الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2محمد بن أحمد
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الإجتماع العمل والتنظيم

أثر التغيير التنظيمي ودور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ب سوناطراك وهران أرزيو"Gp2z"خلال سنة2026

من إعداد الطالبة:
أمال بلعجيمي

تحت إشراف الأستاذة:
أ.د.بريجة

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الإمضاء
رئيسة اللجنة (الممتحن الاول)	بوجملين نوال	
المشرف(مقرراً)	بريجة شريفة	
الممتحن الثاني	قوناني كريمة	

السنة الجامعية2026/2025



الشكر والتقدير

الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع ووهبنا الصبر والعزيمة لنيل هذه الدرجة العلمية.

والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذة المشرفة "**بريجة شريفة**"، التي كانت خير مرشد وموجه طوال مسيرة هذا البحث وذلك لما قدمته لي من توجيهات قيمة وملاحظات بناءة فكان لإشرافها ودعمها الأثر الكبير في إتمام هذه الدراسة، فلها منا جزيل الشكر والعرفان.

-كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه وإثرائه بملاحظاتهم العلمية القيمة.

ونتوجه بالشكر كذلك إلى جميع عمال مؤسسة سوناطراك مجمع **GP2Z** بأرزيو، على تعاونهم وتقديمهم للتسهيلات اللازمة التي ساعدتنا في إنجاز هذه الدراسة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل من علّمنا حرفًا منذ بداية مشوارنا الدراسي إلى غاية المرحلة الجامعية.

وفي الأخير، نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة، ولو بكلمة طيبة أو دعم بسيط.

شكـرًا للجميع....



الإهداء

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً على البدء والختام

"**وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين**".

من قال أنا لها نالها وإن لم تكن الطريق سهلة فقد كانت الرحلة مليئة بالتحديات لكني فعلتها ونلتها.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، وساندني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق، داعمي وفخري واعتزازي "**والدي**"، سندي وقوتي وملاذي بعد الله.

إلى القلب الحنون والشمعة التي أضاءت لي ليالي الظلمات، إلى من رحلت عن الدنيا وبقي حبها في قلبي لا يغيب، إلى "**والدتي**" رحمها الله وأسكنها فسيح جناته، سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي.

إلى أمان أيامي، إلى قرة عيني "**أخواتي البنات**".

وإلى "**صديقاتي**" رفيقات دربي من أيام الثانوية، اللواتي كنّ لي سنداً ودعماً في مسيرتي.

وأخيراً الشكر موصول لكل من ساندني ووقف إلى جانبي، راجية من الله تعالى أن ينفعني بما علّمني، ويجعلهم حجة لي لا عليّ، والحمد لله قبل وبعد.

أمال ... ♡

فهرس المحتويات

العناوين	الصفحة
1. مقدمـــة عامــة	1
2. الدراسات السابقة	2
3. إشكالية الدراسة	9
4. الفرضيات	11
5. أهداف الدراسة	11
6. أهمية الدراسة	11
7. أسباب اختيار الموضوع	12
8. تحديد مفاهيم الدراسة	13
9. المنهج	17
10. التقنيات المتبعة في الدراسة	17
11. مجال الدراسة (المكان والزمان)	21
12. صعوبات الدراسة	22
13. المقاربة النظرية للدراسة	22
14. مخطط الدراسة	32

الجانب النظري

الفصل الأول: التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة

تمهيد	36
1- مفهوم التغيير التنظيمي	37
2- أسباب التغيير التنظيمي	38
3- أهداف التغيير التنظيمي	40
4- أهمية التغيير في البيئة التنظيمية	43
5- أنواع التغيير التنظيمي	45
6- مراحل تطبيق التغيير التنظيمي	50
خلاصة الفصل الأول	59

الفصل الثاني: القيادة كوسيلة لتوجيه عمليات التغيير التنظيمي

تمهيد	61
1- مفهوم القيادة	62
2- أهمية القيادة داخل المنظمة	63
3- أنماط القيادة و أساليبها	66
4- نظرية القيادة	72
خلاصة الفصل الثاني	75

الفصل الثالث: أثر التفاعل بين التغيير التنظيمي وأسلوب القيادة في تحسين الأداء الوظيفي

تمهيد	77
1- مفهوم الأداء الوظيفي	78
2- العلاقة بين التغيير التنظيمي و القيادة داخل المؤسسة	81
3- تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي	90
4- دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي	97
5- التفاعل بين التغيير التنظيمي و القيادة وانعكاسه على الأداء الوظيفي	101
6- آليات تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة	103
خلاصة الفصل الثالث	111

عرض ومناقشة نتائج الدراسة	116
الخاتمة	133
البيبليوغرافية	136
الملاحق	146
الملخص	155

فهرس الجداول

الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1) يوضح مدى وضوح أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.	42
الجدول رقم (2) يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ضرورة التغيير التنظيمي للمؤسسة.	44
الجدول رقم (3) يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	47
الجدول رقم (4) يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول طبيعة التغييرات التنظيمية التي أجريت بالمؤسسة خلال السنوات بالأخيرة والأمثلة المقدمة لها.	48
الجدول رقم (5) يوضح الخصائص الإحصائية الوصفية لعينة الدراسة حسب المتغيرات: السن، الأقدمية بالمؤسسة، الأقدمية بالمنصب.	52
الجدول رقم (6) يمثل مدى مرافقة برامج التكوين أو التدريب للموظفين خلال عملية التغيير التنظيمي.	54
الجدول رقم (7) يوضح الصعوبات التي واجهها أفراد عينة الدراسة في التكيف مع التغيير التنظيمي وطبيعة الصعوبات.	55
الجدول رقم (8) يوضح مدى مساهمة التعاون بين الزملاء في التكيف مع التغيير وتحسين الأداء.	57
الجدول رقم (9) يمثل مدى توفير القيادة للحوافز اللازمة لمساعدة الموظفين على التكيف مع التغيير.	64
الجدول رقم(10) يوضح إتجاهات أفراد العينة حول كيفية تأثير أسلوب القيادة على أدائهم الوظيفي.	68
الجدول رقم(11) يمثل مدى تشجيع أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة للابتكار والمبادرة.	70
الجدول رقم(12) يمثل مدى شعور أفراد العينة بقدرة القيادة الحالية على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية.	73
الجدول رقم(13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير مستوى الوظيفي	79

