الدلالة      |
|-------------------------------------------------|---------|---------------|-----------|--------------|
|                                                 | **0.657 | 0.01          | 0.432     | دال عند 0.01 |

المصدر : من اعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين القيادة والتغيير التنظيمي والتي بلغت  $0.657^{**}$ ، هي قيمة مرتفعة وموجبة، أي أن العلاقة طردية وقوية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى القيادة الإدارية ارتفع معه مستوى التغيير التنظيمي، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (التغيير التنظيمي) نلاحظ أنه بلغ  $0.432$  أي  $43.2\%$  هذا يعني أن كل زيادة في نسبة القيادة بلازمها زيادة في نسبة التغيير التنظيمي بـ  $43.2\%$  وبالتالي فإن القيادة الإدارية تؤثر بنسبة  $43.2\%$  في التغيير التنظيمي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائمة بـ: " يوجد تأثير دال احصائيا للقيادة الإدارية في تحقيق التغيير التنظيمي للبنك"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو  $99\%$  مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة  $1\%$ .

## خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية BEA AGENCE GHARDAIA 028، وقد تم التعرف على نشأة ونشاطات البنك، كما تم التعرف على هيكله التنظيمي وأهدافه، وكان الهدف من هذه الدراسة، هو التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية و أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل وتفسير وتحقيق علمي، من خلال تحليل الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الإدارية التي تقيس أربعة أبعاد هي: فعالية الاتصال، تشجيع الابداع والابتكار، التحفيز وخلق. بعدما تم التأكد من ثبات وصدق اداة الدراسة واختبار قوة نموذج الدراسة ثم عرض و تفسير نتائج الدراسة باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS ولقد توصلت الدراسة الى:

- قبول الفرضية الجزئية الأولى: "يوجد تأثير دال احصائيا فعالية الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي في البنك" عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )
- قبول الفرضية الجزئية الثانية: "يوجد تأثير دال احصائيا تشجيع الابداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي للبنك" عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )
- قبول الفرضية الجزئية الثالثة: "يوجد تأثير دال احصائيا التحفيز وخلق الدافعية في إدارة التغيير التنظيمي للبنك" عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )
- قبول الفرضية الجزئية الرابعة: "يوجد تأثير دال احصائيا العمل بروح الفريق في إدارة التغيير التنظيمي في البنك" عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )
- قبول الفرضية العامة: "يوجد تأثير دال احصائيا للقيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي للبنك عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha = 0.01$ )"



خاتمة

## خاتمة

إن نجاح الإدارة وتحقيقها لأكبر كفاءة وفعالية مرتبط بقدرتها قادتها على استخدام الأساليب القيادية المناسبة وتبني الأساليب الجديدة في إدارتهم، ومن جهة أخرى يعتبر التغيير سمة أساسية للمؤسسات الناجحة وعملية ضرورية لجميع المؤسسات لأنه جزء من العملية الإدارية ووظيفة مهمة من وظائف القائد الناجح.

بعد التطرق في الفصل الأول الى المفاهيم والأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، توصلنا إلى أن القيادة الإدارية تتضمن وجود أنماط أساسية تعتبر كأساليب للقيادة الإدارية، واستخلصنا أن القيادة الادارية من أهم الوظائف في المؤسسة، كما انها ايضا تقوم على اساس العمل مع الجماعة ولصالحها وذلك باستخدام القائد مهارات للتأثير في سلوك المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم من أجل طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم، أما بالنسبة للتغيير التنظيمي قسم طبقا للأدبيات النظرية المتعلقة به، والتي تندرج ضمن الفصل الثاني إلى عدة مجالات للتغيير وتمثل هذه المجالات في: التغيير في الاستراتيجية، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في أنماط القيادة، كذلك التغيير على مستوى الثقافة، واستنتجنا أنه ضرورة حتمية ومفتاح اساسي لنجاح أي مؤسسة وتميزها اذا تمكنت من إدارته والتحكم فيه في كافة مراحلها، من خلال توفر قيادة كفؤة، تمتاز بالقدرة على التصور المستقبلي والمرونة العالية

ومن خلال الفصل الثاني الذي تضمن الدراسة التطبيقية بين هذين المتغيرين تم التوصل إلى وجود ارتباط معنوي بين الأنماط القيادية والتغيير التنظيمي في بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية، ويمكن أن ينعكس ذلك في النتائج الموضحة أدناه:

