

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان: علوم إقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية
من إعداد الطالبة : مول الضاية سمية
بعنوان:

مدى فعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي
دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ولاية غرداية

نوقشت و أجزت بتاريخ: 01/ 06/ 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	الدكتورة/لعمور رميلة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	الأستاذ/بهاز الجيلالي
مناقشا	جامعة غرداية	الأستاذ /هتهات مهدي

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان: علوم إقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية
من إعداد الطالبة : مول الضاية سمية
بعنوان:

مدى فعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي
دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ولاية غرداية

نوقشت و أجيزت بتاريخ: 01/ 06/ 2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	الدكتورة/لعمور رميلة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	الأستاذ/بهاز الجيلالي
مناقشا	جامعة غرداية	الأستاذ /هتهات مهدي

السنة الجامعية: 2015/2016

الإهداء الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا ، إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعنني لا أملك أعلى منها أهذي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى نور بصري سيدنا محمد صلى

الله عليه وسلم

إلى الذي يحترق كالشمعة لينير الآخرين إلى الذي منحني الثقة وعلمني كيف أكون شامخة إلى الذي جاهد حتى أوصل مشواري الدراسي وأحقق أمنيته إلى أعلى وأؤمن الحروف "أبي الغالي" . إلى نبع العنان ومشعل الأمل إلى التي دفعتني إلى النضال الطويل وعلمتني معنى الحياة إلى التي

لم تبخل عليا بدعواتها إلى جوهرة قلبي "أمي العنون"

إلى أفراد أسرتي سدي: كريمة، نصر الدين، زهرة، عبد الحميد، وكل العائلة الكريمة إلى المعادلة التي ترسم منحني حياتي: خولة ، فطيمة، يمينة، خديجة، هاجر، منى ، سعاد، سعيدة، ستي، حنان، أم الخير، سعيدة، زينب، حدة، منال، شيما، ميرة، سيف الدين، أم الخير، صباح، محبوبة،

مروة، فاطمة، حميدة.

وإلى كل طلبة إدارة الأعمال الإستراتيجية ، إلى الأستاذ المشرف

إلى كل من حفظهم قلبي ولم يذكرهم لساني



الشكر

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود فيها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتنبعث الأمة من جديد وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة إلى

الذين

حملوا أقدس رسالة الحياة ...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع الأساتذة الأفاضل ...

وأخص بالتقدير والشكر : الأستاذ "بهاز الجليلي "

لتفضيله بالإشراف على هذه المذكرة التي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وأسماحه المفيد وبنصائحه

الواضحة

وكذلك نشكر وكل من ساعدنا إلى إتمام بحثنا وكان نورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا

في طريقنا

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بغيرداية، ومن أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة قمنا باستخدام أداة الدراسة والتي هي الإستبيان حيث بلغ حجم العينة (204) مفردة، وتم توزيع (62) إستبيان على الموظفين في منها (10) غير مسترجعة و(02) استبعدت لعدم إكتمالها، فاعتمدنا على (50) إستمارة للتحليل، وتم التحليل بإستعمال عدة أساليب وأدوات إحصائية وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تبين وجود تأثير عال لفعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، وهذا يشير إلى إدراك عينة البحث لأهمية المتغيرين، وفي الأخير تقدم مجموعة من الإقتراحات التي تهدف إلى تطوير المؤسسات الإقتصادية.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية، التطوير التنظيمي، أنماط القيادة الإدارية ، مجالات التطوير التنظيمي.

Résumé :

Notre étude vise à identifier commandement administrative pour réaliser le développement réglementaire dans la société de SONALGAZ Ghardaia, L'utilisation de questionnaire nous a aidé à obtenir les explications demandées afin de finir notre étude, Parmi 204 individus, on a distribué 62 questionnaires aux fonctionnaires dont 10 sont perdus et 2 ont été annulés car n'étaient pas fini , Par conséquent, on s'est basé à l'analyse de (50) questionnaires en employant différents outils statistiques, Les résultats obtenus de cette étude sont : l'existence d'un grande influence entre l'efficacité du commandement administrative et le développement réglementaire, ce que nous oriente à conclure que l'échantillon étudiée (les individus de la société) appréhende l'importance des deux valeurs (le commandement administrative et le développement réglementaire).

A la fin nous présentons des propositions pour arriver à développer les établissements économiques.

Les mots clés : commandement administrative, développement réglementaire, les domaines de développement réglementaire.

العنوان	الصفحة
I..... الإهداء	
II..... الشكر	
III..... الملخص	
IV..... فهرس المحتويات	
VI..... قائمة الجداول	
VIII..... قائمة الأشكال	
IX..... قائمة الملاحق	
أ-خ..... مقدمة	
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
2..... تمهيد الفصل	
المبحث الأول: الأدبيات النظرية	
3..... المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية	
I..... مفهوم القيادة الإدارية	3
II..... أهمية القيادة الإدارية	5
III..... أنماط القيادة الإدارية	7
IV..... السمات اللازمة للقيادة الإدارية الناجحة	8
10..... المطلب الثاني: ماهية التطوير التنظيمي	
I..... مفهوم التطوير التنظيمي	10
II..... خصائص التطوير التنظيمي	12
III..... أهداف التطوير التنظيمي	15
IV..... مراحل ومجالات التطوير التنظيمي	17
20..... المطلب الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي	

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....21

21.....المطلب الأول: الدراسات المحلية.

22.....المطلب الثاني: الدراسات العربية.

24.....المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.

25.....المطلب الرابع: الإختلاف بين الدراسة الحالية والدرسات السابقة.

27.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ولاية غرداية

29.....تمهيد الفصل

المبحث الأول: الدراسة تقديم عام للمؤسسة والطريقة والإجراءات.....30

30.....المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز.

36.....المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأسلوب جمع البيانات.

38.....المطلب الثالث: تحديد عينة مجتمع الدراسة و المعالجة الإحصائية.

40.....المطلب الرابع: صدق وثبات الإستبيان.

المبحث الثاني : وصف وتحليل ومناقشة النتائج.....42

42.....المطلب الأول : دراسة الخصائص الديمغرافية للموظفين في المؤسسة.

47.....المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة.

53.....المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.

64.....المطلب الرابع: نتائج إختبار الفرضيات.

67.....خلاصة الفصل

69.....الخاتمة

72.....المراجع.

78.....الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
32	توزيع عمال مؤسسة سونلغاز	(1-2)
33	تغيرات عدد زبائن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغارداية	(2-2)
38	تقسيم الدرجات حسب مقياس ليكارت الخماسي	(3-2)
39	الإستبيانات الموزعة والمسترجعة في المؤسسة	(4-2)
40	معامل ألفا كرونباخ	(5-2)
41	طبيعة التشتت بيانات عينة حسب إختبار-(Kolomogorov Smoirnov)	(6-2)
42	توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب الجنس	(7-2)
43	توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب العمر	(8-2)
44	توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب المستوى التعليمي	(9-2)
45	توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب المسمى الوظيفي	(10-2)
46	توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب عدد سنوات الخدمة	(11-2)
48-47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات القيادة الإدارية	(12-2)
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنمية الموارد البشرية	(13-2)
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإجراءات	(14-2)
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستخدام التكنولوجيا	(15-2)
53	يوضح علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي	(16-2)
54	يوضح علاقة الارتباط القيادة الإدارية ومجال تنمية الموارد البشرية	(17-2)
55	يوضح علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية ومجال الإجراءات	(18-2)
56	يوضح علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية ومجال إستخدام التكنولوجيا	(19-2)
57	يوضح نتائج الإنذار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	(20-2)

قائمة الجداول والأشكال

58	يوضح نتائج الإنحذار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثانية	(21-2)
59	يوضح نتائج الإنحذار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(22-2)
60	يوضح تحليل التباين بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بالنسبة للعمر	(23-2)
61	يوضح تحليل التباين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بالنسبة للمستوى التعليمي	(24-2)
62	يوضح تحليل التباين بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بالنسبة المسمى الوظيفي	(25-2)
63	يوضح تحليل التباين بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بالنسبة لعدد سنوات عدد سنوات الخدمة	(26-2)

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	أنماط القيادة الإدارية	(1-1)
14	خصائص التطوير التنظيمي	(2-1)
31	التوزيع الجغرافي لمؤسسة التوزيع غارداية	(1-2)
35	الهيكل التنظيمي الإجمالي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغارداية	(2-2)
42	توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب الجنس	(3-2)
43	توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب العمر	(4-2)
44	توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب المستوى التعليمي	(5-2)
45	توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب المسمى الوظيفي	(6-2)
46	توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب عدد سنوات الخدمة	(7-2)

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
79	الإستبيان	01
83	قائمة المحكمين	02
88-84	القيم المستخرجة من برنامج SPSS	03

مقدمة

توطئة

تشكل القيادة الإدارية محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والإستمرار في إحداث التطوير التنظيمي وهذه مهمة لا تحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية.

يشكل التطوير التنظيمي الإمتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان (الفرد)، ويعتبر التطوير التنظيمي في مؤسسات الأعمال من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح.

إن التطوير التنظيمي لا يتم إلا بوجود عناصر قيادية في مؤسسات الأعمال التي تؤمن بضرورة وأهمية التطوير، وهذه العناصر القيادية لا تأتي من فراغ بل هي نتيجة لثقافة وإستراتيجية تشجعان على التطوير، والقيادة الإدارية، وتعتبر القيادة من أكثر المواضيع إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة المؤسسة أو عدم كفاءتها.

ومن خلال ما سبق ذكره سنتناول في دراستنا الميدانية التي أجريت في مؤسسة سونلغاز بغرداية، ومن أجل قياس مدى فعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، وتوصلنا إلى جملة من النتائج، وقدمنا بعض التوصيات والمقترحات.

أولاً: مشكلة الدراسة :

إن القيادة بإعتبارها عملية التأثير في الآخرين، تعمل على توجيه قدراتهم وإهتماماتهم في الإتجاه الذي يحقق الأهداف، ويعد التطوير التنظيمي ظاهرة أساسية وطبيعية في حياة المؤسسات الإدارية.

حيث تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي؟

ومن خلال هذه الإشكالية الرئيسية تتفرع الأسئلة التالية :

- ما المقصود بالقيادة الإدارية؟ وما أنماطها؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي؟



- فيما يمثل التطوير التنظيمي ؟ وما هي مجالاته؟
- ما مستوى تأثير فعالية القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول فعالية القيادة الإدارية وتحقيق التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

ثانياً: فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية يمكن الإستعانة بالفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** يوجد دور كبير للقيادة الإدارية في المؤسسة.
- **الفرضية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي.
- وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية.
 - الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والإجراءات.
 - الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإستخدام التكنولوجيا.
- **الفرضية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الثانية : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة الإدارية والإجراءات.
- الفرضية الفرعية الثالثة : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة الإدارية والتكنولوجيا.

- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف من بينها :

- * معرفة علاقة القيادة الإدارية بالتطوير التنظيمي.
- * التعرف على مدى مساهمة أهداف التطوير التنظيمي في إنجاح المؤسسة.
- * التركيز على دور المورد البشري وأهميته في تحقيق التطوير التنظيمي.
- * دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تلمس جوانب القيادة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي.
- * تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في التعرف على القيادة الإدارية التي تساهم في إنجاح عملية التطوير التنظيمي.

رابعا: أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث من خلال فهم أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق التطوير التنظيمي، وتمثل أهمية الدراسة في:

- * تمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة تحقيق إضافة للمكتبة الجامعية وتزويدها بالمعرفة التي تتضمنها الدراسة.
- * التحسيس بأهمية القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي ومدى الحاجة إليهما في المؤسسات.
- * وتنبع أهمية موضوع الدراسة من كونه يركز على التعرف على التطوير التنظيمي ، وعلاقته بالقيادة الإدارية، وذلك من خلال إخضاعه للدراسة الميدانية تعطيه مزيد من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التي تستوجب تبني هذه المفاهيم من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات المتسارعة حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم في توضيح دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات.

خامسا: حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع "مدى فعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي".
- 2- الحدود البشرية : إقتصرت الدراسة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3- الحدود المكانية: تمثلت حدود هذه الدراسة في "شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع بغرداية".
- 4- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمنية في الفترة التي إستغرقت لإنجاز هذه الدراسة ومدتها من (2016/02/03 إلى 2016/04/26).

سادسا: متغيرات الدراسة:

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

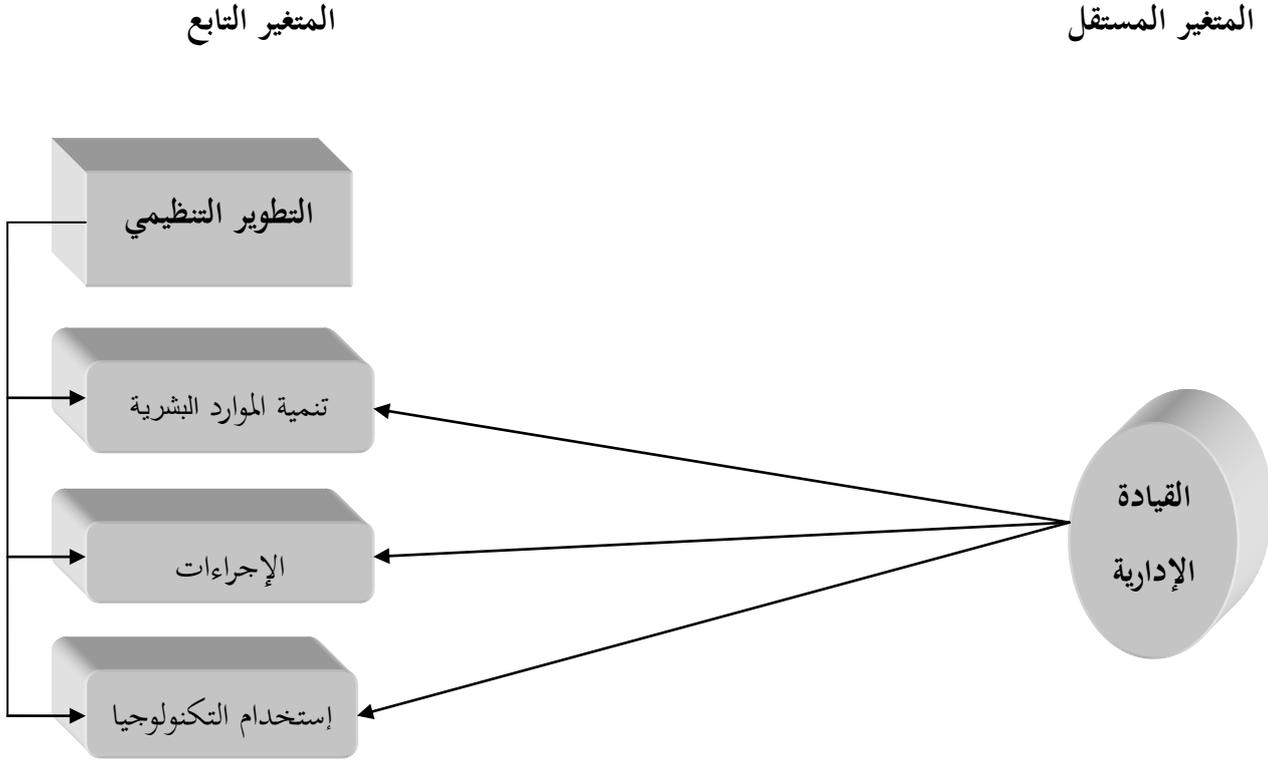
- المتغير المستقل: القيادة الإدارية.
- المتغير التابع: التطوير التنظيمي ويتضمن عدة مجالات فرعية وهي:
تنمية الموارد البشرية، الإجراءات، إستخدام التكنولوجيا.

سابعا: صعوبات الدراسة:

لقد واجهة الدراسة صعوبات عديدة ، إذا لا يخلو عمل من وجود عراقيل أثناء انجاز الدراسة ، ويمكن حصر هذه الصعوبات في مايلي :

- ✓ صعوبة التفرقة بين المصطلحات والمراجع المعتمد وهذا لتعدد جهات النظر للباحثين والمفكرين؛
- ✓ كثرة المراجع بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) وصعوبة التحكم فيها ؛
- ✓ قلة المراجع التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي .
- ✓ صعوبة الحصول على معلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة وهذا لصعوبة استرجاع الاستبيان من قبل بعض الموظفين، الأمر الذي تطلب المسابرة والمتابعة مع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي استغراق جهد ووقت أطول؛

ثامنا : نموذج الدراسة : بالإعتماد على الدراسات السابقة تم إقتراح التصور التالي في معالجة الموضوع:



تاسعا: منهجية الدراسة:

يهدف معالجة موضوع الدراسة وفهم عناصره، تم إستخدام المنهج الوصفي، بالنسبة للجانب النظري من خلال إستخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات، أما بالنسبة للجانب التطبيقي إستخدمنا فيه المنهج الوصفي التحليلي حيث تمت المعالجة بإستخدام الإستبيان ثم إستنتاج أسئلة حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة.