## نتائج الدراسة:

### أولاً: النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى ما يلي:

- تعتبر القيادة الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات ومن أهم الوظائف في الإدارة، لأنها تعد حلقة وصل بين المؤسسة ورؤيتها وأهدافها والأفراد العاملين بها.
- القيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتحفيز الأفراد وتشجيعهم من أجل تقديم كل ما لديهم من قدرات لبلوغ الأهداف بنجاح.
- القائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقوة تميزه عن الآخرين، حيث تمكنه من التأثير في سلوك تابعيه وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك باستخدامه للنمط القيادي المناسب.
- التغيير التنظيمي هو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي.
- إدارة التغيير التنظيمي هي عملية منظمة، هدفها التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، ومساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من أجل الوصول بالمؤسسة إلى أعلى درجة من الارتقاء والنمو.
- إن النجاح في قيادة التغيير مرتبط ارتباط وثيق بمدى تقبل وقناعة القيادة الإدارية بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير.

### ثانياً: النتائج التطبيقية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الادارية في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لفعالية الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى بنك الجزائر .
- الخارجي BEA وكالة غرداية
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية تشجيع الابداع والابتكار في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لتحفيز وخلق الدافعية في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعمل بروح الفريق في إدارة التغيير التنظيمي على مستوى بنك الجزائر الخارجي BEA وكالة غرداية  
توصيات الدراسة:

بناء على ما جاء في نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- على المؤسسات الجزائرية التي تضع التغيير التنظيمي كمشروع مستقبلي وأن تختار قادة يتصفون بالديمقراطية؛
- بما أن نجاح مشروع التغيير مرتبط بنجاح القائد في إقناع رؤوسيه، فعلى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تختار قادة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية في إقناع المرؤوسين؛
- ضرورة الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي في البنوك الجزائرية لأنه يعتبر طريق يضمن للمؤسسات الجزائرية البقاء والاستمرار في بيئة تسودها حالة عدم التأكد والمنافسة الشديدة؛
- على بنك الجزائر الخارجي أن يقوم بجلب أفراد ذوي خبرات ومستويات علمية عالية لأنهم يمثلون أهم مورد يساهم في نجاح مشروع التغيير؛
- ضرورة توجيه القادة في بنك الجزائر الخارجي -وكالة غرداية- بإبراز الفوائد و الإيجابيات المتوقعة من التغيير للعاملين بالبنك، ودراسة التغيير دراسة كافية واختيار الوقت المناسب لإحداثه، لأن ذلك من شأنه أن يحد من مقاومة العاملين له؛
- تطوير وتنمية القيادة القادرة على خلق التجاوب لدى العاملين لإحداث التغيير؛
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي لها علاقة بموضوع القيادة الإدارية وادارة التغيير التنظيمي للتأكد من دقة النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال زيادة عينة الدراسة.

#### آفاق الدراسة:

فيما يلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

- ❖ القيادة الإدارية ودورها في تمكين العاملين؛
- ❖ أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الإبداع والتحديد المستمر؛
- ❖ إدارة الكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي؛
- ❖ أثر أساليب القيادة الديمقراطية في تحقيق الإبداع الإداري

# قائمة المراجع

الكتب:

- اسامة خيرى ، التميز التنظيمي، دار الراهبة للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة 1-2014م.
- بلال خلف السكار نه، القيادة الإدارية الفعالة ،دار المسيرة لنشر والتوزيع ،الأردن، الطبعة الأولى،2010م-1431هـ
- بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، ط1 2009، ط2، 2013م.
- حريم حسين، سلوك التنظيمي ( سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2009م.
- حصر مصباح الطيطي ، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011م.
- رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة ،الورق للنشر والتوزيع، عمان ،سنة 2013م.
- زيد منير العبوي ، إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز لمعرفة لنشر والتوزيع، ط1، 1421هـ-2007م.
- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، سنة2010م.
- سمير صلاح الدين حمدي، القيادة الإدارية في بناء الدولة والمجتمع ،مكتبة زين الحقوقية والأدبية ش.م.م.،الطبعة الاولى،سنة2013م.
- علي عباس، أساسيات علم الادارة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009.
- غني دحام الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار النشر عباء للنشر والتوزيع، ط1، 1436هـ-2015م
- محمد عمر الزعبي ، محمد تركي البطاينة ،القيادة الإدارية ،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ،2014.
- محمد سرور الحريري ، الادارة الحديثة الاسس العلمية والتطبيقية ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان ،ط1، سنة 2012.
- محمد شفيق، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ،نخضة مصر لطباعة والنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية،سنة2009.
- محمد يوسف القاضي ،السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع ،عمان، ط1، 1436هـ-2015م.
- محمد سلمان، سلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الوائل للنشر والتوزيع، ط6، 2013.
- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون ، مبادئ علم الادارة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،ط1،سنة2013م.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية ،دار الثقافة لنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى،2009م/1430هـ.