* مصادر البيانات الثانوية:

تمثل في الإعتماد على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في موقع الإنترنت المختلفة وذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

* مصادر البيانات الأولية:

فقد تم إستخدام الإستبيان لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال توزيعه داخل المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى الإعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل: أدوات الإحصاء الوصفي،

وبعض البرامج الإحصائية منها ، SPSS 19 ، وبالإضافة معالج الجداول (EXCEL)، من أجل اختبار أداة الدراسة والمتغيرات المدروسة وتحليل معطيات الإستهيين واختبار الفرضيات.

عاشرا: هيكل الدراسة:

لأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين وفق منهجية IMRAD.

***الفصل الأول:** متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين، المبحث الأول الأدبيات النظرية حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة بالدراسة الحالية وأهدافها والنتائج المستخلصة منها.

***الفصل الثاني:** متعلق بالدراسة الميدانية تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع من خلال القيام بدراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز متواجدة بمدينة غرداية قمنا بتوزيع إستمارة إستبيان وجهت إلى موظفين وذلك للتعرف على كيف تحقق القيادة الإدارية التطوير التنظيمي، ويشمل مبحثين هو الآخر، ففي المبحث الأول ويشمل كذلك الطريقة والإجراءات المتبعة، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى نتائج الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها.

-التعريفات الإجرائية:

التطوير التنظيمي (Organization developent): هو عملية لازمة ضرورية ولازمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للإرتقاء في المؤسسات هو التغير والإبتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

القيادة الإدارية (leadership): هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

القائد (leader): هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المؤسسة.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية

والدراسات السابقة

تمهيد الفصل:

تعتبر القيادة الإدارية عنصراً حيوياً في المؤسسات اليوم، فهي تساهم في إستمرار نشاطها وإزدهارها كما أنها السبيل الرئيسي لتحقيق الأهداف المسطرة فلم يعد توفر الموارد المادية والمالية وكذلك المعلومات وحدها كافية مادامت تفتقر إلى القيادة الإدارية الرشيدة وذات المهارت العالية.

أما بالنسبة للتطوير التنظيمي الذي يعد أحد التطبيقات الهامة وسممة أساسية للمؤسسات الناجحة، وأحد أهم مجالات إنشغال المختصين بالمؤسسة والخبراء المختصين في التنظيم والإدارة.

ويعد التطوير التنظيمي في المؤسسات من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها لضمان أداء فعال وناجح.

حيث سنتناول في هذا الفصل مبحثين هما:

المبحث الأول: المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

تعتبر القيادة الإدارية أحد أهم عناصر الإدارة، وهي تساعد على فهم كيف يؤثر المديرون على العاملين، وتركز القيادة على العناصر البشرية، وتركز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على تحفيز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم وإستغلال قدراتهم، والتطوير التنظيمي لا يتم إلا بوجود عناصر قيادية في المنظمات وشركات الأعمال التي تؤمن بضرورة وأهمية التطوير الذي يعتبر في المؤسسات الأعمال من أهم لعمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

لقد عرف الرسول صلى الله عليه وسلم كقائد بشدة إهتمامه بأفراد أمته وسماع شكواهم، وإسداء النصح لهم وعبادة مرضاهم، وإلتزامه بمبدأ الشورى وذلك إلتزاماً بقوله تعالى "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" سورة آل عمران.¹

I. مفهوم القيادة الإدارية:

أولاً: القيادة الإدارية:

لقد إختلفت وتعددت مفاهيم القيادة الإدارية وتباينت وجهات نظر الباحثين كل حسب ظروفه الخاصة.

حيث عرفها koontz&donnel: القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون."²

عرفها ليكرت: القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.³

وتعرف القيادة كذلك على أنها عملية التأثير الآخريين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع تصورات الشخص المؤثر لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه.⁴

القيادة: هي القدرة أو المهارة في التأثير على التابعين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد⁵

وتعتبر القيادة الإدارية: عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

¹ - القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 159

² - ظاهر كاللدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص5

³ - عقيل أبو بكر غليون، القيادة الإدارية والتغير بمنظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 2010، ص20

⁴ - رافدة عمر الحريري، القيادة الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص144

⁵ - أفطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على المشارك في المعرفة. دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة بسكرة. 2014/2013، ص15

ويرى (rosen&broun) القيادة الإدارية : "عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهما، إن القيادة هي عملية التفاعل بين القادة و مجموعة من الناس، في موقف معين ويترب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف .² والقيادة الإدارية : تشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر الأفراد وتنسيق جهودهم نحو تحقيق هدف مشترك.³

وعرفها بلوز: بأنها عملية التفاعل بين الأفراد والتي تتكون من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدة فريق من الأفراد للعمل تجاه تحقيق الأهداف التي يراها مقبولة.⁴ القيادة الإدارية : عبارة عن قدرة الشخص على جذب الآخرين إلى شخصيته، من خلال تعديل سلوكهم نحو الأفضل بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف برغبة.⁵

القيادة الإدارية هي القدرة على جلب الأشخاص الأكفاء وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.⁶

ثانيا: تعريف القائد

القائد : هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن، ولذلك فإنه يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية.⁷ ويعرف القائد : ذلك الشخص الذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة ما يمكنه من تطويع الآخرين وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب الخاطر إلى ما يحقق الأهداف المرسومة.⁸ وكذلك هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه.⁹ ومن التعاريف السابقة للقيادة يتضح أنها عملية التأثير على الآخرين ليعملوا من أجل تحقيق هدف معين. ونستخلص أن القائد هو كل مسؤول يملك سلطة وخبرة في التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ عبد السلام أبو فحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2005، ص429

² نور الدين بورس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص16

³ دجلة مهدي محمود، تأثير أنماط القيادة في إستراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد، الخامس عشر، 2014، ص6

⁴ محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2010، ص61

⁵ حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص97

⁶ Olivier mior, dicodu manager(500 clé pur comprendre et agir), éd dunod, paris, 2009,p115

⁷ محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص62

⁸ هائل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة(النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة)، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص40

⁹ بالحسن علي، عدوان بالقاسم، القيادة التربوية، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب، الأغواط، 2010، ص6

II. أهمية القيادة الإدارية:

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري، والذي أصبح محور الإهتمام في المؤسسة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها وإستمراريتها، ولهذا كان لزاما على المؤسسة توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ودفعهم لأداء الأعمال المطلوبة، بكفاءة وفعالية.

وتتبع أهمية القيادة الإدارية من النقاط التالية:¹

✓ بدون قيادة إدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف إلى نتائج؛

✓ بدون قيادة إدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير؛

✓ بدون قيادة إدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ تعطي القيادة الإدارية قوة هائلة للجماعة فتساعد على تحقيق أهدافها.

وهناك من يرى أن أهميه القيادة الإدارية تتمثل في:²

✓ إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ من خلال القيادة يمكن مساعدة المؤسسة في تحديد تصور مستقبلي لها ومن ثم تخطيط تقدمها وإزدهارها البعيد على أساسه؛

✓ بدون قيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها؛

✓ القائد الناجح هو الشخص الذي يعطي القوة والحافز للتابعين ويخلق فيهم الرغبة الشخصية للعمل الأفضل.

وتتمثل أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:³

✓ تنظيم الجهود المشتركة؛

✓ ممارسة الجانب الإنساني في القيادة الإدارية؛

✓ التركيز على الجانب الإجتماعي وإبراز أهمية التعاون والعمل لجماعي؛

✓ الإهتمام بالأهداف الخارجية بالعمل والإنتاج على إختلافها وتعددتها وتضاربها في بعض الأحيان.

¹ محمد بوهز، رفيع مزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوزيان، الجزائر، 2009، ص 20

² يحيى بن موسى، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 18

³ عبد العزيز صديق، مذكرة مأخوذة بالتصرف من، القيادة الإدارية لنواف كنعان، كلية الإقتصاد والإدارة، دار العلوم، الرياض 2008، ص 17

ولأهمية القيادة الإدارية قال القائد نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب" ، وعليه فأهمية القيادة الإدارية تكمن في الآتي:¹

- ✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية؛
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- ✓ تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

وللقيادة الإدارية أهمية تتجلى في:²

- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات وإكتساب القائد مهارة إكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في مرؤوسيه ، وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف؛
- ✓ إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل؛
- ✓ العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري بإعتباره أهم مورد للمؤسسات؛
- ✓ إكتشاف نقاط التحدّي والمشكلات قبل وقوعها، واتخاذ الحلول الوقائية للحيلولة دون ذلك، أو القيام بالإجراءات اللازمة في الحالات حتمية الوقوع وبأقلّ الخسائر؛
- ✓ تمهيدُ الطّريق أمام الأهداف القريبة والبعيدة المدى، والموازنة فيما بينها لتحقيق الوضع الأمثل.

وتكمن أهمية القيادة الإدارية في:³

- ✓ يجب على القائد إمداد القائمين على العمل والإنتاج بالحوافز والدوافع التي تبعث الروح الإنسانية في نفوسهم وتعمق فيهم روح التعاون والعمل المشترك ، وهكذا يصبح للقيادة الإدارية دور مهم في تنفيذ وتحقيق الأهداف وتنميتها؛

نستخلص أن أهمية القيادة الإدارية تكمن في تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، وتقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.

¹Sa3id.http://www.almikaz.com,2015/12/19, 15:06

².رزق حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، دراسة حالة بمؤسسة كوندور، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2015، ص5

³.حضر حضر، أثر بعض التغيرات الوظيفية في سلوك القيادات الإدارية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الرابع عشر، 2007، ص42

III. أنماط القيادة الإدارية:

تختلف أنماط وأساليب القادة الإداريين في تحقيق أهدافهم، وهناك أنماط قيادية متعددة ومختلفة حيث نجد أن بعض القادة لديهم أكثر من نمط قيادي واحد، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على ما تتطلبه ظروف وطبيعة العمل، ومن الأنماط القيادية ما يلي:

أولاً: أسلوب القيادة الديمقراطية

يستند هذا الأسلوب من القيادة على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات وإبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والسياسات، ويساعد هذا النمط على إفساح المجال للإبداع والإبتكار، وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافاً عاماً لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم في العمل، وإعتماد أسلوب التأثير بدلاً من إستخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، كما يساعد على الإهتمام بالعاملين في تحقيق الرضا الوظيفي وتذليل مشكلات وصعوبات العمل.¹

ثانياً: أسلوب القيادة الديكتاتورية (الأوتوقراطية / الإستبدادية)

وفيها يقوم القائد بإستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهواءه، وعادة ما يستخدم أساليب التهديد والعقاب لتحقيق ذلك، ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى إنتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من العقاب ولكن في المدى القصير فقط، ويظل تماسك الجماعة مرهوناً بوجود هذا القائد فقط، إلا أنه في المدى الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضا والتذمر، وبالتالي تنخفض الروح المعنوية للمرؤوسين.²

ثالثاً: أسلوب القيادة الحرة (غير الموجهة / قيادة عدم التدخل)

لا يقوم القائد هنا بمجهود في توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف، ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، بسبب الثقة الزائدة للقائد في مرؤوسين، ولا يكون هناك ثواب أو عقاب، والأفراد لهم الحرية المطلقة في تحديد الأهداف ويختارون الأصدقاء ورفقاء العمل بحرية كاملة، إذا غاب القائد يكون الإنتاج في غيابه مساوياً أو أقل أو أكثر مما كان موجوداً حسب الظروف كما أن مثل هذا النمط غير محبوب وفعال.³

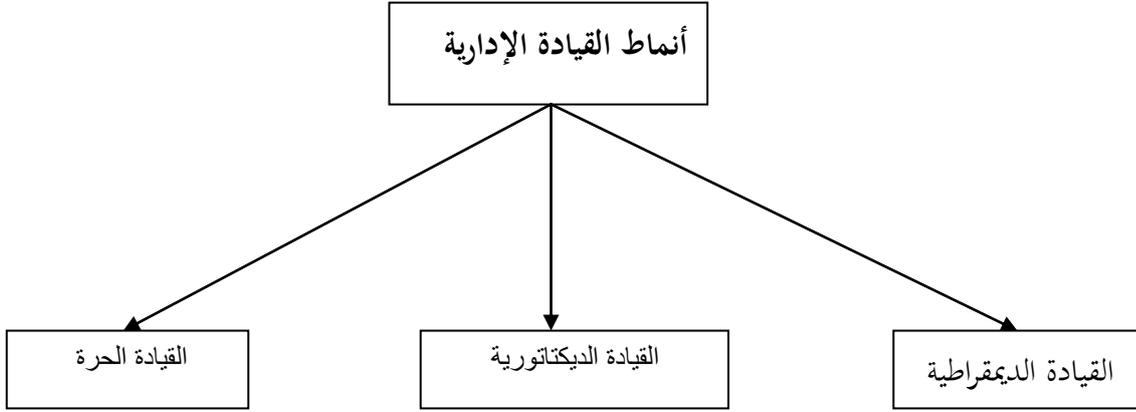
ونستخلص أن ممارسة أي نمط من الأنماط المذكورة تتوقف على عوامل لا ترتبط فقط بشخصية القائد وأسلوبه، وإنما قد يلجأ البعض إلى إستعمال نمط معين بسبب طبيعة العمل أو المهمة المطلوب إنجازها.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009 ص241

² وفاق حلمي الأغا، دور القيادة الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السنوي، العام الرابع، في الإدارة، جامعة الأزهر فلسطين، 2003، ص256

³ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، ط3، 2008، ص529

والشكل التالي يوضح أنماط القيادة الإدارية:
الشكل رقم (1-1): أنماط القيادة الإدارية



المصدر : من إعداد الطالبة

ونستخلص أن الأنماط القيادية تنقسم إلى ثلاث أنماط وكل نمط مختلف عن الآخر.

IV. السمات اللازمة للقيادة الإدارية الناجحة:

هناك عدة سمات تتصف بها القيادة الإدارية فمنها:¹

- الاستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات؛
- توثيق العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير بين القادة أصحاب القرار والقاعدة من العمال والموظفين؛
- التقييم المستمر والدائم وعدم الإسراف في الإشراف أو المتابعة؛
- تنويع الحوافز ورفع الدافعية للعمل والإنتاج والإبداع عند أفراد المؤسسة؛
- التعامل مع المشكلات بجدية وعدم تجاهلها داخل المؤسسة؛
- التنسيق والتلاحم بين جميع أقسام المؤسسة؛
- التنمية الدائمة لأفراد المؤسسة لتطوير مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية لضمان التحسن المستمر من جهة، وتبصير العاملين بالقوانين والحقوق والأهداف من جهة أخرى؛
- توطيد الروابط والعلاقات مع المؤسسات الأخرى فالإدارة الناجحة لها جسور من التواصل والتعاون مع الأسرة ومؤسسات المجتمع.

¹ بن إسماعيل مروان، القيادة الإدارية كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مؤسسة الأنايب الحزونية مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2013/2014، ص22

وقد توصل جود من خلال دراسته الهامة عن القيادة أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة للقيادة الإدارية الناجحة وهي:¹

- أن يكون معدل الذكاء لدى القائد أكثر من معدل الذكاء لدى مرؤوسيه، على ألا يكون مستوى ذكائه عاليا إلى الدرجة التي تجعل من الصعب على مرؤوسيه التفاهم معه في العمل؛
- أن يكون للقائد إطلاع وإلمام بأمور العمل؛
- أن تكون للقائد القدرة على التعبير على أفكاره ، وأن يكون مقنعا لمرؤوسيه؛
- أن يكون للقائد الدافع الذاتي الذي يحفزه إلى العمل لتحقيق الإنجازات المطلوبة؛
- أن تكون للقائد المهارة الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع مرؤوسيه؛
- أن يكون إعتقاد القائد على مهاراته الإدارية بشكل يفوق إعتماده على مهاراته الفنية؛
- أن يكون القائد ناضج عقليا وعاطفيا.

ويرى (ستوجل) أن السمات التي تجعل القائد ناجح هي:²

- المقدرة: تتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، العدالة ؛
- مهارة الإنجاز: تتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ؛
- تحمل المسؤولية: تتطلب المبادئ، الثقة بالنفس، المثابرة، السيطرة والرغبة في التفوق، الطموح؛
- المكانة الاجتماعية: تتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه؛
- القدرة على تفهم الموقف: وهذا يتطلب مستوى ذهني جيد ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق الأهداف؛
- الحيوية والنشاط : وهما لازمان للتعرف على المشكلات ومواجهتها؛
- تفهم حاجات ومشاعر الآخرين وتقبل الفوارق الشخصية بينهم وتقديرها.

من هنا نستخلص أن هناك سمات متعددة يجب توفرها في كل قائد من سلوك حسن، والعدل، والقوة... الخ، لكي تكون القيادة الإدارية ناجحة.

¹ نواف كنعان، القيادة الإبداعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص313

² نواف بن سفر، الأنماط القيادية والسمات الشخصية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى (السعودية)، 2008، ص79

المطلب الثاني: ماهية التطوير التنظيمي

يشكل التطوير التنظيمي الإمتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان (الفرد)، وأصبحت فيما بعد نقطة التحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني وإعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية.

I. مفهوم التطوير التنظيمي

أولاً: التنظيم

تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والمفكرين للتنظيم ، حيث أن لكل كاتب اتجاهاته وزاويته التي ينظر من خلالها إلى تعريف التنظيم.

فقد عرف عبد الرزاق التنظيم : هو إسم مشتق من المصدر "نظم" ويعني ذلك الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة، ويسعون لتحقيق هدف مشترك ، كما أنه وظيفة يقوم بها المدير من أجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.¹

وكذلك يعرف التنظيم : بأنه إطار أو وعاء من صنع الإنسان يؤدي بداخله العمل ، أو هو كيان هادف ذو وظائف محددة وشخصية متميزة قائمة بذاتها، وفي داخل هذا الكيان أو الإطار يتم التوفيق والتفاعل بين الموارد الإنسانية والموارد المادية و المحددات الموقفية.²

ويرى (Alvin brown) أن التنظيم : يحدد الجزء من العمل الذي يتوقع من كل فرد في المؤسسة أن يؤديه والعلاقات بين هؤلاء الأفراد وذلك لكي يصبح الأداء أكثر فعالية لتحقيق هدف المؤسسة.³

ثانياً: التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي، وإجراءات وطرق العمل.

¹.فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003، ص23

².عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص8

³.khalida,http://www.academiwird.com,2015/12/ 19 ,16:07

حيث عرف (ريتشارد بكهارو) التطوير التنظيمي: بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.¹

ويعرف التطوير التنظيمي: هو عملية مخططة لتغيير الإعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المؤسسة وبقائها وفعاليتها.²

أما (الدهان) فتعرف التطوير التنظيمي: بأنه عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكن المؤسسة من التكيف مع متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب إستخدام مبادئ العلوم السلوكية.³ كما يعرف على أنه: هو جهد مخطط له بهدف تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق التكنولوجيا المستعملة، إضافة إلى العمليات والهياكل التنظيمية.⁴

والتطوير التنظيمي: هو دراسة منتظمة لأوضاع ومكونات وظروف المؤسسة ووضع خطة متكاملة لتطويرها، وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة للتطوير المستمر.⁵

كما عرفه (wendell french): بأنه نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له، الهادف إلى مساعدة أفراد المؤسسات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل.⁶

ويعرف العديلي التطوير التنظيمي: بأنه جهد ونشاط مخطط وطويل المدى يهدف إلى تغيير ثقافة المؤسسة في سبيل التحسين المستمر لقدرة المؤسسة على تطوير رؤيتها، وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها، وتجديد ذاتها من خلال مشاركة العاملين بها وتعاونهم لتحقيق رسالتها وأهدافها.⁷

التطوير التنظيمي: هو تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية ويستهدف زيادة فعالية المؤسسة ويشمل التنظيم بأكمله أو جزءا منه.⁸

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص21

² علاء فرج، التخطيط الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص115

³ إيتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص52

⁴ حسين ناجي عارف، مرجع سبق ذكره، ص128

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص375

⁶ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط6، 2013، ص343

⁷ فهد إبراهيم حمد الضيقة، التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 1425، ص11

⁸ رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2007، ص55

ويعرف (lippitt) التطوير التنظيمي بأنه عملية إنشاء وتلبية التغيرات التي تحتاجها المؤسسات، لتصبح قادرة على مسايرة الظروف الجديدة، على أن تحل مشاكلها وأن تتعلم من الخبرات وأن تتحرك في إتجاه تنظيمي أكثر نضجا.¹

ويرى (Cumming & worley) التطوير التنظيمي : هو عملية يتم فيها إستخدام الممارسات والعلوم السلوكية من أجل مساعدة المؤسسات على تحقيق فعالية أكبر بما فيها نوعية متطورة، في الإنتاجية ونوعية الخدمات، وتطوير المنتجات، ويتم التركيز على تطوير قدرات المؤسسة وحل مشكلاتها، ويعمل التطوير التنظيمي على تطوير النظام بأكمله، وفي جميع أقسام المؤسسة بحسب البيئة الخارجية التي تؤثر فيها.²

ويعرف التطوير التنظيمي : العملية التي يمكن من خلالها أن تطور المؤسسة قدراتها الداخلية لكي تكون أكثر فعالية لتحقيق مهمتها ورؤيتها المستقبلية.³

ونستخلص أن التنظيم هو عملية ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية المطلوبة لإنجاز مهام تحقق أهداف المؤسسة.

والتطوير التنظيمي هو جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها وتعاون العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

II. خصائص التطوير التنظيمي :

يوضح كلا من (محمد سيد أحمد وعبد المحسن)، أن التطوير التنظيمي يتسم بالعديد من الخصائص أهمها :⁴

- ❖ عادة ما يعتمد التطوير التنظيمي على إجراء البحوث الفعلية والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو المؤسسة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة؛

- ❖ تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية؛

- ❖ إستهداف تغيير قيم وإتجاهات ومعتقدات الموظفين، ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغيرات

الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغيرات المطلوبة، لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية؛

¹ هاني بن ناصر، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص13

² ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2005، ص40

³ أمل العصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة قناة السويس بكلية التجارة، القاهرة، بدون سنة نشر ص28

⁴ نورة محمد الرشيد، التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال تقييم الأداء، ورقة بحثية مقدمة إلى مجلس أبو ظبي للتعليم، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص18

❖ يستهدف التطوير التنظيمي تغيير المؤسسة في اتجاه محدد قد يكون تحسين عملية حل المشكلات أو زيادة درجة الإستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية؛

❖ منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.¹

ومن بين خصائص التطوير التنظيمي:²

✓ أنها ذات طابع علمي: فالجهود المبذولة لإحداث التغيير والتطوير تعد علمية ومستقبلية، فهي تبنى على منطلقات نظرية وتعتمد على المعلومات الحية والدقيقة وتستخدم الأساليب الإحصائية والكمية والمناهج البحثية؛

✓ تهتم بالماضي لطرح إستراتيجية المستقبل: فكما تهتم بمحاضر المؤسسة وواقعها فإنها تدرس ماضيها لطرح الإستراتيجية المستقبلية لتوفق بين الإمكانيات وبين الطموحات والتوقعات؛

✓ برنامج مخطط وطويل الأجل: حيث أن التغييرات التي تسعى إليها المؤسسة تعد جهدا متواصلا ودائما وليس مؤقتا، وإهتمامها بالكليات يفوق إهتمامها بالجزئيات.

ويرى نيوس تروم وديفز (neystro & danis) أن خصائص التطوير التنظيمي تتمثل فيما يلي:³

- الإهتمام بالمؤسسات: النظام ككل وتفاعل أجزائها؛
- القيم الإنسانية: يعتمد التطوير التنظيمي عليها، والتي هي معتقداته وإيجابياته حول إمكانية ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد والتأكيد على ضرورة إتاحة الفرص للفرد للنمو، وأنه المناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون و الإتصال المفتوح والثقة المتبادلة بين الأفراد، ومشاركته القوى ومواجهته البناءة؛
- التأكيد على عملية حل المشكلات: تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها؛
- التغذية الراجعة: يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة (العكسية) المقدمة من الأفراد من أجل توفير

المعلومات ذات فائدة لهم ليبنوا عليها قراراتهم؛

¹. نورة محمد الرشيدى، مرجع سبق ذكره، ص18

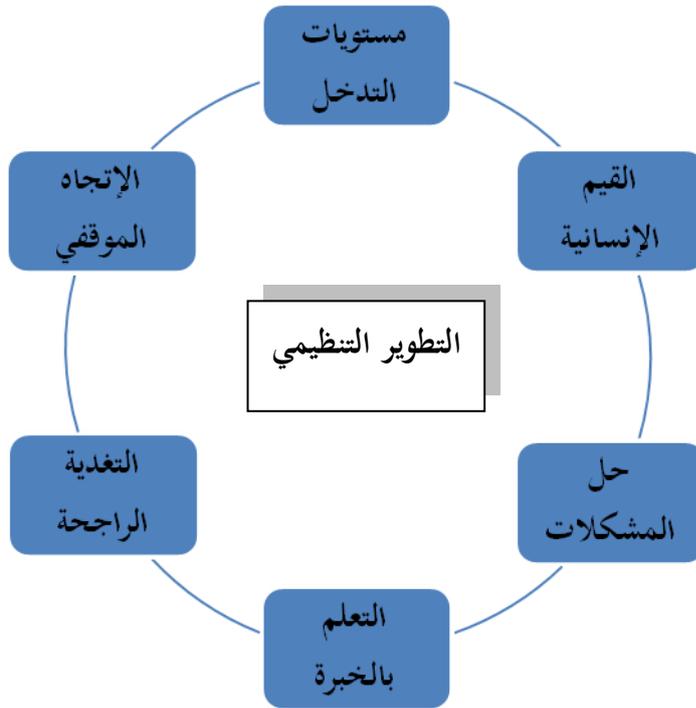
². Ahmed kordy, http : www.uobabylon.edu.iq .31/12/2015,15 :03

³. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص27

- **الإتجاه الموقفي (الشرطي)**: يتصف التطوير التنظيمي بالمرونة ومواقع عملية، حيث يتم تكييف إستراتيجية ووسائل التغيرات لتتوافق مع الحاجة المحددة.¹
- **التعلم عن طريقة الخبرة (التجربة)**: الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.
- **التدخل /التغيير على مستويات عديدة**: إن الهدف من جهود التطوير التنظيمي هو بناء مؤسسة أكثر فعالية، وإن المؤسسة ستستمر في التعلم، التكيف، التحسين، وإن تطوير المؤسسة يمكن أن يحدث من خلال الإعتراف بأن المشكلات يمكن أن تحدث على مستوى الفرد، وبين الأفراد والجماعات، وبين الجماعات والمؤسسات.

والشكل التالي يوضح خصائص التطوير التنظيمي:

الشكل رقم(1-2):خصائص التطوير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

ومنه نستخلص أن للتطوير التنظيمي عدة خصائص مرتبطة فيما بينها وكل خاصية لها ميزة معينة.

¹.بلال خلف السكارنة،مرجع سبق ذكره،ص2

III. أهداف التطوير التنظيمي:

تسعى المؤسسات من خلال التطوير التنظيمي إلى تحقيق وتواصل النجاح، عن طريق أهداف مقصودة ومخطط لها في ضوء ما يستجد وما يطرأ من إضافات علمية في كافة المجالات وبمختلف المستويات التنظيمية لذا قام الباحثان (french&bell) بتبويب أهداف التطوير التنظيمي إلى خمس مجموعات وهي كالتالي:¹

1- على مستوى الفرد: العمل على زيادة مستوى الحماس الشخصي للفرد، وزيادة المعارف والمهارات، وجعل الفرد هو غاية أي خطة تطوير عن طريق مسؤولياته وصلاحياته.

2- على مستوى المؤسسة: ويتم فيها زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل مع الإنفتاح على العالم المحيط، والإهتمام بنوعية الحياة داخل المؤسسة وتحديث التقنيات والقيم لتحقيق أهداف المؤسسة فيما يتعلق بالربح والبقاء والنمو.

3- على مستوى الجماعة: زيادة مستوى الثقة والإسناد بين أعضاء الجماعة داخل المؤسسة مع زيادة مسؤولية الجماعة في أدوار التخطيط والتنفيذ مع السماح لأعضاء الجماعة بإستخدام كافة المعلومات ذات العلاقة أثناء إتخاذ القرار.

4- التكيف الخارجي: زيادة الإنفتاح و الإتصالات الجانبية والعمل نحو التكيف للبيئة، مع زيادة قدرة المؤسسة نحو التكيف الخارجي عن طريق تكرار وإعادة تحويل وإكتشاف النفس البشرية وتقديم تكنولوجيا جديدة للمؤسسة.

5- التناغم الداخلي: زيادة المستوى الذاتي لمسؤولية الفرد ومسؤولية الجماعة، وإحداث تغييرات في إتجاهات وقيم وسلوك الفرد وتطوير قدرة المؤسسة لتجديد ذاتها.

ويلخص (القاضي) أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي:²

✓ إحداث التغيير الشامل والمخطط للمؤسسة وليس جزء منها.

✓ تغيير ثقافة المؤسسة من خلال الإستعانة بالعلوم السلوكية، وعلم النفس الإجتماعي والصناعي، وبدراسات البيئة والشخصية ودوافع الأفراد وعلاقات الإنتاجية.

¹ عالية جواد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة إلى مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ستة وثلاثون، 2013، ص 173-174

² محمد باني القحطاني، معوقات التطوير التنظيمي وحلولها، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007، ص 26

- ✓ إكتساب المؤسسة القدرة على التكيف، والتخطيط، وتقييم النتائج والتجديد الذاتي؛
- ✓ تغيير أفكار وقدرات العاملين لإحداث التكامل فيما بينهم عبر فرق العمل؛
- ✓ زيادة فهم عمليات الإتصال وأساليب القيادة وإدارة الصراعات، من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة؛
- ✓ مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف، ودعم توجهه نحو تشجيع العاملين على الرقابة الذاتية؛
- ✓ زيادة درجة الثقة المتبادلة بين العاملين داخل المؤسسة.¹

وهناك أهداف أخرى للتطوير التنظيمي وهي:²

- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وزيادة الإنتاجية؛
- إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي؛
- التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر عليها، ولتحسين قدراتها على مواجهة المشاكل الداخلية كذلك؛
- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد تنمية ذاتهم والتأثير على وظائف المؤسسة والبيئة؛
- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون وإقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد؛
- يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تنسجم مع الديمقراطية الإنسانية أكثر منها القيم الديمقراطية الآلية؛
- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.

تسعى المؤسسة من خلال عملية التطوير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:³

- 1- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، من خلال تحقيق الملائمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية ومتطلبات بيئتها الخارجية.**

¹ محمد بن باني القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 26

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 27

³ بن قرقورة لبندة، الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 111

- 2- الإستغلال الأفضل لمجموعة الموارد المتاحة، فالتطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة وبين أهداف الأفراد العاملين من جهة أخرى، حيث ترمي جهود التطوير إلى تنشيط وتحديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
- 3- خلق مناخ تنظيمي تتوافر فيه عوامل الثقة والدافعية لإنجاز وخلق إتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وتنمية ولاء العاملين للمؤسسة، إلى جانب إدارة وحل الصراع التنظيمي.
- 4- الإرتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتنمية المهارات وخبرات العاملين.
- 5- تطوير الهيكل التنظيمي وفتح مسارات جديدة للترقية.
- 6- مواجهة الإحتياجات المستقبلية للتوسع والنمو.
- 7- حل الأزمات التي تتعرض إليها المؤسسة.¹

IV. مراحل ومجالات التطوير التنظيمي :

أولاً: مراحل التطوير التنظيمي

لقد تعرض العديد من الباحثين إلى مراحل مختلفة للتطوير التنظيمي فمن بينها:²

- ❖ **مرحلة الإستشارة والجذب:** في هذه المرحلة يثار ذهن أفراد المؤسسة وجماعاتها لضرورة الحاجة إلى التطوير، من خلال جذب إنتباههم إلى المشكلات التي تعوق تقدمهم في العمل، ويتم إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشكلاتهم؛
- ❖ **مرحلة التغيير:** تطور الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الجماعي في المؤسسة، ويكسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل أنماط جديدة تمكنهم من التصرف، والسلوك يساعدهم في مواجهة مشكلاتهم وفي التغيير للأحسن؛
- ❖ **مرحلة التثبيت:** بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما توصل إليه، بمعنى حماية التغيير الذي تم التوصل إليه وصيانته، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمميزات التي حققت من التطوير التنظيمي، وخلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة.

¹ بن فرقورة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 111

² عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، العدد الأول، 2012، ص 416

وهناك من يرى مراحل التطوير التنظيمي كالتالي:¹

❖ **التشخيص:** جمع المعلومات من الأفراد؛

❖ **تخطيط الإستراتيجية:** فإنه يهتم بتنمية خطة لتحسين المؤسسة، والمبنية على البيانات المؤخوذة من التشخيص، ويحدد تخطيط الإستراتيجية المجالات قد يوجد بها مشاكل في المؤسسة، ويرسم الخطوط العريضة التي يمكن إتخاذها لحل المشاكل؛

❖ **التعليم:** فيتكون من مشاركة معلومات التي تم الحصول عليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغير سلوكهم، وتحتاج هذه المرحلة إلى وجود إستشاري من خارج المؤسسة يقدم الرأي والنصح والإرشاد للأفراد أو الجماعات.

يختلف الكتاب في تحديد مراحل التطوير التنظيمي، حيث يتناول (عبد الرحمان) مراحل التطوير التنظيمي على النحو التالي:²

❖ **تشخيص المشكلة:** جمع وتلخيص وتمثيل البيانات والمعلومات حول المشكلات في المؤسسة وعادة ما يقوم بهذه العملية خبراء التنظيم؛

❖ **التدخل:** عبارة عن تصرف محدد يتم بواسطة خبير التغيير، وله دلالة أكبر في التطوير التنظيمي تتمثل في

تعلقه بالنشاط الرسمي والإختيار بين البدائل المختلفة، وهنا تأتي عملية التدخل وفي الوقت المناسب، حيث تتعرف الإدارة من خلال التشخيص على نوع التدخل المناسب لتحقيق النتائج المرغوبة من التنظيمي سواء كانت مهارات أو إتجاهات أو سلوك أو هياكل تنظيمية؛

❖ **التغلب على الظروف المقيدة:** تمكن العلماء والباحثون من تحديد ثلاث مصادر :

1- **المناخ القيادي:** يتمثل في نمط القيادة السائدة وأساليب الممارسة الإدارية.