- نوال عبد الكريم الاشهب ، أساسيات في القيادة والادارة، دار أجدد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2014م.
- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، سنة 2015م/1436هـ.

#### المجلات:

- عبد الكريم حسين ،التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة ( دراسة احصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية) ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 28، العدد الاول، م2012.

#### الرسائل والاطروحات:

- بختي أمال ، القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان، 2016م.
- برهان الدين حسين ، دور القياد في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (دراسة على مصنع سيراميك رأس الخيمة) ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الأكاديمية العربية البريطانية، م2012.
- دلال القاضي، محمود لبياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والادارة، جامعة الاقصى ،فلسطين ،سنةم2016.
- شاوي شهرزاد، أثر القيادة الادارية في على التغيير التنظيمي ،شهادة استكمال ماستر أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة ، 2017م.
- شيلالي حكيم، منال منور، صيغ تمويل عمليات التجارة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، وكالة البويرة 37، مذكرة ماستر منشورة، جامعة البويرة، الجزائر، 2015/2014.
- عبد الفاتح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على الأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2013م.
- عبد اللطيف صيتي، دور أنماط القيادة الادارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية ،شهادة ماستر أكاديمي ،جامعة غرداية ، 2017م.
- عبد الصمد توتيتيه، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، مذكرة ماستر في تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة العربي تيسي، تبسة، 2016م.

- قاسم شاهين بريسيم العمري، أنماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2009.
- لمين وادي، مدى ممارسة القيادات الادارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة سطيف2، الجزائر، سنة2014م.
- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، داروائل للنشر والتوزيع، 1999،
- نورالدين بوراس ، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجم للفوسفات جبل العنق بئر العاتر، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014م.
- هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي في جامعات الشرق الجزائري، أطروحة نيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، سنة2016م.

### المراجع الاجنبية:

- Mutuel Franck, la résistance au changement une affaire de motivation (le cas de I.M.E.P Son projet FOAD :UFR science de l homme et de la societe), département des sciences de l'éducation master 2pro métiers de la formation parcours ICF/FOAD, universitéde Rouen, 2011-2012,



الملاحق



الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية



استبيان

الموضوع: دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في ضوء النظرية الموقفية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري

BEA - وكالة غرداية

أخي الفاضل .....أختي الفاضلة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان "دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في ظل النظرية الموقفية" (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري) من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان الموجهة للعاملين بالمؤسسة ، ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة بحيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إبداء وجهة نظركم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. من إعداد: شنيبي شهرزاد-عبد الوهاب يوسف تحت اشراف الاستاذ: هتهات

الجزء الأول: المعلومات الشخصية يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة :

- الجنس :  ذكر  أنثى
- المؤهل العلمي :  ليسانس  ماستر  دكتوراه  أخرى أذكرها
- العمر: أقل من 30 سنة  ما بين 30 إلى 40 سنة  من 40 سنة فأكثر
- طبيعة العمل :  عامل تنفيذ  عامل تحكم  إطار

• سنوات الخدمة :