2- **التنظيم الرسمي:** يجب أن يكون مناسب وملائم مع التغير المفتوح ويضم، الهيكل التنظيمي والرقابة.

3- **الثقافة التنظيمية:** تتعلق بالأعراف والعادات والقيم التي تسود الجماعات في المؤسسة والأنشطة غير الرسمية والاجتماعية.

¹. إبتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص56

². عصام حمدان مطر، مرجع سبق ذكره، ص 15-16

❖ تنفيذ التدخل لتطوير التنظيمي: ينطوي على الوقت والمدى، والوقت يتعلق بالميعاد الذي تم إختياره لبدء برنامج التغيير، والمدى يتعلق بالتغيير الذي سوف يتم تنفيذه؛

❖ تقييم البرنامج: الإستعانة ببرامج دقيقة وموضوعية للتقييم والتي يمكن أن تتناول النقاط التالية:

- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من البرنامج.

- وصف الأنشطة التي تم القيام بها.

- قياس الآثار المترتبة عن البرنامج.¹

ثانيا: مجالات التطوير التنظيمي

تتمثل مجالات التطوير التنظيمي في :

1- تنمية الموارد البشرية: يتم تطوير سلوكهم وإتجاهاتهم بما يلائم أهداف ومتطلبات المؤسسة، ومن الجوانب التي

تسعى الإدارة لتطويرها لدى الأفراد، دوافعهم، وقدراتهم، وإتجاهاتهم، وثقافتهم وتنمية شخصيتهم، وتعزيز دورهم في التطوير لكي يساعدوا المؤسسة على تحقيق أهدافها.²

2- الإجراءات: هي خطط يتم إعدادها مسبقا لإتباعها حتى يتم إنجاز الأعمال، ويتم تحديد وتعريف العمل من

خلال الوصف، كما يتم تحديد الأفراد الذين سوف يقومون بها من خلال المواصفات الوظيفية، وعادة ما تكون هناك إجراءات داخلية لإنجاز أهداف المؤسسة، فهي تعتبر دليلا للعامل يسير عليها للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء.

3- إستخدام التكنولوجيا: تغيير الإمكانيات المتاحة للتطوير التنظيمي من الموارد والطاقات وإستبدالها بأخرى

جديدة، تغيير التقنيات المستخدمة، استخدام برمجيات مساعدة في نظم المعلومات الإدارية أو إستخدام شبكة الأنترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.³

¹. عصام حمدان مطر، مرجع سبق ذكره، صص 15-16

². فوزي عبد الرحمان حامد، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008

³. عبد الله بن سعد المشاري، معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، بدون سنة نشر، صص 72/73،

المطلب الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي

تقوم القيادة الإدارية بمستوياتها الإدارية المختلفة في التنظيم بدور واضح في التطوير التنظيمي، حيث تُحدد مجالات التطوير التنظيمي، تخطط برامجه، وتحدد أولوياته وتدعم تنفيذه، وتشارك في رسم سياسات التطوير وتوعية العاملين بأهميته.¹

إن نجاح عملية التطوير التنظيمي لا يكون إلا من خلال العنصر البشري، وبقيادة فئة تؤمن بالتطوير والتخصص في مجاله وتسعى له بالإستمرار ويعتمد عليها لنجاح التطوير التنظيمي.

التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق عليها، حيث إن مثل هذا النشاط والجهود تستلزم وقتاً ومالاً وتدريباً يجب أن يحظى التطوير التنظيمي بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح، وهذا لا يعني سلبية العاملين في المؤسسات الأخرى إذ أن هناك مسؤولية على جميع العاملين في تحقيق التطور المطلوب ومن شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التطوير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة.²

¹ عبد الله بن سعد المشاري، مرجع سبق ذكره، ص 69

² محمد راتول، مداخلة بعنوان متطلبات التطوير التنظيمي وإستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، بدون سنة نشر، ص 3.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المحلية

I. الدراسة المتعلقة بالقيادة الإدارية

دراسة بوعلاق نوال وسعيد يحي، بعنوان "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 11، 2014.

- وكانت إشكالية الدراسة كالتالي:

من منطلق إعتبار أن الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية تشكل عائقا يحول دون نجاح التغيير، فكيف يمكن لقيادتها الإدارية تفعيل قوتها لخلق ثقافة داعمة للتغيير؟

- وهدفت الدراسة: إلى إبراز حتمية التغيير وضرورتها بالنسبة المؤسسة لضمان البقاء والاستمرار والكشف عن مختلف المدخل التي تقوم من خلالها بإحداث التغيير ومقاومته وطرق التغلب عليه، وإبراز أهمية مدخل الثقافة التنظيمية أثناء القيام بالتغيير التنظيمي، وأهم قضايا التغيير الثقافي وآلياته، وكذا أخذ عينة من الواقع طبقت التغيير ومحاولة كشف الصعوبات والمشاكل والعراقيل التي واجهتها، والفوائد العائدة على الفرد والمؤسسة من خلاله.

- ومن نتائج هذه الدراسة:

أصبح التغيير الثقافي داخل المؤسسة ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب التغيير الأخرى فيها، إلا أن التغيير الثقافي في المؤسسة يرتكز بدرجة كبيرة على كفاءة وقدرة القائد التغيير فيها، وبهذا يحتل جانب القيادة في التغيير الثقافي أهمية كبيرة مما يجعل هذا القائد ذو خصوصيات مميزة تؤهله لتسيير ونشر التغيير والتحكم فيه من خلال الإلتزام في سلوكه وتجسيد أقواله في أفعاله، والتواضع والعدل مع أفرادها والصدق وحب الخير لهم وغيرها من القيم الأخرى.

II. الدراسة المتعلقة بالتطوير التنظيمي

دراسة بن قرقورة ليندة، بعنوان "الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي"، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

- وكانت إشكالية الدراسة كالتالي:

كيف يمكن الإعتماد على الثقافة التنظيمية كمدخل إستراتيجي نحو تنفيذ برامج التطوير التنظيمي؟

- حيث هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف على أهم آليات إحداث التطوير التنظيمي .

2- التركيز على دور المورد البشري وأهميته في تحقيق التطوير التنظيمي .

3- التعرف على أهم الإستراتيجيات المتبعة للتقليل من مقاومة المورد البشري لبرامج التطوير .

4- التعرف على أهم الأنشطة المدعمة والمساهمة في الإدارة الفاعلة لبرامج التطوير التنظيمي .

- وكانت نتائج الدراسة:

1- حتمية تبني برامج التطوير التنظيمي وضرورة إقتناع قادة المؤسسات الجزائرية بأهمية هذا النوع من برامج التغيير في تفعيل دور المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية بإعتبار أن الهدف الأول لهذا النوع من البرامج هو تحقيق الإندماج الداخلي والتكيف الخارجي فالعمل على إعادة صياغة القيم والمعتقدات السائدة بالمؤسسة الجزائرية ضرورية لأنها ثقافة ملبية لا تخدم التوجهات بالمؤسسة .

2- الإعتماد على مختلف الآليات الممكنة لتجسيد هذا النوع من البرامج المتاحة بالمؤسسة الجزائرية والتي لعل من أهمها سياسة التكوين التي يعتبر من الضروري تبنيتها بهدف تعريف العامل بأهمية وعمق كل من الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي من أجل إستيعاب أفضل ، إذ يسمح إستيعاب الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي بتقبلهما والإقتناع بأهميتهما إلى جانب الإعتماد عليها كونها سياسة فعالة نحو تغيير أنماط السلوك السائد وتغيير اتجاهات الأفراد و معتقداتهم .

المطلب الثاني: الدراسات العربية

I. الدراسة المتعلقة بالقيادة الإدارية

دراسة عبد اللطيف مصلح محمد عايش، بعنوان "دور القيادة الإدارية في المستشفى جامعة العلوم التكنولوجية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه"، بالجامعة اليمنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، 2013.

- وكانت إشكالية الدراسة كالاتي:

ماهو دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه ؟

- حيث هدفت الدراسة:

1- معرفة مستوى دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه .

2- معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا .

3- التعرف على العلاقة بين دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في دعم إدارة الجودة الشاملة فيه، ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى.

- وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

1- الاستفادة من طبيعة العلاقة بين مستوى دور القيادة الإدارية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، من خلال زيادة تقديم الدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي سيقود حتما إلى زيادة مستوى تطبيق هذا المفهوم في المستشفى.

2- العمل على زيادة ممارسة التخطيط الإستراتيجي والمتابعة والتقييم بدرجة أكبر، لاسيما وأنهما أكثر أبعاد القيادة الإدارية تأثيرا في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى.

3- إنشاء وحدة لإدارة الجودة الشاملة تتبع الإدارة العليا مع تقديم كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لها.

4- ضرورة قيام القيادة الإدارية في المستشفى بدور أكبر من الدور الذي تقوم به فيما يخص دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى.

5- ضرورة الإهتمام بممارسة كل من المتابعة والتقييم وصناعة القرار بما يخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى، وأن تعمل على خلق دافعية قوية لدى موظفي المستشفى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

II. الدراسة المتعلقة بالتنظيم

دراسة محمد بن عبد الله الفضيلة، بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة ناي العربية للعلوم الأمنية، 2008.

- وكانت مشكلة الدراسة:

هل الجوانب المختلفة لبرامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض فاعلة؟

- حيث هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف على مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

2- التعرف على مدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة.

3- كشف العلاقة بين تفعيل برامج التطوير التنظيمي وبين تفعيل أبعاد إدارة الوقت لدى الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

4- دراسة الاختلافات في آراء أفراد الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

5- تقديم بعض المقترحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل إدارة الوقت، إلى جانب الإرتقاء بالبرامج المختلفة للتطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

- ومن نتائج هذه الدراسة:

1- ضرورة توسع دائرة مشاركة العاملين في مراحل تنفيذ برامج التطوير التنظيمي المختلفة وتقبل إقتراحاتهم، خاصة فيما يتعلق بالأعمال الموكلة لهم مباشرة.

2- ضرورة العمل على تفعيل برنامج التطوير التنظيمي في قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

3- الإهتمام بتكثيف الدورات التدريبية في مجال التطوير التنظيمي.

4- الإهتمام أيضا بتكثيف الدورات التدريبية في مجال إدارة الوقت.

5- زيادة الإهتمام والحرص على تحديث نظام المعلومات الذي يتم من خلاله تجميع وحفظ المعلومات، لما له من أهمية قوى في توفير الوقت والجهد.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

I. الدراسة المتعلقة بالقيادة الإدارية

1-دراسة(Laohavichien Tipparat)¹

*عنوان الدراسة: "القيادة والجودة الشاملة، دراسة، مقارنة بين أمريكا وتايلاندا"

*هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والثقافة الوطنية، كما حاولت معرفة أثر القيادة التحويلية على البنية التحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

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

¹.برهان الدين حسين، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة(دراسة على مصنع سيراميك رأس الخيمة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية

II. الدراسة المتعلقة بالتطوير التنظيمي

-دراسة(Ngoolion Bernzand)¹

*حاول (نجووليون بيرنزاندي)، من خلال دراسته "حول التطوير التنظيمي في إطار الضبط الهيكلي بإفريقيا ودور ومسؤولية المستشارين"، التعرف على مدى فعالية المستشارين كمسؤولين ووكلاء التغيير، وتحديد أبرز المشكلات التي تقف عائقا أمام نجاح جهودهم في التطوير التنظيمي، في ظل الثقافة الهيكلية والاجتماعية في الدول الإفريقية.

*وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات التي تقلل من فعالية مستشاري التطوير التنظيمي:

-قصور التقنيات والمعدات الإدارية المستخدمة في التدريب.

- قلة البرامج التدريبية المخصصة لمتخذي القرار بصفة خاصة وفعالية التطوير التنظيمي.

*شملت الدراسة 50 عينة شملت وزراء في حكومة الكامرون إضافة إلى إستجابات مختلفة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، ومؤسسة العمل الدولية والبنك الدولي والإتحاد الأوروبي.

المطلب الرابع : الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

يتضح لنا من الدراسات السابقة العربية والمحلية والأجنبية التي قمنا بإستعراضها ذات العلاقة بالموضوع الدراسة والتي تناولت القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي، ومن خلال هذه الدراسات سوف يتم التعرف على أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (من حيث المتغيريين، من حيث منهج الدراسة والأداة المستخدمة، من حيث الهدف).

أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

✓ من حيث المتغيريين(المستقل والتابع)

إتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية والمحلية بدراسة المتغير المستقل كدراسة (بوعلاق نوال 2014) و(عبد اللطيف مصلح محمد عايش 2013) و(laohavichien tipparat)، لكنها تختلف في المتغير التابع في الدراسة (بن قرقورة ليندة 2008)، (محمد بن عبد الله الفضيلة 2008).

¹.محمد باني القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 46/45

✓ من حيث منهج الدراسة والأداة المستخدمة

إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة للأداة المستخدمة فقد تم إستخدام أداة الإستبيان في أغلب الدراسات السابقة وهذا ما إتفق مع دراستنا الحالية، أما الإختلاف في مجتمع وعينة الدراسة ففي دراسة (عبد اللطيف 2013) فقد تم توزيع الإستبيان على موظفي مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، ودراسة (محمد بن عبد الله) فقد وزعت على الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة، أما دراسة دراسة (نجووليون بيرنزاندي) تم توزيع الإستبيان على وزراء الحكومة.

✓ من حيث مكان الدراسة و الهدف

كان الإختلاف في المكان الذي إجريت فيه الدراسة فكان لمعظم الدراسات السابقة كدراسة (عبد اللطيف مصلح محمد عايض) التي تمت في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بالجامعة اليمنية، ودراسة (محمد بن عبد الله الفضيلة) في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ودراسة (نجووليون بيرنزاندي) في حكومة الكامرون.

أما بالنسبة لدراسة الحالية فقد هدفت إلى إبراز فعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي على خلاف دراسة (بوعلاق نوال 2014) وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز حتمية التغيير وضرورته بالنسبة للمؤسسة، ودراسة (عبد اللطيف مصلح محمد عايض 2013) وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولقد تم الإستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري، وفي بناء الإستبيان والإستفادة من النتائج.

خلاصة الفصل

مما سبق يتضح لنا أن القيادة بمفهومها الواسع هي عملية التأثير في الآخرين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الإتصال و الإقتناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسيير المجموعة.

ويبرز دور التطوير التنظيمي كأحد أحدث البرامج الإدارية في ظهور مؤسسات متكيفة، حيث أن إستمرارية التطوير لمختلف جوانب العمل يعد ضروريا لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهو ما يتطلب تهيئة المناخ الملائم مع مراعاة الإختلافات والفروق بين الأفراد، وخلق المحفزات المناسبة التي تحقق المشاركة الفاعلة للعنصر البشري.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية دراسة ميدانية
بشركة توزيع الكهرباء والغاز
للووسط ولاية غرداية

تمهيد الفصل

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي، فإننا من خلال دراستنا الميدانية في هذا الفصل سوف نحاول إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع وذلك من خلال إبراز دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع بغرداية وهو مكان دراستنا الميدانية.

ويعرض هذا الفصل توضيحا لمنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، وكذا مراحل إعداد الاستبيان وإجراءات توزيعه، ومن ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وعرض النتائج المتحصل عليها.

حيث سنتناول في هذا الفصل مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة والطريقة والإجراءات

المبحث الثاني: وصف وتحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة والطريقة والإجراءات

سيتم من خلال هذا البحث تقديم عام حول المؤسسة و منهجية الدراسة المستخدمة وعينة مجتمع الدراسة وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وصدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز

أولاً: تاريخ ظهور المديرية توزيع الكهرباء والغاز غارداية :

«تأسست مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخة في 16 ماي 2007 المتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة (شركة التوزيع، شركة توزيع الوسط، شركة توزيع الغرب، شركة توزيع الشرق) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في جوان 2004 وتدخل المديرية الجهوية للتوزيع بغارداية ضمن شركة توزيع الوسط^{1, 2} SDC» وكانت في السابق المديرية الجهوية للتوزيع غارداية مندوبية تابعة لمديرية الأغواط. في سنة 1996 أصبحت تابعة جهويا لولاية ورقلة. وهي الآن أكثر إستقلالاً لكونها أضحت اليوم مديرية جهوية بحد ذاتها تابعة وبشكل مباشر للمديرية العامة بالبلدية. وتعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغارداية مؤسسة تجارية تقوم بشراء الكهرباء والغاز وإعادة بيعه. كما تعمل على توصيل الكهرباء والغاز إلى كامل تراب الولاية (ولاية غارداية). وهناك من يعتبر أنه وبتاريخ 01 جانفي 2005 تقرر فصل مؤسسة التوزيع لسونلغاز بغارداية عن مركز ولاية الأغواط وذلك بدءاً من التاريخ السالف ذكره. وبعد قرار المديرية العامة لمجمع سونلغاز إعادة الهيكلة أصبح مركز غرداية يسمى بالمديرية الولائية لتوزيع غرداية وهو تابع لفرع سونلغاز الوسط والتي مقرها بالبلدية ولها عدة فروع بدوائر الولاية.

ثانياً: بطاقة فنية عن المديرية التوزيع كهرباء والغاز غارداية :

*إسم الكامل للمؤسسة: منذ سنة 2006 إلى غاية سنة 2011 كانت تسمى بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغارداية أما بعد سنة 2011 إلى غاية الآن فهي تسمى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغارداية.

*مقرها : كان بسيدي عباذ بنونورة ثم تحول مؤخرًا إلى بوهاوارة.

¹ رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

*قطاعها الإقتصادي: مجال توزيع المحروقات .

*نشاطها: تقديم خدمة الكهرباء والغاز لجميع سكان ولاية غرداية .

توزيع الموظفين: ويمكن اختصار توزيع عمال المؤسسة في الجدول التالي: ¹

الجدول رقم(2-1): توزيع عمال مؤسسة سونلغاز

العدد	الفئة	السنة
99	إطار	2014
229	عون تحكم	
109	عمال تنفيذ	
93	اطار	2013
215	عون تحكم	
98	عمال التنفيذ	
92	إطار	2012
204	عون تحكم	
102	عمال تنفيذ	

المصدر: رئيس مصلحة الموارد البشرية

*أهم شركائها: بالنسبة للموردين فتتمثل بالدرجة الأولى في شركة سوناطراك، أما الزبائن فهم مختلف مستهلكي

ومستعملي خدمة الكهرباء والغاز .وبالنسبة للمنافسين فلا يوجد منافسين لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز غاردية

ولا حتى لجمع سونلغاز .

¹.رئيس مصلحة الموارد البشرية .

الجدول التالي: يلخص تغيرات عدد زبائن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغارداية¹:
الجدول رقم(2-2): تغيرات عدد زبائن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغارداية

السنة	عدد الزبائن في الكهرباء	عدد زبائن الغاز	العدد الإجمالي
2012	105291	57141	162432
2013	110678	60962	171640
2014	115807	64421	180228

المصدر: رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغارداية
*تطور رقم أعمالها (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط والذي تعتبر مؤسسة التوزيع بغارداية تابعة له):
كان رقم اعمال المؤسسة يقدر ب2515875313.03دينار جزائري وذلك سنة 2013. أما في سنة 2014
فقدر رقم أعمال المؤسسة ب2613738514.49دينار جزائري .

*مشاريعها المستقبلية: حققت مؤسسة توزيع غارداية العديد من مشاريعها على سبيل المثال: « دخلت
المحطة الجديدة لتوليد الكهرباء عاملة بتوربينات الغاز بالمنطقة (275 كلم جنوب غرداية) حيز الخدمة، بعد
استكمال المرحلة التجريبية، حسبما علم من مصالح الولاية. وقد أنجزت هذه المنشأة الطاقوية التي تطلبت
استثمارا ماليا تجاوزت قيمته 2مليار دج بطاقة 40 ميغاوات، بغرض تدعيم قدرات إنتاج طاقة. »²

*هدفها التنموي على المستوى الاقتصادي :

*عنوان موقعها الإلكتروني: لا يوجد لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغارداية موقع الكتروني خاص بها ولكنها
تابعة لموقع مؤسسة التوزيع كهرباء والغاز للوسط : www.sdc.dz أما موقع الإلكتروني لمجمع سونلغاز
فهو: www.Sonelgaz.dz

ثالثا: أبرز مهام المديرية توزيع كهرباء والغاز بغارداية : ويمكن إجمال أهم مهامها في النقاط التالية :

1-المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع الوسط في مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل
الديون، وتطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه .

¹. رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغارداية .

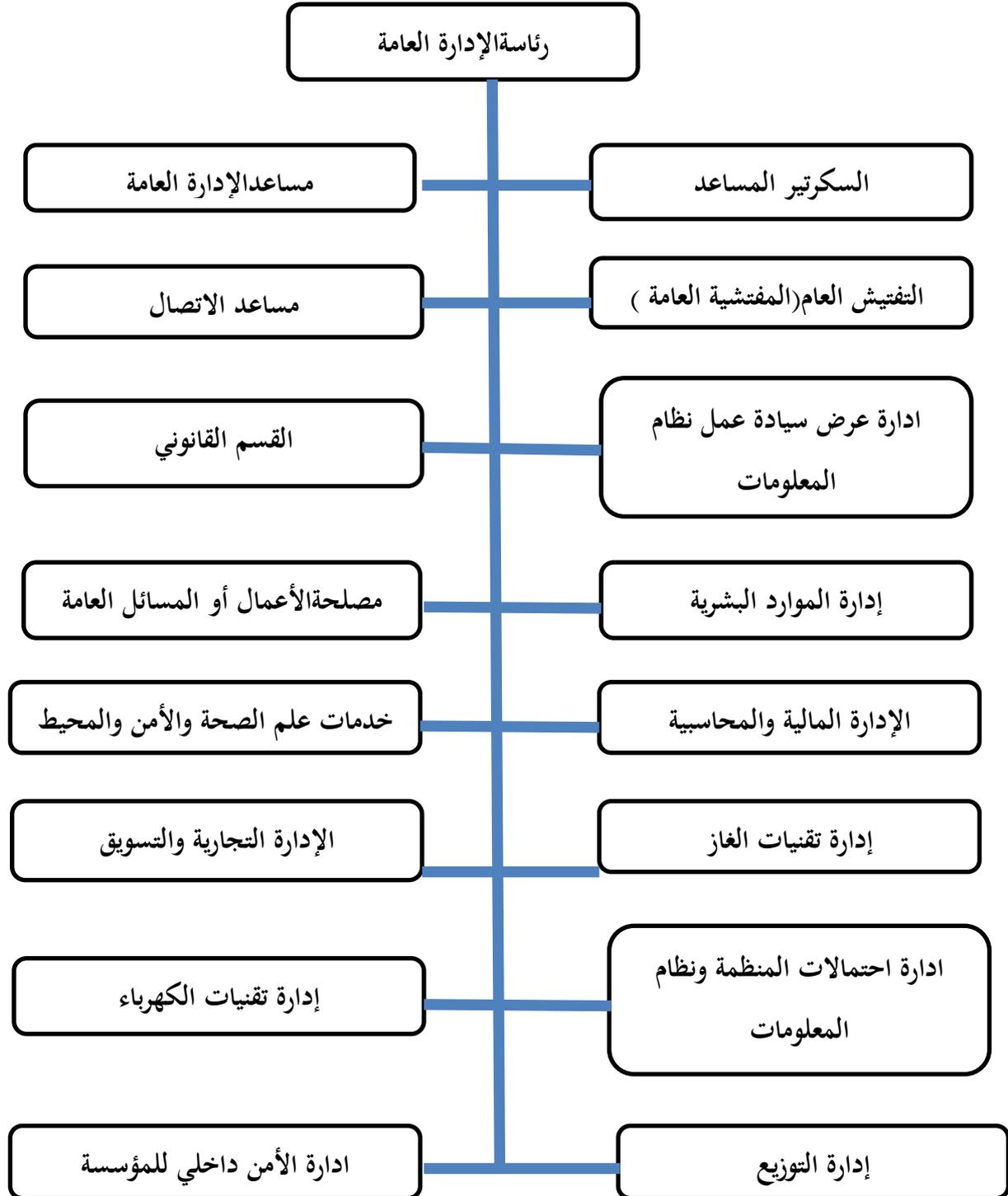
²:متوفر على الموقع: <http://www.djazairess.com/search> في: 2013/17/06.

- 2- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم. وضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها ومختلف عمليات الصيانة بها .
- 3- وضع برامج الأشغال وضمان تنفيذها وتسيير الموارد البشرية وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم .
- 4- ضمان أمن الأشخاص والممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية وضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي .
- 5- تطوير شبكات كهرباء والغاز. وتسويق الجيد لهما .
- 6- استغلال وصيانة شبكة توزيع كهرباء والغاز. وضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية خدمة وتكلفة أقل .
- 7- دراسة وتطوير إنجاز شبكات أشغال. وتقديم مساعدات ودعم لنشاطات مراكز توزيع الصلاحيات .
- 8- الإنخراط ضمن إطار تطوير المنطقة وذلك من خلال تطوير وتجديد الشبكات لإشباع الحاجات المستقبلية وذلك بعد جمع معلومات من هيئات عمومية، ودراسة إنجاز أشغال التوزيع وذلك باستخدام الوسائل الخاصة بالمنطقة .
- 9- تمثيل المؤسسة لدى سلطات والإدارات في قضايا القانونية ومنازعات، وتنشيط المراقبة والربط بين نشاطات مراكز توزيع .
- 10- تنشيط وإعداد برامج كهرباء على مستوى ولايات منحرفة تحتها .

رابعا: مكونات المديرية عند تأسيسها: « كانت المديرية تحتوي عند تأسيسها على: المدير والذي يمثل المديرية على المستوى المحلي، الأعوان المتصلون مباشرة به وهم: سكرتيرة المديرية، المكلف بالاتصال على مستوى المديرية، المكلف بالأمن على مستوى المديرية، المكلف بالأمن على مستوى المديرية. أما عن الأقسام التي كانت بالمديرية فهي: قسم استغلال الكهرباء، قسم استغلال الغاز، قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز، و العلاقات التجارية، قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي، قسم المالية والمحاسبة، قسم الموارد البشرية وقسم الوسائل العام¹ »

¹: رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة .

خامسا: الهيكل التنظيمي الإجمالي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغارداية¹:
الشكل رقم(2-2): الهيكل التنظيمي الإجمالي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغارداية



المصدر: منشورات مقدمة من المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز غارداية

¹: منشورات مقدمة من المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز غارداية .

المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأسلوب جمع البيانات

أولاً: منهجية الدراسة

الغرض من الدراسة معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، ولإستكمال هذا الهدف الذي تسعى الدراسة لتحقيقه، إتبعنا دراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والتركيز على مسح الدراسة الميدانية للحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها الرئيسية من خلال الإعتماد على الإستبيان الذي تم تصميمه وفق الخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لإختبار الفرضيات قصد الوصول إلى إستنتاجات وتوصيات.

***المنهج الوصفي** في بعض أجزاء البحث بتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، ويعتبر الأسلوب الوصفي مناسباً لقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

***المنهج التحليلي** لتقدير نتائج الدراسة الميدانية ومعرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي وتبيان مدى تطبيقها في المؤسسة، وإستخلاص النتائج التي تخدم أغراض هذا البحث.

ثانياً: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

من أجل جمع البيانات ومعالجتها في هذا البحث تم الإعتماد على ثلاثة طرق للحصول على المعلومات اللازمة، وهي كالتالي:

1-المقابلات

يعتبر عنصر المقابلة من الأدوات الهامة والرئيسية للحصول على المعلومات، حيث تم إجراء المقابلة مع نائب المدير شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع بغرداية وبعض الموظفين، تمحور الحوار فيها عن مدى فعالية القيادة الإدارية وكيف تحقق التطوير التنظيمي، وكانت إجاباتهم، أن القيادة لها تأثير على التطوير التنظيمي، حيث يؤخذ بعين الإعتبار رأي العاملين، ويسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات.

2-الملاحظات

من خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة إستطعنا تسجيل بعض الملاحظات منها:

✓ حسن الإستقبال لبعض الموظفين ؛

✓ مساعدة بعض الموظفين في توزيع الإستبيان .

3-الإستبيان :

إن أول ما قمنا به لإعداد الإستبيان هو تحديد محاوره، فتم ذلك إنطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الإستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة، وقد تم وضع أسئلة الإستبيان كما يلي :

✓ تصميم إستمارة الإستبيان موجهة لموظفي مؤسسة سونلغاز، وتهدف الإستمارة إلى التعرف على مدى فعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، وتم تقسيم الإستبيان إلى جزئين :

➤ الجزء الأول :

يتضمن الأسئلة الشخصية والتي تمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة.

➤ الجزء الثاني :

المحور الأول: متعلق بالقيادة الإدارية، بحيث يحتوي هذا الجزء على 14 عبارة.

المحور الثاني: متعلق بالتطوير التنظيمي، بحيث يحتوي هذا الجزء على 13 عبارة، وهي مقسمة حسب مجالات وهي (مجال تنمية الموارد البشرية، مجال الإجراءات، مجال إستخدام التكنولوجيا) وكانت العبارات موزعة كالتالي:

-تنمية الموارد البشرية: تتكون من 6 عبارات.

-الإجراءات: تتكون من 4 عبارات.

-إستخدام التكنولوجيا: تتكون من 3 عبارات.

ثالثاً: مقياس الدراسة

وللإجابة على القسم الثاني من فقرات الإستبيان تكون وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي حيث تم تقييم الإجابات وفقاً لسلم الدرجات التالي:

الجدول رقم(2-3): تقسيم الدرجات حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
مجال المتوسط الحسابي المرجح	من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.19	من 2.62 إلى 3.39	من 1.80 إلى 2.6	من 1 إلى 1.79
أهمية النسبة (الدرجة)	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مقياس (ليكارت الخماسي)

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أعلاه حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي: 0.8.

المطلب الثالث: تحديد عينة مجتمع الدراسة و المعالجة الإحصائية

أولا: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع بغرداية ؛ حيث تم توزيع الإستبيان على عينة من الموظفين، وبصفة عشوائية، وتم توزيعها شخصيا مع الإستعانة ببعض موظفي المؤسسة في عملية التوزيع، بحيث تم توزيع 62 إستبيان على الموظفين، حيث كان منها 10 إستبيانات غير مسترجعة أي بنسبة 16.12%، 52 إستبيان مسترجعة أي بنسبة 83.88% و 02 إستبيانات لعدم إكمالها، وبعدها إعتدنا على 50 إستبيان للتحليل أي بنسبة 80.64%، وتم توضيح ذلك في الجدول الموالي :

الجدول رقم(2-4): الإستبيانات الموزعة والمسترجعة في المؤسسة

النسبة	الموظفين	البيان
%100	62	الإستبيانات الموزعة
%80.65	50	الإستبيانات المسترجعة
%16.12	10	الإستبيانات غير المسترجعة
%3.23	02	الإستبيانات المستعبدة
%80.64	50	الإستبيانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة

بهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالإستبيان وتبويبها، وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية إختبار نموذج الدراسة وفرضياته وذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss/v19) وبرنامج Excel.

ثانيا : المعالجة الإحصائية

لتحليل بيانات الإستبيان والحصول على أجوبة لفقراته بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها إستخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

- 1- النسب المئوية والتكرارات.
- 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري :القيمة الأكثر إستخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى إمتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الإستبيان.
- 3- إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
- 4-معامل الإرتباط بيرسون(Pearson's R) والإنحدار الخطي البسيط (Linear Regression Anaylsis) لقياس قوة الإرتباط والعلاقة بين المتغيرين :فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الإرتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الإرتباط قوي وسالب(عكسي)، وكلما كان أقرب من (0) يضعف إلى أن يندم.
- 5- إختبار كولموجوروف- سمرنوف (Kolomogorov-Smoirnov) لمعرفة توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً أم لا.
- 6- إختبار تحليل التباين الأحادي (Ona Way Anova) لإظهار الفروق.

المطلب الرابع: صدق وثبات الإستبيان

أولا: الصدق الظاهري

وتم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين كان عددهم 5، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الإستبيان، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل أوضح بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين لتظهر في شكلها النهائي.

ثانيا: قياس ثبات الإستبيان

يقصد بثبات الإستبيان أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبيان يعني الإستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات إستبيان الدراسة من خلال: **معامل ألفا كرونباخ**، إن معامل الارتباط ألفا كرونباخ من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة والثبات في القياس وتتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق والإتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

للتأكد من صدق أداة القياس المستخدمة في الدراسة تم إحتساب معامل (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الصدق كان عاليا وفقا للمعايير الإحصائية المتعارف عليها، حيث بلغت نسبة صدق فقرات الإستبيان 0.905، وهو ما يفوق 60% مما يجعل المعيار مقبول جدا.

الجدول رقم (2-5) : معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات

عدد الفقرات	ألف كرونباخ
27	0.905

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spsss) أنظر الملحق رقم (3)

ثالثا: طبيعة توزيع البيانات

لمعرفة إن كانت البيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، إستخدمنا إختبار كولموجروف - سمرنوف (Kolomogorov-Smoirnov) وذلك لتحديد طبيعة التشتت.

الجدول رقم (2-6): توضيح طبيعة التشتت بيانات عينة حسب إختبار (Kolomogorov-Smoirnov)

العنوان	قيمة z	مستوى الدلالة
المحور الكلي	0.850	0.465

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss (أنظر الملحق رقم 3)

يتضح لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة (sig) له قيمة أكبر من (0.05)، وهذا ما يدل على أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا وبالتالي نستخدم الإختبارات المعلمية.