أكثر من 10 سنوات

ما بين 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

الجزء الثاني: ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية

المحور الأول: القيادة الإدارية

| الرقم                            | السؤال                                                                   | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|
| <b>• فعالية الاتصال</b>          |                                                                          |               |          |       |       |            |
| 1                                | قربك من المراكز القيادية يؤثر على عملية الاتصال التي تقوم بها في المؤسسة |               |          |       |       |            |
| 2                                | شخصية القائد في البنك تحكم العملية الاتصالية.                            |               |          |       |       |            |
| 3                                | القيادة الإدارية التي لها ثقة في الأفراد تحفزهم على الاتصال فيما بينهم.  |               |          |       |       |            |
| 4                                | تطوير نظام فعال للاتصال يساعد على تبادل الآراء في البنك.                 |               |          |       |       |            |
| 5                                | الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في نقل وتحويل المعلومات والبيانات.      |               |          |       |       |            |
| <b>• تشجيع الابداع والابتكار</b> |                                                                          |               |          |       |       |            |
| 1                                | يحفز القادة في البنك العمل الإبداعي للمرؤوسين.                           |               |          |       |       |            |
| 2                                | يشجع القادة في البنك المرؤوسين على المبادرة الفردية.                     |               |          |       |       |            |
| 3                                | يستثير القادة في البنك الإبداع والتجديد في العمل.                        |               |          |       |       |            |
| 4                                | يقدم القادة في البنك العون والمساندة لتطبيق الأفكار الجديدة.             |               |          |       |       |            |
| 5                                | يشجع القادة في البنك على حل المشاكل بطرق مبتكرة.                         |               |          |       |       |            |
| <b>• التحفيز وخلق الدافعية</b>   |                                                                          |               |          |       |       |            |
| 1                                | القادة لهم القدرة على إقناع المرؤوسين بقيمة عملهم.                       |               |          |       |       |            |
| 2                                | يقوم القائد بربط الحوافز المقدمة للمرؤوسين بالجهود المبذولة في العمل.    |               |          |       |       |            |
| 3                                | يعمل القادة في البنك على استثارتنا نحو التغيير.                          |               |          |       |       |            |
| 4                                | ينجز القادة في البنك مهامهم بمشاركة المرؤوسين.                           |               |          |       |       |            |
| 5                                | يهتم القادة في البنك بإعطاء الحوافز للقيام بالتغيير.                     |               |          |       |       |            |

• العمل بروح الفريق

| الرقم | السؤال                                                         | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|----------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|
| 1     | تشجيع المرؤوسين على الانضمام الى فرق العمل على مستوى الادارات. |               |          |       |       |            |
| 2     | حث أعضاء الفرق على التمسك بروح العمل الجماعي في العمل.         |               |          |       |       |            |
| 3     | التسيق بين أعضاء فريق العمل لتحقيق أهداف التغيير.              |               |          |       |       |            |
| 4     | تزويد فرق العمل بالإمكانات اللازمة لأداء مهامهم.               |               |          |       |       |            |

المحور الثاني : التغيير التنظيمي

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة امام كل عبارة من العبارات التالية:

| الرقم | السؤال                                                                              | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|
| 1     | يهيئ القائد المرؤوسين لتقبل التغيير من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية عن التغيير. |               |          |       |       |            |
| 2     | نشعر بالتطور من خلال تفويض الصلاحيات.                                               |               |          |       |       |            |
| 3     | يعمل البنك على التحديث المستمر للوائح والنظم لتسهيل عملية إجراءات تنفيذ الاعمال.    |               |          |       |       |            |
| 4     | يوفر البنك التسهيلات المادية والتكنولوجيا للمرؤوسين.                                |               |          |       |       |            |
| 5     | مشاركة المرؤوسين في تطبيق التغيير يقلل من مقاومته من طرفهم.                         |               |          |       |       |            |
| 6     | تعتبر مقاومة التغيير ايجابية في بعض الاحيان لأنها تكشف بعض من نقاط الضعف.           |               |          |       |       |            |
| 7     | يتم تدريبنا للتأقلم مع التغييرات التنظيمية.                                         |               |          |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                        |    |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب التقنية.    | 8  |
|  |  |  |  |  | تتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب الاجتماعية. | 9  |
|  |  |  |  |  | تتم القيادة بالعامل أثناء التغيير بالجوانب النفسية.    | 10 |

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

| الإمضاء | مجال التخصص | اسم الاستاذ المحكم |
|---------|-------------|--------------------|
|         |             | هتهات المهدي       |
|         |             | بوقليمينة عائشة    |
|         |             | رحماني يوسف        |
|         |             | مراكشي عبد الحميد  |
|         |             | باباز عبد العزيز   |

## نتائج البيانات الشخصية

### الجنس

|            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 16        | 59.3        | 59.3               | 59.3               |
| أنثى       | 11        | 40.7        | 40.7               | 100.0              |
| Total      | 27        | 100.0       | 100.0              |                    |