المبحث الثاني: وصف وتحليل ومناقشة النتائج

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبدأ من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

المطلب الأول : دراسة الخصائص الديمغرافية للموظفين في المؤسسة

في هذا المطلب سوف نتعرف على الخصائص الديمغرافية للموظفين في سونلغاز وتمثل في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

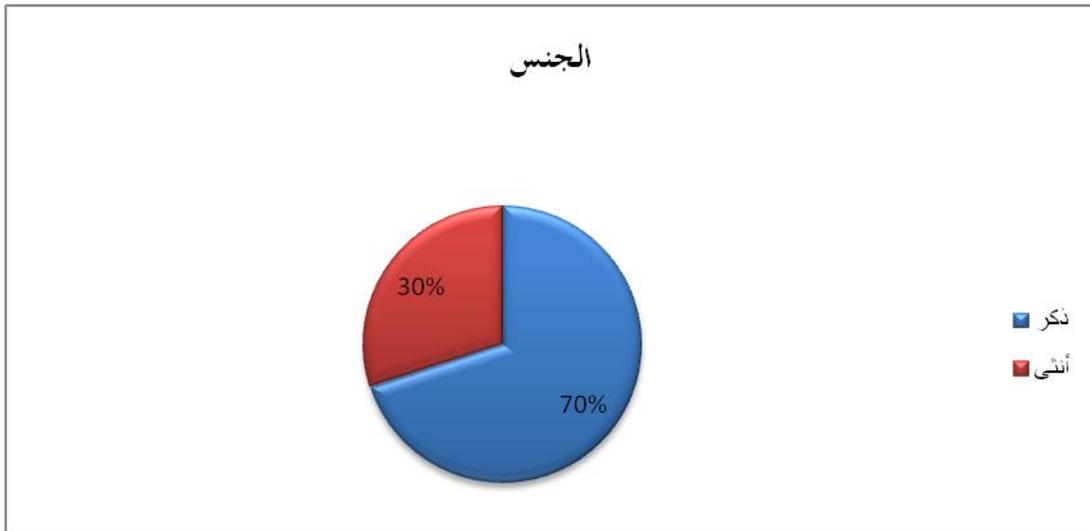
أولاً: الجنس

جدول رقم(2-7) :توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	35	70%
أنثى	15	30%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم(2-3) : توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول والشكل أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة 70% من مجموع المستجوبين، بينما بلغت نسبة الإناث في العينة 30% .

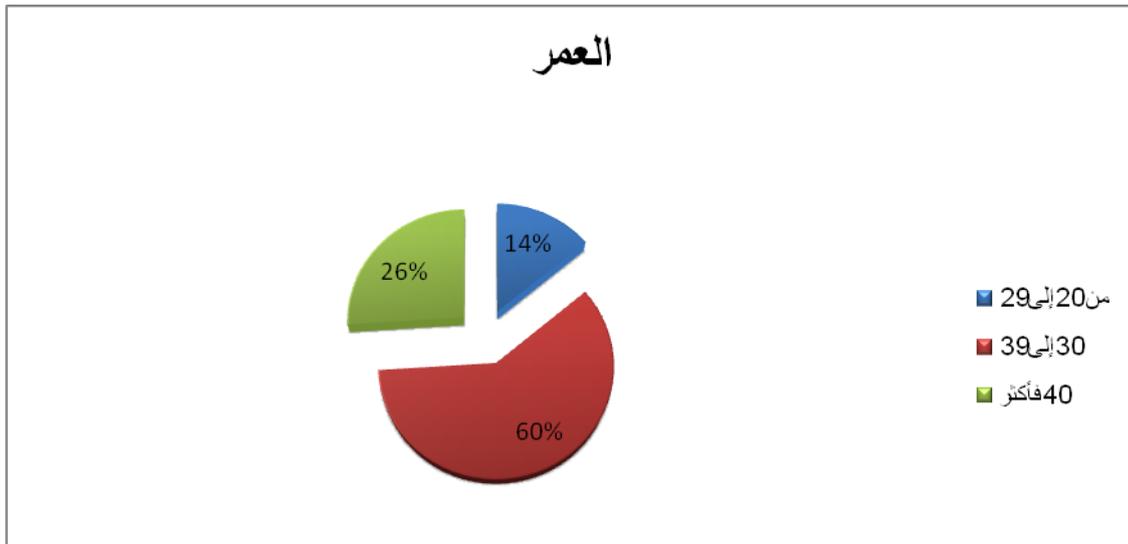
ثانياً: العمر

جدول رقم (2-8) : توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى 29	7	14%
30 إلى 39	30	60%
40 فأكثر	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (2-4) : توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

جاء توزيع عينة الموظفين حسب العمر كالتالي :

الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة كانت بنسبة 60% وهي الفئة الغالبة وتلتها الفئة العمرية 40 سنة فأكثر بنسبة 26 % من مجموع المستجوبين، أما الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة فكانت بنسبة 14 % من المستجوبين.

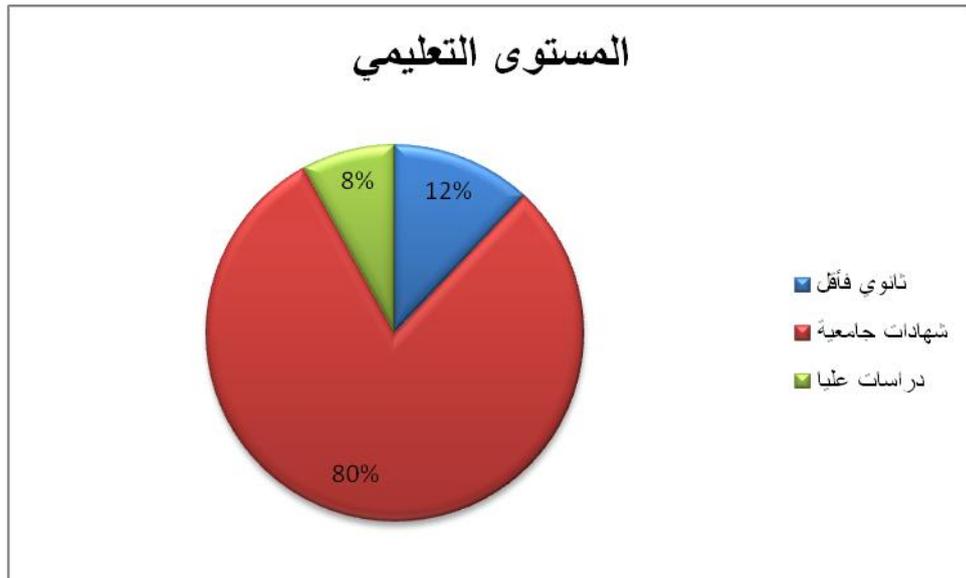
ثالثا: المستوى التعليمي

جدول رقم(2-9) :توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
12%	6	ثانوي فأقل
80%	40	شهادات جامعية
8%	4	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم(2-5) : توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن :

نسبة 80% من الموظفين في المؤسسة لديهم مؤهل علمي جامعي وهذا مايدل على أن المؤسسة محل الدراسة حريصة على إنتقاء موظفين لديهم مؤهلات علمية عالية، في حين أن 12% من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي فأقل، أما 8 % من أفراد العينة المستجوبين لديهم شهادات دراسات عليا وهذا أمر جيداً يرفع من مستويات مؤسسة سونلغاز.

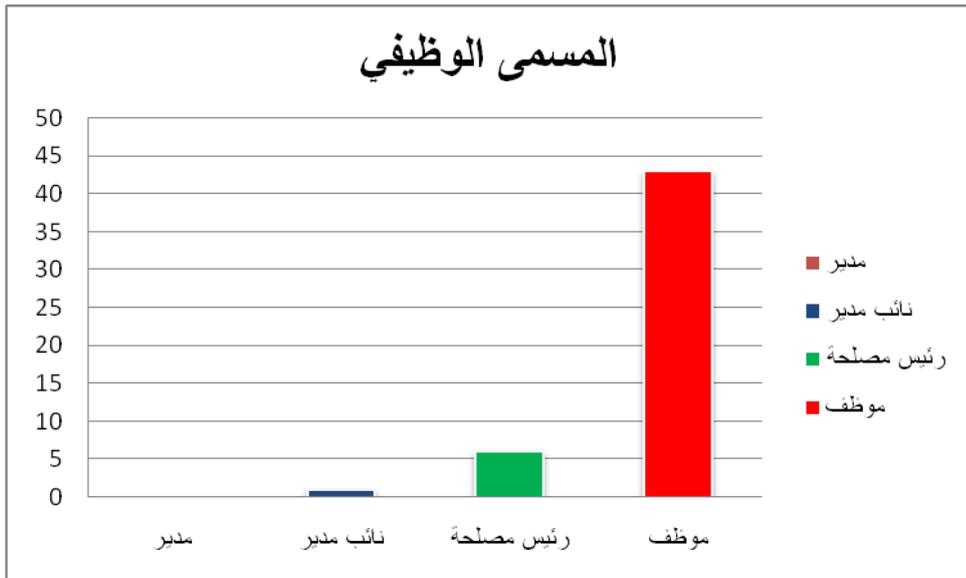
رابعا: المسمى الوظيفي

جدول رقم(2-10) :توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
0%	0	مدير
2%	1	نائب مدير
12%	6	رئيس مصلحة
86%	43	موظف
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم(2-6) : توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

نرى من خلال الجدول والشكل :

أن نسبة الموظفين بلغت 86%، في المؤسسة محل الدراسة، أما رئيس المصلحة بنسبة 5%، ونسبة نائب المدير بلغت 2%.

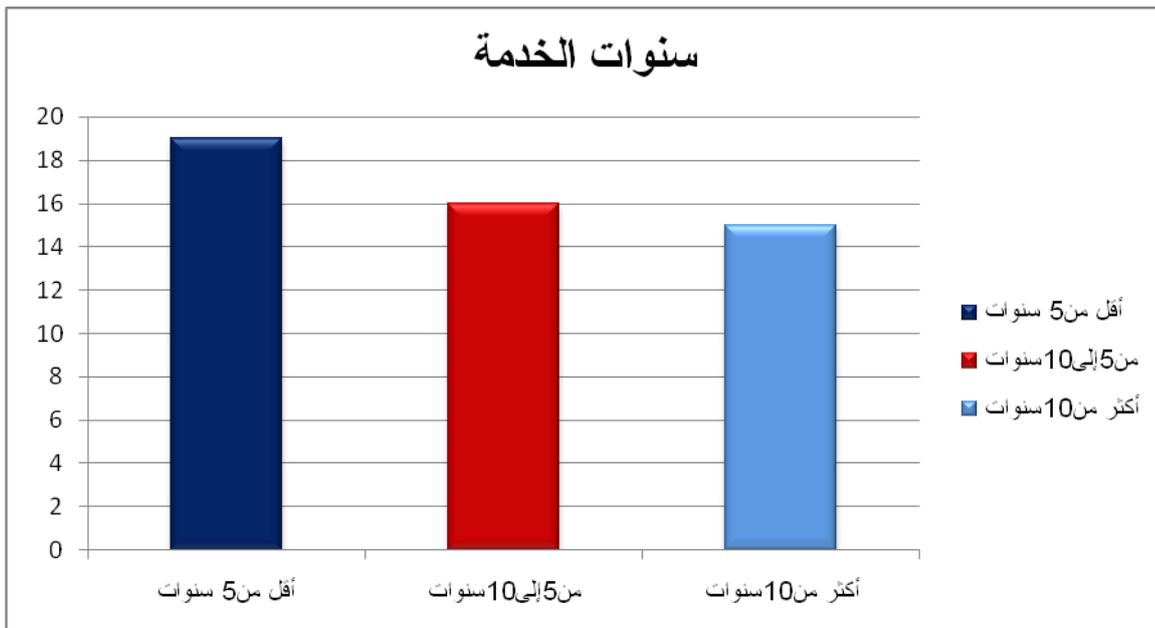
خامسا: عدد سنوات الخدمة

جدول رقم(2-11): توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	19	38%
من 5 إلى 10 سنوات	16	32%
أكثر من 10 سنوات	15	30%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم(2-7) : توزيع عينة الموظفين في المؤسسة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل :

أن أكبر نسبة كانت 38% من فئة أقل من 05 سنوات خدمة، تلتها فئة ما بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 32%، ثم فئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 30%.

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

في هذا المطلب سوف يتم تحديد مجموعة من الفقرات لتعطي أهم جوانب المتعلقة بالقيادة الإدارية والتطوير التنظيمي، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد وقد تم إستخراج المتوسط الحسابي، و الإنحراف المعياري، ودرجة الموافقة كما هو موضح في الجداول التالية:

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول (القيادة الإدارية)

الجدول رقم (2-12) نتائج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء الموظفين على الفقرات الخاصة بالقيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(2-12): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات القيادة الإدارية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تواجد القيادة في مواقع العمل المختلفة من وقت للآخر لمساعدة العاملين في نشاطهم.	4.42	1.135	1	مرتفعة جدا
2	القيادة تراعي معاملة الأفراد بالحسنى وتنمي الإنضباط بأوقات العمل.	3.92	1.291	3	مرتفعة
3	تعتمد القيادة في المؤسسة على القرارات التي تحقق أفضل النتائج.	4.14	1.212	2	مرتفعة
4	تساعد القيادة داخل المؤسسة على التعاون.	3.60	1.370	7	مرتفعة
5	تتمتع المؤسسة بقيادة فعالة وناجحة تحفز العامل على الابتكار والإبداع.	3.30	1.389	13	متوسطة
6	تعمل القيادة في كثير من الأحيان على التفويض لحل المشاكل بسرعة.	3.52	1.313	11	مرتفعة

مرتفعة	5	1.320	3.82	تعتمد القيادة بالمؤسسة على تعليمات وإرشادات لتوضيح المعاملات.	7
مرتفعة	4	1.272	3.88	توجد أساليب قيادية متنوعة تعتمد عليها المؤسسة في قيادتها (الديكتاتوري، الديمقراطي، الحر).	8
مرتفعة	8	1.403	3.54	يشارك القادة والعاملين في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .	9
متوسطة	12	1.316	3.32	لدى القادة القدرة على تصور بدائل عدة في التعامل مع المشكلات.	10
مرتفعة	9	1.513	3.58	إهتمام وحرص القائد على الحوافز المادية والمعنوية.	11
مرتفعة	6	1.210	3.62	الأوامر الصادرة عن الإدارة العليا تحظى بالقبول من طرف العاملين.	12
مرتفعة	10	1.528	3.54	علاقة القائد بالعاملين تتسم بالمودة.	13
متوسطة	14	1.585	3.24	توجد صلاحيات لبعض العاملين تمكنهم بالتصرف دون اللجوء إلى الإدارة العليا.	14
مرتفعة		1.34	3.67	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-12) حول فقرات القيادة الإدارية، أنه بالنسبة للفقرة (1) " تواجد القيادة في مواقع العمل المختلفة من وقت للآخر لمساعدة العاملين في نشاطهم" قد حلت أعلى ترتيب في فقرات المحور الأول للإستبيان حيث بلغ إنحرافها المعياري (1.135) ومتوسط حسابي بلغ (4.42) وهو محصور في المجال، [من 4.20 إلى 5] هذا حسب المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي وهذا يعطي درجة مرتفعة جدا، يعني أن وجود القيادة يساعد العاملين في نشاطهم، وتليها مباشرة فقرة (3) " تعتمد القيادة في المؤسسة على القرارات التي تحقق أفضل النتائج" حيث بلغ إنحرافها المعياري (1.212) ومتوسط حسابي بلغ (4.14) وهو محصور في المجال، [من 3.40 إلى 4.19] هذا حسب المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي وهذا يعطي درجة مرتفعة وهذا يعني أن القرارات المعتمدة تعود بأفضل نتائج على المؤسسة، بينما جاءت الفقرة (14) " توجد صلاحيات لبعض العاملين تمكنهم بالتصرف دون اللجوء إلى الإدارة العليا" في آخر ترتيب الفقرات حيث بلغ

إنحرافها المعياري (1.585) ومتوسط حسابي بلغ (3.24) وهو محصور في المجال، [من 2.60 إلى 3.39] وهذا النسبة متوسطة نوعا ما ولذا يجب على المؤسسة أن تعطي بعض الصلاحيات لبعض العاملين تمكنهم من التصرف وقت الضرورة.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني (التطوير التنظيمي)

سيتم تحديد مجموعة من الفقرات لتعطي أهم الجوانب المتعلقة بالتطوير التنظيمي، وذلك من خلال مجموعة من المجالات وقد تم إستخراج متوسط الحسابي، والإنحراف المعياري، درجة الموافقة كما هو مبين من خلال الجداول التالية:

I. المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمجال تنمية الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (2-13) نتائج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء الموظفين على مجال تنمية الموارد البشرية كما يلي:

جدول رقم(2-13): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمجال تنمية الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يساعد التنظيم في مؤسستك على زيادة التعاون والإحترام بين الأفراد.	4.64	1.259	1	مرتفع جدا
2	يساعد التطوير التنظيمي في مؤسستكم على تكوين قيم وأفكار إيجابية تجاه العمل الايجابي.	4.42	1.062	2	مرتفع جدا
3	يتم تطوير وتهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل.	4.12	062.1	4	مرتفع
4	أهداف التطوير واضحة للعاملين بالمؤسسة.	3.52	1.282	6	متوسط
5	يعمل القائد على تدعيم فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي.	4.04	1.195	5	مرتفع

مرتفع	3	1.010	4.20	تقوم المؤسسة برفع مستوى العاملين من خلال التدريب لتهيئتهم لتقبل التطوير.	6
مرتفع		1.145	4.15	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لتنمية الموارد البشرية.	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-13) أن محور تنمية الموارد البشرية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.15) بإنحراف معياري بلغ (1.145)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على العبارات أن الفقرة (1) "يساعد التنظيم في مؤسستك على زيادة التعاون والإحترام بين الأفراد" جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ إنحرافها المعياري (1.259) ومتوسط حسابي بلغ (4.64) وهو محصور في المجال، [من 4.20 إلى 5] هذا حسب المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي وهذا يعطي درجة مرتفعة جداً، وبعدها مباشرة الفقرة (2) "يساعد التطوير التنظيمي في مؤسستكم على تكوين قيم وأفكار إيجابية تجاه العمل الإيجابي" في الترتيب الثاني حيث بلغ إنحرافها المعياري (1.062) ومتوسط حسابي بلغ (4.42) وهو محصور في المجال، [من 4.20 إلى 5] هذا حسب المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي وهذا يعطي درجة مرتفعة جداً، وهذا دليل على أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً لتنمية الموارد البشرية حيث تسعى إلى تلبية رغبات واحتياجات العاملين، أما الفقرة (6) التي تنص على "تقوم المؤسسة برفع مستوى العاملين من خلال التدريب لتهيئتهم لتقبل التطوير" كانت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، أما عبارة "يتم تطوير وتهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل" كانت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وهي قيمة مرتفعة تؤكد أن العاملين مهئين لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

II. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الإجراءات

يوضح الجدول رقم (2-14) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الموظفين على مجال تنمية الموارد البشرية كما يلي:

جدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الإجراءات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التطوير بالمؤسسة يقوم بتعديل الهيكل التنظيمي ليتلائم المتغيرات الجديدة.	4.28	0.970	1	مرتفع جدا
2	يساعد التطوير التنظيمي على التخفيف من الصراعات داخل المؤسسة.	3.88	1.081	3	مرتفع
3	يساهم تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها.	3.88	1.154	4	مرتفع
4	يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تتلائم مع متغيرات بيئة العمل.	3.94	1.150	2	مرتفع
المجموع	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للإجراءات.	3.995	1.088		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-14) أن محور الإجراءات جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.995) بانحراف معياري بلغ (1.088)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على العبارات أن الفقرة (1) "التطوير بالمؤسسة يقوم بتعديل الهيكل التنظيمي ليتلائم المتغيرات الجديدة" جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ إنحرافها المعياري (0.970) ومتوسط حسابي بلغ (4.28) وهو محصور في المجال، [من 4.20 إلى 5] هذا حسب المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي وهذا يعطي درجة مرتفعة جدا، وبعدها مباشرة الفقرة (4) "يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تتلائم مع متغيرات بيئة العمل" في الترتيب الثاني حيث بلغ إنحرافها المعياري (1.150) ومتوسط حسابي بلغ (3.94) وهو محصور في المجال، [من 3.40 إلى 4.19] هذا حسب المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي وهذا يعطي درجة مرتفعة، وهذا يعني أن التطوير التنظيمي يتلائم مع متغيرات العمل، أما الفقرة (2) التي تنص على "

يساعد التطوير التنظيمي على التخفيف من الصراعات داخل المؤسسة " كانت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، أما عبارة " يساهم تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها " كانت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وهي قيمة مرتفعة تؤكد أن التطوير التنظيمي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

III. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستخدام التكنولوجيا

يوضح الجدول رقم (2-15) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الموظفين على مجال إستخدام التكنولوجيا يلي:

جدول رقم(2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستخدام التكنولوجيا

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تساهم عملية التطوير في تحسين أساليب الإتصال ونقل المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة.	3.96	1.156	1	مرتفع
2	تساهم عملية التطوير التنظيمي في تحديث وسائل التقنية بشكل دوري.	3.68	1.142	3	مرتفع
3	يتم إقتناء آلات وتجهيزات حديثة مواكبة للتطور.	3.90	1.362	2	مرتفع
المجموع	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لإستخدام التكنولوجيا	3.846	1.22		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم3)

تشير نتائج الجدول رقم (2-15) أن محور إستخدام التكنولوجيا جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.846) بإنحراف معياري بلغ (1.22)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على العبارات أن الفقرة (1) " تساهم عملية التطوير في تحسين أساليب الإتصال ونقل المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة " جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ إنحرافها المعياري (1.156) ومتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو محصور في المجال، [من 3.40 إلى 4.19] هذا حسب المتوسط

الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي وهذا يعطي درجة مرتفعة، وبعدها مباشرة الفقرة (3) " يتم إقتناء آلات وتجهيزات حديثة مواكبة للتطور " في الترتيب الثاني حيث بلغ إنحرافها المعياري (1.362) ومتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو محصور في المجال، [من 3.40 إلى 4.19] هذا حسب المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي وهذا يعطي درجة مرتفعة، أما الفقرة (2) التي تنص على " تساهم عملية التطوير التنظيمي في تحديث وسائل التقنية بشكل دوري " كانت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وهذا ما يدل على أن لديها تقنيات حديثة تجعلها دائما متطورة في مجال عملها.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بإختبار مدى صحة أو نفي فرضيات الدراسة.

أولا: الفرضية الأولى "يوجد دور كبير للقيادة الإدارية في المؤسسة"

أظهرت لنا نتائج تحليل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور القيادة الإدارية، تأكيد ما جاء في الفرضية، أي أن القيادة الإدارية لها دور كبير في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي في سونلغاز، حيث تتفرع منها ثلاث فرضيات وكل فرضية سنقوم بإختبارها.

*الفرضية الصفريية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي.

*الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي.

من أجل إختبار الفرضية الثانية إستعملنا معامل الارتباط بيرسون (Person's R)

والجدول التالي (2-16) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-16): يوضح علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي		المحور
0.679	معامل الارتباط	القيادة الإدارية
0.000	مستوى الدلالة (sig)	
50	عدد الإستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss) أنظر الملحق رقم (3)

ويتضح لنا من خلال الجدول أنه توجد علاقة إرتباط بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.679) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي عند القيمة 0.05 ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك إرتباط قوي وموجب. ✓ إختبار الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال تنمية الموارد البشرية.

*الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال تنمية الموارد البشرية.
*الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال تنمية الموارد البشرية.
الجدول التالي(2-17) يوضح علاقة الإرتباط بين القيادة الإدارية ومجال تنمية الموارد البشرية:

الجدول رقم(2-17): يوضح علاقة الإرتباط القيادة الإدارية ومجال تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية	المتغير التابع	
	المتغير المستقل	
0.887	معامل الإرتباط	القيادة
0.000	مستوى الدلالة (sig)	الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss) أنظر الملحق رقم(3)

يتضح لنا من خلال الجدول إلى وجود علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية ومجال تنمية الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة إرتباط (0.887) وهو إرتباط قوي موجب يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك إرتباط قوي.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال الإجراءات.
*الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال الإجراءات .
*الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال الإجراءات.

يوضح الجدول (2-18) علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية ومجال الإجراءات كما يلي:

الجدول رقم(2-18): يوضح علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية ومجال الإجراءات

الإجراءات	المتغير التابع		المصدر: من
	المتغير المستقل		
إعداد	0.735	معامل الارتباط R	القيادة
	0.000	مستوى الدلالة (sig)	الإدارية

الطالبة بالإعتماد على برنامج (spsss) أنظر الملحق رقم(3)

يتضح لنا من خلال الجدول إلى وجود علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية ومجال الإجراءات، حيث بلغت قيمة إرتباط (0.735) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك إرتباط قوية وموجبة.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال إستخدام التكنولوجيا.

*الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال إستخدام التكنولوجيا.

*الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال إستخدام التكنولوجيا.

يوضح الجدول (2-19) يوضح علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية ومجال إستخدام التكنولوجيا.

الجدول رقم(2-19): يوضح علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية ومجال استخدام التكنولوجيا.

إعداد	إستخدام التكنولوجيا	المتغير التابع	
		المتغير المستقل	
	0.741	معامل الارتباط R	القيادة
	0.000	مستوى الدلالة (sig)	الإدارية

المصدر: من

الطالبة بالإعتماد على برنامج (spsss) أنظر الملحق رقم(3)

يتضح لنا من خلال الجدول وجود علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية ومجال استخدام التكنولوجيا، حيث بلغت قيمة إرتباط (0.741) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك إرتباط قوي وموجب.

ثالثاً: إختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي وتفرع إلى ثلاث فرضيات وهي كالتالي:

✓ إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القيادة الإدارية ومجال تنمية الموارد البشرية وارتكزت فكرة هذه الفرضية حول وجود توقعات تشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً لتنمية الموارد البشرية وإختبار الفرضية فقد تم إستخدام نتائج التحليل الإنحدار الخطي (Linear Regression Anaylsis)، وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول.

*الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال تنمية الموارد البشرية.

*الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال تنمية الموارد البشرية.

يوضح الجدول (2-20) نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

الجدول رقم (2-20): يوضح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	قيمة F	القيادة الإدارية المجال
0.000	0.363	0.603	27.363	تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spsss) أنظر الملحق رقم (3)

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نلاحظ مايلي:

وجود علاقة تأثير إرتباطية مرتفعة بين القيادة الإدارية ومجال تنمية الموارد البشرية وبلغ معامل الإرتباط (0.603)، حيث بلغت F (27.363)، أما معامل التحديد R² بلغ (0.363) وبالنظر إلى مستوى الدلالة (0.000) الدالة إحصائيا نستنتج:

-قبول الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال تنمية الموارد البشرية وندفي الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال تنمية الموارد البشرية.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القيادة الإدارية ومجال الإجراءات وإرتكزت فكرة هذه الفرضية حول وجود توقعات تشير إلى وجود تأثير دال إحصائيا للإجراءات وإختبار الفرضية فقد تم إستخدام نتائج التحليل الإنحدار الخطي البسيط ، وكانت نتائج على النحو الموضح في الجدول أدناه.

*الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال الإجراءات.

* الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال الإجراءات.

يوضح الجدول رقم (2-21) نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

الجدول رقم (2-21): يوضح نتائج الإنحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	قيمة F	القيادة الإدارية المجال الإجراءات
0.000	0.246	0.496	15.677	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss) أنظر الملحق رقم (3)

من خلال المعطيات الواردة بالجدول نلاحظ مايلي:

وجود علاقة تأثير إرتباطية متوسطة بين القيادة الإدارية ومجال الإجراءات حيث بلغ معامل الإرتباط (0.496)، أما F المحسوبة بلغت (15.677)، وبلغ معامل التحديد R² فبلغ (0.246) وبالنظر إلى مستوى الدلالة (0.000) الدالة إحصائيا نستنتج:

-قبول الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال الإجراءات وننفي الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال الإجراءات.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القيادة الإدارية ومجال إستخدام التكنولوجيا وإرتكزت فكرة هذه الفرضية حول وجود توقعات تشير إلى وجود تأثير دال إحصائيا لإستخدام التكنولوجيا وإختبار الفرضية فقد تم إستخدام نتائج التحليل الإنحدار الخطي البسيط ، وكانت نتائج على النحو الموضح في الجدول أدناه

*الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال إستخدام التكنولوجيا.

*الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال إستخدام التكنولوجيا

يوضح الجدول (2-22) نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

الجدول رقم (2-22): يوضح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	قيمة F	القيادة الإدارية المجال
0.000	0.311	0.558	21.706	إستخدام التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spsss) أنظر الملحق رقم (3)

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نلاحظ مايلي:

وجود علاقة تأثير إرتباطية قوية بين القيادة الإدارية ومجال إستخدام التكنولوجيا حيث بلغ معامل الإرتباط (0.558)، وبلغت F المحسوبة بلغت (21.706)، وبلغ معامل التحديد R² (0.311) وبالنظر إلى مستوى الدلالة (0.000) الدالة إحصائيا نستنتج:

-قبول الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال إستخدام التكنولوجيا ونفي الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجال إستخدام التكنولوجيا.

رابعا: إختبار الفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

إختبار الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، والتي تتفرع إلى أربع متغيرات وكل متغير سيتم إختبارها.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Ona Way Anova) وكانت النتائج موضحة في

الجدول كما يلي:

1-العمر:

* الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة للعمر.

* الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة للعمر.

يوضح الجدول رقم (2-23) يوضح تحليل التباين بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بالنسبة للعمر كما يلي:

الجدول رقم (2-23): يوضح تحليل التباين بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بالنسبة للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
القيادة الإدارية	بين المجموعات	3.866	2	1.933	3.064	0.056
	داخل المجموعات	29.652	47	0.631		
	المجموع	33.518	49			
التطوير التنظيمي	بين المجموعات	1.633	2	0.816	2.117	0.132
	داخل المجموعات	18.122	47	3.86		
	المجموع	19.754	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

يوضح الجدول رقم (2-23)، مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار "F" والنتيجة عدم وجود لإجابات

أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بالنسبة للعمر، حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (3.064)، (2.117) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.056)، (0.132)، وهي أكبر من مستوى .0.05

-وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي تعزى للمتغير بالنسبة للعمر، ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي تعزى بالنسبة للعمر.

2- المستوى التعليمي:

* الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة لمستوى التعليمي.

* الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة لمستوى التعليمي.

يوضح الجدول رقم (2-24) يوضح تحليل التباين بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي لمستوى التعليمي كما يلي:

الجدول رقم (2-24): يوضح تحليل التباين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بالنسبة للمستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
القيادة الإدارية	بين المجموعات	1.229	2	0.614	0.894	0.416
	داخل المجموعات	32.290	47	0.687		
	المجموع	33.518	49			
التطوير التنظيمي	بين المجموعات	0.721	2	0.360	0.890	0.418
	داخل المجموعات	19.034	47	0.405		
	المجموع	19.754	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (2-24)، مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار "F" والنتيجة عدم وجود لإجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بالنسبة لمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (0.894)، (0.890) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.416)، (0.418)، وهي أكبر من مستوى

(0.05) ، وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي تعزى للمتغير لمستوى التعليمي، ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي تعزى بالنسبة لمستوى التعليمي.

3-المسمى الوظيفي

*الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة للمسمى الوظيفي.

* الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة للمسمى الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (2-25) تحليل التباين بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي للمسمى الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم (2-25): يوضح تحليل التباين بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بالنسبة للمسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	2.290	2	1.145	1.723	0.190
	داخل المجموعات	31.229	47	0.664		
	المجموع	33.518	49			
رضا الزبون	بين المجموعات	1.550	2	0.775	2.001	0.146
	داخل المجموعات	18.204	47	0.387		
	المجموع	19.754	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (2-25)، مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار "F" والنتيجة عدم وجود لإجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية بالنسبة للمستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (1.723)، (2.001) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.190)، (0.146)، وهي أكبر من مستوى (0.05).

-وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغير المستوى الوظيفي، ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى بالنسبة المستوى الوظيفي.

4- عدد سنوات الخدمة

*الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة لعدد سنوات الخدمة.

* الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعدد سنوات الخدمة.

يوضح الجدول رقم (2-26) يوضح تحليل التباين بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بالنسبة للعمر كما يلي:

الجدول رقم (2-26): يوضح تحليل التباين بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بالنسبة لعدد سنوات عدد سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
القيادة الإدارية	بين المجموعات	0.273	2	0.136	0.193	0.825
	داخل المجموعات	33.245	47	0.707		
	المجموع	33.518	49			
التطوير التنظيمي	بين المجموعات	0.627	2	0.314	0.771	0.468
	داخل المجموعات	19.127	47	0.407		
	المجموع	19.754	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (2-26)، مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار "F" والنتيجة عدم وجود لإجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي بالنسبة لعدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة "F" على التوالي

(0.193)، (0.771) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.825)، (0.468)، وهي أكبر من مستوى (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغير لعدد سنوات الخدمة، ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى بالنسبة لعدد سنوات الخدمة.

المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى

من خلال نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة الإدارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67)، والانحراف المعياري (1.34) تبين لنا أن القيادة الإدارية لها دور كبير في المؤسسة محل الدراسة، وهذا تأكيد ما جاء في الفرضية الأولى.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الثانية

من خلال نتائج الارتباط للفرضية الثانية تبين وجود علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.887) بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، وبين القيادة الإدارية والإجراءات بمقدار 0.735، والقيادة الإدارية واستخدام التكنولوجيا بمقدار 0.741، وهذا يدل أقوى علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كالتالي:

- بلغت قيمة F (27.363)، ومعامل الارتباط (0.603) موجبة (طردية) عند مستوى الدلالة α (0.000) الدالة إحصائياً مما يعني قبول الفرضية الأولى.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة الإدارية والإجراءات، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كالتالي:

- بلغت قيمة F (15.677)، ومعامل الارتباط (0.496) موجبة (طردية) عند مستوى الدلالة α (0.000) الدالة إحصائياً مما يعني قبول الفرضية الثانية.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الأهداف ورضا الزبون، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كالتالي:

- حيث بلغت قيمة F (21.706)، وبلغ معامل الارتباط (0.558) موجبة (طردية) عند مستوى الدلالة α (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يقتضي قبول الفرضية الثالثة.

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الرابعة

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (3.64)، (2.117) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.056)، (0.132)، وهي أكبر من مستوى (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغير بالنسبة للعمر، ونقبل الفرضية H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى بالنسبة للعمر.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (0.894)، (0.890) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.416)، (0.418)، وهي أكبر من مستوى (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغير لمستوى التعليمي، ونقبل الفرضية H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى بالنسبة لمستوى التعليمي.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (1.723)، (2.001) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.190)، (0.146)، وهي أكبر من مستوى (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغير المستوى الوظيفي، ونقبل الفرضية H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى بالنسبة للمستوى الوظيفي.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (0.193)، (0.771) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.825)، (0.468)، وهي أكبر من مستوى (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغير لعدد سنوات الخدمة، ونقبل الفرضية H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى بالنسبة لعدد سنوات الخدمة.

خلاصة الفصل

إحتوى هذا الفصل على دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بغرداية، أجريت لإظهار مدى فعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، وتم الإعتماد في هذه الدراسة على أداة الإستبيان لجمع المعلومات اللازمة وبعد تفريغه وتحليله تم إستخدام أساليب وأدوات إحصائية وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على ذلك .

ومن نتائج الإختبار الإرتباط فقد تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومجالات التطوير التنظيمي .

حيث كانت أقوى علاقة إرتباطية بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، وكذا بين القيادة الإدارية والإجراءات .

ومن نتائج إختبار الإنحدار البسيط فقد تبين وجود تأثير إيجابي بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي .

ومن نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي تبين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) .

الخاتمة

القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فالقيادة تحقق المؤسسة التميز والنجاح وهذا يأتي من خلال الإهتمام بالموارد البشري، وهذا يتجلى من خلال الدور الذي تقوم به القيادة من بث روح التعاون وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فسر نجاح أي مؤسسة يرجع إلى قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسيههم وتحفيزهم على بذل الجهود وتقديم أقصى طاقة لديهم، وإستمالتهم بحكمة حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم برغبة وإقتناع .

ويمثل التطوير التنظيمي في المؤسسة الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التوازن والتناسق بين المتغيرات وسلوك الأفراد وجماعات العمل، إن عملية التطوير التنظيمي سواء كانت محددة أو واسعة تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها، ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية.

ومن خلال دراستنا التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية لمعرفة مدى فعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي ، ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج

أ-النتائج المستخلصة من الجانب النظري

- القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في زمن معين.
- القيادة الإدارية هي إحدى وظائف المدير ولايستطيع المدير بدونها أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة.
- تعد القيادة الإدارية مفتاح الوصول إلى التطوير التنظيمي.
- يجب أن يحظى التطوير التنظيمي بالدعم من طرف الإدارة العليا.

ب-النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية

- للقيادة الإدارية دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي حسب ما تم التوصل إليه من الدراسة التطبيقية في إثبات الفرضيات .

خاتمة

- وجود علاقة إرتباط بين القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في المؤسسة مما يشير إلى تماسك المتغيرين، إذ كانت العلاقة إيجابية ومعنوية.
- تبين وجود تأثير عال لفعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي، وهذا يشير إلى إدراك عينة البحث لأهمية المتغيرين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

التوصيات

- يجب على القادة توفير المعلومات اللازمة عن التطوير التنظيمي.
- ضرورة قيام القيادة الإدارية في المؤسسة الإقتصادية بدور أكبر، بدعم التطوير التنظيمي.
- يجب تطوير أساليب وأدوات العمل في عملية التطوير التنظيمي من خلال إستخدام الأساليب الحديثة.
- يجب العمل على التمييز وتوضيح الإختلاف بين مفهوم إدارة التغيير ومفهوم التطوير التنظيمي.

آفاق الدراسة

من خلال دراستنا تم إقتراح النقاط التالية التي يمكن التطرق إليها وهي:

- دور القيادة الإدارية في تنمية التطوير التنظيمي.
- تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي.
- أثر الأنماط القيادية على التطوير التنظيمي.
- دور القيادة التحويلية في تحقيق التطوير التنظيمي.



قائمة المراجع

▪ الكتب

- 1- القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 159.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، ط3، 2008.
- 3- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 4- حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 5- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 6- رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2007.
- 7- رافدة عمر الحريري، القيادة الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 8- ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 9- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005/2004.
- 10- علاء فرج، التخطيط الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 11- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط2، 2010.
- 12- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط6، 2013.
- 13- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
- 14- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 15- نواف كنعان، القيادة الإبداعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

▪ المذكرات الرسائل والأطروحات

- 16- أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.
- 17- إبتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 18- أمل العصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة قناة السويس بكلية التجارة، القاهرة، بون سنة نشر.
- 19- برهان الدين حسين، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ الجودة الشاملة (دراسة على مصنع سيراميك رأس الخيمة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية، 2012.
- 20- بن إسماعيل مروان، القيادة الإدارية كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مؤسسة الأنابيب الحلزونية مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2013/2014.
- 21- بن قرقورة ليندة، الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- 22- رزيق حنان، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، دراسة حالة بمؤسسة كوندور، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2015.
- 23- ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2005.
- 24- عبد العزيز صديق، مذكرة مأخوذة بالتصرف من، القيادة الإدارية لنواف كنعان، كلية الإقتصاد والإدارة، دار العلوم، الرياض، 2008.
- 25- عبد الله بن سعد المشاري، معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، بدون سنة نشر.
- 26- عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.

- 27- فهد إبراهيم حمد الصقية، التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 1425.
- 28- فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003.
- 29- فوزي عبد الرحمان حامد، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.
- 30- محمد باني القحطاني، معوقات التطوير التنظيمي وحلولها، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007.
- 31- نواف بن سفر، الأنماط القيادية والسمات الشخصية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى (السعودية)، 2008.
- 32- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.
- 33- هاني بن ناصر، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003.
- 34- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة (النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة)، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 35- يحيى بن موسى، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

*المؤتمرات

- 36- عقيل أبو بكر غليون، القيادة الإدارية والتغير بمنظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة إسلامية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 2010.
- 37- وفيق حلمي الآغا، دور القيادة الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر السنوي، العام الرابع، في الإدارة، جامعة الأزهر فلسطين، 2003.

■ الملتقيات

- 38- بالحسن علي، عدوان بالقاسم، القيادة التربوية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب، الأغواط، 2010 .
- 39- محمد بوهز، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف، الجزائر، 2009.
- 40- نورة محمد الرشيد، التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال تقييم الأداء، ورقة بحثية مقدمة إلى مجلس أبو ظبي للتعليم، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
- 41- محمد راتول، مداخلة بعنوان متطلبات التطوير التنظيمي وإستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، بدون سنة نشر.

■ المجالات

- 42- حيزر خضر، أثر بعض التغيرات الوظيفية في سلوك القيادات الإدارية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الرابع عشر، 2007.
- 43- دجلة مهدي محمود، تأثير أنماط القيادة في إستراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد، الخامس عشر، 2014.
- 44- عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، 2012.
- 45- عالية جواد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، ورقة بحثية مقدمة إلى مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ستة وثلاثون، 2013.

■ مواقع الأنترنت

46-sa3id,http:www.almikaz.com,2015/12/19, 15:06

47-khalidalhttp:www.academiwird.com,2015/12/ 19 ,16:07

48-ahmed kordy;http :www.uobabylon.edu.iq .31/12/2015,15 :03

ثانيا: المراجع الأجنبية

49-Olivier mier, dicodu manager(500 clé pur comprendre et agir), éd dunod,
paris, 2009

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبيان

جامعة بغداد

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : الثانية ماستر إدارة أعمال إستراتيجية

أخ الفاضلأختي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالاً للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية بعنوان "مدى فعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مديرية التوزيع بغرداية) " من خلال الإجابة على أسئلة الإستبيان الموجهة للعاملين بالمؤسسة، ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بدقه بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إبداء وجهة نظركم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

E-mail :simyarka123@gmail.com

من إعداد الطالبة: مول الضاية سمية

تحت إشراف : .أ. "بهاز الجيلالي"

أولاً: المعلومات الشخصية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: من 20 إلى 29 30-39 40 فأكثر

3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل شهادات جامعية دراسات عليا

4-المسمى الوظيفي: مدير نائب مدير رئيس مصلحة موظف

5-عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانيا: أسئلة القيادة الإدارية

تعريف بالمصطلح: هي عبارة عن قدرة الشخص على جذب الآخرين إلى شخصيته، من خلال تعديل سلوكهم نحو الأفضل بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

الرقم	الفقرات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تواجد القيادة في مواقع العمل المختلفة من وقت للآخر لمساعدة العاملين في نشاطهم.					
2	القيادة تراعي معاملة الأفراد بالحسنى وتنمي الإنضباط بأوقات العمل.					
3	تعتمد القيادة في المؤسسة على القرارات التي تحقق أفضل النتائج.					
4	تساعد القيادة داخل المؤسسة على التعاون.					
5	تتمتع المؤسسة بقيادة فعالة وناجحة تحفز العامل على الابتكار والإبداع.					
6	تعمل القيادة في كثير من الأحيان على التفويض لحل المشاكل بسرعة.					
7	تعتمد القيادة بالمؤسسة على تعليمات وإرشادات لتوضيح المعاملات.					
8	توجد أساليب قيادية متنوعة تعتمدها المؤسسة في قيادتها (الديكتاتوري، الديمقراطي، الحر).					
9	يشارك القادة والعاملين في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .					
10	لدى القادة القدرة على تصور بدائل عدة في التعامل مع المشكلات.					

الفهرس

					11	إهتمام وحرص القائد على الحوافز المادية والمعنوية.
					12	الأوامر الصادرة عن الإدارة العليا تحظى بالقبول من طرف العاملين.
					13	علاقة القائد بالعاملين تتسم بالمودة.
					14	توجد صلاحيات لبعض العاملين تمكنهم بالتصرف دون اللجوء إلى الإدارة العليا.

ثالثا: أسئلة التطوير التنظيمي:

هو جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها.

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تنمية الموارد البشرية					
15	يساعد التنظيم في مؤسستك على زيادة التعاون والإحترام بين الأفراد.					
16	يساعد التطوير التنظيمي في مؤسستكم على تكوين قيم وأفكار إيجابية تجاه العمل الايجابي.					
17	يتم تطوير وتهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل.					
18	أهداف التطوير واضحة للعاملين بالمؤسسة.					
19	يعمل القائد على تدعيم فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي.					
20	تقوم المؤسسة برفع مستوى العاملين من خلال التدريب لتهيئتهم لتقبل التطوير.					
	الإجراءات					

					21	التطوير بالمؤسسة يقوم بتعديل الهيكل التنظيمي ليتلائم المتغيرات الجديدة.
					22	يساعد التطوير التنظيمي على التخفيف من الصراعات داخل المؤسسة.
					23	يساهم تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها.
					24	يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تتلائم مع متغيرات بيئة العمل.
						إستخدام التكنولوجيا
					25	تساهم عملية التطوير في تحسين أساليب الإتصال ونقل المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة.
					26	تساهم عملية التطوير التنظيمي في تحديث وسائل التقنية بشكل دوري.
					27	يتم إقتناء آلات وتجهيزات حديثة مواكبة للتطور.

وشكرا على تعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الإمضاء	مجال التخصص	إسم الأستاذ المحكم
		د. شرع مریم
		أ. بوقليمينة عائشة
		أ. بوعبدلي أحلام
		أ. بهاز لویزة
		الأستاذ المشرف: بهاز الجیلالی

الملحق رقم 03: القيم المستخرجة من برنامج SPSS/V

1- قيمة الصدق والثبات لإختبار Cronbach's Alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	27

2- قيمة التشتت بإستعمال إختبار (Kolomogorov-Smoirnov)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		المحور الكلي
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,8207
	Std. Deviation	,67842
Most Extreme Differences	Absolute	,120
	Positive	,120
	Negative	-,098
Kolmogorov-Smirnov Z		,850
Asymp. Sig. (2-tailed)		,465

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

		توجد أساليب قيادية متنوعة تعتمد على المؤسسة في قيادتها (الديكتاتوري، الحزب الديمقراطي،)	تعتمد القيادة بالمؤسسة على تعليمات وإرشادات لتوضيح المعاملات	تعلم القيادة في كثير من الأحيان على التفويض لحل المشاكل بسرعة	تتمتع المؤسسة بقيادة فعالة وناجحة تحفز العامل على الابتكار والإبداع	تساعد القيادة داخل المؤسسة على التعاون	تعتمد القيادة في المؤسسة على القرارات التي تحقق أفضل النتائج	القيادة تراعي معاملة الأفراد بالحسنى وتنمي الإلتضباط بأوقات العمل	توجد القيادة في مواقع العمل المختلفة من وقت لآخر لمساعدة العاملين في نشاطهم
N	Valid	50	50	50	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4,24	3,92	4,14	3,60	3,30	3,52	3,82	3,88
	Std. Deviation	1,135	1,291	1,212	1,370	1,389	1,313	1,320	1,272

الفهرس

التطوير بالمؤسسة يقوم بتعديل الهيكل التنظيمي ليتلائم المتغيرات الجديدة	إحداث التطوير يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها	يساعد التنظيم في مؤسستك على زيادة التعاون والإحترام بين الأفراد	توجد صلاحيات لبعض العاملين تمكنهم بالتصرف دون اللجوء إلى الإدارة العليا	علاقة القائد بالعاملين تتسم بالمودة	الأوامر الصادرة عن الإدارة العليا تحظى بالقبول من طرف العاملين	إهتمام وحرص القائد على الحوافز المادية والمعنوية	لدى القادة القدرة على تصور بدائل عدة في التعامل مع المشكلات	يشارك القادة والعاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
50	50	50	50	50	50	50	50	
0	0	0	0	0	0	0	0	
3,54	3,32	3,58	3,62	3,54	3,24	4,08	4,12	
1,403	1,316	1,513	1,210	1,528	1,585	1,259	1,062	

أهداف التطوير التنظيمي واضحة للعاملين بالمؤسسة	التطوير بالمؤسسة يقوم بتعديل الهيكل التنظيمي ليتلائم المتغيرات الجديدة	إحداث التطوير يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها	يساعد التنظيم في مؤسستك على زيادة التعاون والإحترام بين الأفراد	توجد صلاحيات لبعض العاملين تمكنهم بالتصرف دون اللجوء إلى الإدارة العليا	علاقة القائد بالعاملين تتسم بالمودة	الأوامر الصادرة عن الإدارة العليا تحظى بالقبول من طرف العاملين	إهتمام وحرص القائد على الحوافز المادية والمعنوية	لدى القادة القدرة على تصور بدائل عدة في التعامل مع المشكلات	يشارك القادة والعاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
50	50	50	50	50	50	50	50	50	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3,52	4,12	4,42	4,08	3,24	3,54	3,62	3,58	3,32	
1,282	1,062	1,012	1,259	1,585	1,528	1,210	1,513	1,316	

تقوم المؤسسة برفع مستوى العاملين من خلال التدريب لتهيئتهم لتقبل التطوير	يعمل القائد على تدعيم فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي	يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تتلائم مع متغيرات بيئة العمل	يساعد التطوير التنظيمي في مؤسستك على تكوين قيم وأفكار إيجابية تجاه العمل الإيجابي.	يتم تطوير وتهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل	تساهم عملية التطوير التنظيمي في تحديث وسائل التقنية بشكل دوري	تساهم عملية الاتصال ونقل المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة	يساهم تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها	يساعد التطوير التنظيمي على التخفيف من الصراعات داخل المؤسسة
50	50	50	50	50	50	50	50	
0	0	0	0	0	0	0	0	
3,90	3,68	3,96	3,94	3,88	3,88	4,28	4,20	
1,313	1,362	1,142	1,150	1,154	1,081	970	1,010	

4-معامل الارتباط بيرسون

Correlations		
		المحور الثاني
المحور الاول	Pearson Correlation	,697
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	50

		العنصر 1	المحور الثاني
العنصر 1	Pearson Correlation	1	,887
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
المحور الثاني	Pearson Correlation	,887	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

Correlations			
		العنصر 2	المحور الثاني
العنصر 2	Pearson Correlation	1	,735
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
المحور الثاني	Pearson Correlation	,735	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

		العنصر 3	المحور الثاني
العنصر 3	Pearson Correlation	1	,741
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
المحور الثاني	Pearson Correlation	,741	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

5- الإنحدار الخطي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,603	,363	,350	,59910

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,821	1	9,821	27,363	,000
	Residual	17,228	48	,359		
	Total	27,049	49			

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,496	,246	,230	,63821

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,385	1	6,385	15,677	,000
	Residual	19,551	48	,407		
	Total	25,936	49			

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,558	,311	,297	,81472

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,408	1	14,408	21,706	,000
	Residual	31,861	48	,664		
	Total	46,269	49			

6- نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (Ona Way Anova)

-العمر

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	3,866	2	1,933	3,064	,056
	Within Groups	29,652	47	,631		
	Total	33,518	49			
المحور الثاني	Between Groups	1,633	2	,816	2,117	,132
	Within Groups	18,122	47	,386		
	Total	19,754	49			

-المستوى التعليمي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الاول	Between Groups	1,229	2	,614	,894	,416
	Within Groups	32,290	47	,687		
	Total	33,518	49			
المحور الثاني	Between Groups	,721	2	,360	,890	,418
	Within Groups	19,034	47	,405		
	Total	19,754	49			

-المسمى الوظيفي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الاول	Between Groups	2,290	2	1,145	1,723	,190
	Within Groups	31,229	47	,664		
	Total	33,518	49			
المحور الثاني	Between Groups	1,550	2	,775	2,001	,146
	Within Groups	18,204	47	,387		
	Total	19,754	49			

-عدد سنوات الخدمة

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الاول	Between Groups	,273	2	,136	,193	,825
	Within Groups	33,245	47	,707		
	Total	33,518	49			
المحور الثاني	Between Groups	,627	2	,314	,771	,468
	Within Groups	19,127	47	,407		
	Total	19,754	49			