### المؤهل العلمي

|               | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ليسانس | 18        | 66.7        | 66.7               | 66.7               |
| ماستر         | 5         | 18.5        | 18.5               | 85.2               |
| أخرى          | 4         | 14.8        | 14.8               | 100.0              |
| Total         | 27        | 100.0       | 100.0              |                    |

### العمر

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

|        |                      |    |       |       |       |
|--------|----------------------|----|-------|-------|-------|
| Valide | أقل من 30 سنة        | 4  | 14.8  | 14.8  | 14.8  |
|        | ما بين 30 إلى 40 سنة | 16 | 59.3  | 59.3  | 74.1  |
|        | من 40 سنة فأكثر      | 7  | 25.9  | 25.9  | 100.0 |
| Total  |                      | 27 | 100.0 | 100.0 |       |

طبيعة العمل

|        |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | عامل تنفيذ | 7         | 25.9        | 25.9               | 25.9               |
|        | عامل تحكم  | 8         | 29.6        | 29.6               | 55.6               |
|        | إطار       | 12        | 44.4        | 44.4               | 100.0              |
| Total  |            | 27        | 100.0       | 100.0              |                    |

سنوات الخدمة

|        |                       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 5 سنوات        | 7         | 25.9        | 25.9               | 25.9               |
|        | ما بين 5 إلى 10 سنوات | 9         | 33.3        | 33.3               | 59.3               |
|        | أكثر من 10 سنوات      | 11        | 40.7        | 40.7               | 100.0              |
| Total  |                       | 27        | 100.0       | 100.0              |                    |

Echelle : الفا كرونباخ

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|------------------------------------------------------|-------------------|
| .903              | .894                                                 | 24                |

**Statistiques récapitulatives d'éléments**

|                       | Moyenne | Minimum | Maximum | Plage | Maximum / Minimum | Variance |
|-----------------------|---------|---------|---------|-------|-------------------|----------|
| Moyenne des éléments  | 3.029   | 1.407   | 3.667   | 2.259 | 2.605             | .413     |
| Variance des éléments | 1.058   | .251    | 1.487   | 1.236 | 5.932             | .101     |

**Statistiques récapitulatives d'éléments**

|                       | Nombre d'éléments |
|-----------------------|-------------------|
| Moyenne des éléments  | 24                |
| Variance des éléments | 24                |

**ANOVA**

|                                 | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig  |
|---------------------------------|------------------|-----|-------------|--------|------|
| Entre personnes                 | 204.818          | 26  | 7.878       |        |      |
| Intra-population Entre éléments | 256.295          | 23  | 11.143      | 14.635 | .000 |



|       |         |         |     |       |  |  |
|-------|---------|---------|-----|-------|--|--|
|       | Résidus | 455.330 | 598 | .761  |  |  |
|       | Total   | 711.625 | 621 | 1.146 |  |  |
| Total |         | 916.443 | 647 | 1.416 |  |  |

Moyenne générale = 3.03

## إختبار Test T

### Test T-carré de Hotelling

| T-carré de Hotelling | F      | ddl1 | ddl2 | Sig  |
|----------------------|--------|------|------|------|
| 2856.889             | 19.110 | 23   | 4    | .005 |

## Echelle : المحور الأول

### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 27 | 100.0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|              | Total               | 27 | 100.0 |

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

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|------------------------------------------------------|-------------------|
| .871              | .870                                                 | 10                |

#### Statistiques récapitulatives d'éléments

|                       | Moyenne | Minimum | Maximum | Plage | Maximum / Minimum | Variance |
|-----------------------|---------|---------|---------|-------|-------------------|----------|
| Moyenne des éléments  | 3.330   | 2.852   | 3.593   | .741  | 1.260             | .046     |
| Variance des éléments | 1.125   | .644    | 1.538   | .895  | 2.389             | .065     |

#### Statistiques récapitulatives d'éléments

|                       | Nombre d'éléments |
|-----------------------|-------------------|
| Moyenne des éléments  | 10                |
| Variance des éléments | 10                |

#### ANOVA

|                  | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig  |
|------------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Entre personnes  | 135.163          | 26  | 5.199       |       |      |
| Intra-population |                  |     |             |       |      |
| Entre éléments   | 11.293           | 9   | 1.255       | 1.868 | .058 |
| Résidus          | 157.207          | 234 | .672        |       |      |
| Total            | 168.500          | 243 | .693        |       |      |

|       |         |     |       |  |  |
|-------|---------|-----|-------|--|--|
| Total | 303.663 | 269 | 1.129 |  |  |
|-------|---------|-----|-------|--|--|

Moyenne générale = 3.33

**Test T-carré de Hotelling**

| T-carré de Hotelling | F     | ddl1 | ddl2 | Sig  |
|----------------------|-------|------|------|------|
| 30.088               | 2.314 | 9    | 18   | .062 |

الفهرس

| رقم الصفحة | العنوان                                                                                        |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | المقدمة                                                                                        |
|            | الفصل الاول : الاطار النظري للقيادة الادارية والتغيير التنظيمي مع الاشارة الى الدراسات السابقة |
| 08         | المبحث الاول: الأدبيات النظرية للقيادة الادارية والتغيير التنظيمي                              |
| 09         | المطلب الاول : المفاهيم الاساسية حول القيادة الادارية                                          |
| 09         | • الفرع الاول : مفهوم القيادة الادارية وأهم نظرياتها                                           |
| 09         | 1- تعريف القيادة الادارية                                                                      |
| 10         | 2- خصائص القائد الاداري (الفرق بين القائد والمدير)                                             |
| 13         | 3- أهمية القيادة الادارية                                                                      |
| 14         | I. 4- وظائف القيادة الادارية وأهم نظرياتها                                                     |
| 19         | • الفرع الثاني : أنماط القيادة الادارية وأهم العوامل المؤثرة في القيادة الادارية               |
| 19         | 1- أنماط القيادة الادارية                                                                      |
| 20         | 2- العوامل المؤثرة في القيادة الادارية                                                         |
| 21         | المطلب الثاني: عموميات حول التغيير التنظيمي                                                    |
| 21         | • الفرع الأول : التغيير التنظيمي: مفهومه ،أهميته وأنواعه                                       |
| 21         | 1- تعريف التغيير التنظيمي                                                                      |
| 23         | 2- أهمية التغيير التنظيمي                                                                      |
| 24         | 3- أنواع التغيير التنظيمي                                                                      |
| 25         | • الفرع الثاني: أساسيات التغيير التنظيمي                                                       |
| 25         | 1- مجالات التغيير التنظيمي                                                                     |
| 26         | 2- مراحل التغيير التنظيمي                                                                      |
| 27         | 3- أهداف التغيير التنظيمي                                                                      |
| 27         | المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالتغيير التنظيمي                                        |

|    |                                                                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 28 | • الفرع الاول : ماهية النظرية الموقفية                                                                        |
| 28 | 1- تعريف النظرية الموقفية                                                                                     |
| 29 | 2- أهم نماذج النظرية الموقفية                                                                                 |
| 33 | 3- تقييم النظرية الموقفية                                                                                     |
| 34 | • الفرع الثاني : علاقة القيادة الإدارية بإدارة التغيير التنظيمي                                               |
| 35 | 1-علاقة القيادة الادارية بالتغيير التنظيمي                                                                    |
| 35 | 2- قيادة التغيير                                                                                              |
| 36 | 3- الخصائص الواجب توافرها في القيادة الادارية لإنجح التغيير التنظيمي                                          |
| 38 | المبحث الثاني : مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة                                                            |
| 38 | المطلب الاول : الدراسات السابقة المحلية                                                                       |
| 42 | المطلب الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية                                                                      |
| 45 | المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة                                                       |
| 47 | الفصل الثاني : دراسة مدى مساهمة القيادة الادارية بالتغيير التنظيمي في البنك الجزائري الخارجي BEA وكالة غرداية |
| 48 | المبحث الاول : إجراءات الدراسة الميدانية                                                                      |
| 48 | المطلب الاول : نبذة تعريفية عن البنك الجزائري الخارجي وكالة غرداية وهيكله التنظيمي                            |
| 57 | المطلب الثاني : مجتمع عينة الدراسة                                                                            |
| 58 | المطلب الثالث: أدوات الدراسة                                                                                  |
| 62 | المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة                                                                      |
| 62 | المطلب الاول : عرض وتحليل نتائج الدراسة                                                                       |
| 66 | المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة                                                                          |
| 73 | الخاتمة                                                                                                       |