فهرس الجداول

الجدول رقم (14) يوضح آراء أفراد العينة حول دور نوعية القيادة في نجاح التغيير التنظيمي.	82
الجدول رقم (15) يمثل تقييم أفراد عينة الدراسة لطبيعة العلاقة التي تربطهم برئيسهم المباشر.	83
الجدول رقم(16) يوضح تصورات أفراد العينة حول أثر التواصل مع المسؤول المباشر على التزامهم بالعمل.	85
الجدول رقم(17) يمثل مدى تشجيع المسؤول المباشر لأفراد عينة الدراسة على تحسين أدائهم.	87
الجدول رقم (18) يمثل آراء أفراد العينة حول كيفية تأثير التغيير التنظيمي على طريقة أدائهم لأعمالهم داخل المؤسسة.	89
الجدول رقم(19) يوضح مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين ظروف العمل حسب آراء أفراد العينة.	91
الجدول رقم (20) يوضح مدى ملاحظة أفراد عينة الدراسة لتحسن في الأداء بعد تطبيق التغييرات التنظيمية.	93
الجدول رقم(21) يمثل آراء أفراد العينة المتغير الأكثر تأثيراً على الأداء (التغيير التنظيمي أم القيادة).	94
الجدول رقم (22) يوضح آراء أفراد العينة حول الدور الأساسي الذي يجب أن تلعبه القيادة.	97
الجدول رقم (23) يمثل مدى اعتقاد أفراد العينة بأن تحسين أسلوب القيادة يساهم في رفع أداء الموظفين.	100
الجدول رقم (24) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الحالة العائلية".	102
الجدول رقم (25) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير "المستوى الدراسي".	104
الجدول رقم(26) يوضح آراء أفراد العينة حول وجود عامل رئيسي آخر يؤثر بشكل أكبر على تحسين أداء الموظفين.	105
الجدول رقم (27) يوضح أهم الاقتراحات التي يراها أفراد عينة الدراسة ضرورية لتحسين التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.	107

فهرس الأشكال

الشكل رقم 1: وضوح أهداف التغيير التنظيمي 45
الشكل رقم 2: يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ضرورة التغيير التنظيمي للمؤسسة. 48
الشكل رقم 3: أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس. 50
الشكل رقم 4: يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول طبيعة التغييرات التنظيمية التي أجريت بالمؤسسة خلال السنوات الأخيرة والأمثلة المقدمة لها 52
الشكل رقم 5: يمثل مدى مرافقة برامج التكوين أو التدريب للموظفين خلال عملية التغيير التنظيمي . 58
الشكل رقم 6: يوضح الصعوبات التي واجهها أفراد عينة الدراسة في التكيف مع التغيير التنظيمي وطبيعة الصعوبات. 59
الشكل رقم7 : يوضح مدى مساهمة التعاون بين الزملاء في التكيف مع التغيير وتحسين الأداء..... 61
الشكل رقم 8: يمثل مدى توفير القيادة للحوافز اللازمة لمساعدة الموظفين على التكيف مع التغيير.. 68
الشكل رقم 9: يوضح إتجاهات أفراد العينة حول كيفية تأثير أسلوب القيادة على أدائهم الوظيفي 73
الشكل رقم10 : يمثل مدى تشجيع أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة للابتكار والمبادرة 74
الشكل رقم 11: يمثل مدى شعور أفراد العينة بقدرة القيادة الحالية على إدارة التغيير 77
الشكل رقم 12: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير مستوى الوظيفي 84
الشكل رقم 13: يوضح آراء أفراد العينة حول دور نوعية القيادة في نجاح التغيير التنظيمي..... 88
الشكل رقم 14: تقييم أفراد عينة الدراسة لطبيعة العلاقة التي تربطهم برئيسهم المباشر 90
الشكل رقم 15: يوضح تصورات أفراد العينة حول أثر التواصل مع المسؤول المباشر على التزامهم بالعمل. 92
الشكل رقم 16: يمثل مدى تشجيع المسؤول المباشر لأفراد عينة الدراسة على تحسين أدائهم..... 94
الشكل رقم 17: يمثل آراء أفراد العينة حول كيفية تأثير التغيير التنظيمي على طريقة أدائهم لأعمالهم داخل المؤسسة. 97
الشكل رقم18 يوضح مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين ظروف العمل حسب آراء أفراد العينة 98

فهرس الأشكال

الشكل رقم 19: يوضح مدى ملاحظة أفراد عينة الدراسة لتحسن في الأداء بعد تطبيق التغييرات التنظيمية. 100

الشكل رقم 20: يمثل آراء أفراد العينة المتغير الأكثر تأثيراً على الأداء (التغيير التنظيمي أم القيادة). 102

الشكل رقم 21: يوضح آراء أفراد العينة حول الدور الأساسي الذي يجب أن تلعبه القيادة. 106

الشكل رقم 22: يمثل مدى إعتقاد أفراد العينة بأن تحسين أسلوب القيادة يساهم في رفع أداء الموظفين. 108

الشكل رقم 23: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الحالة العائلية" 110

الشكل رقم 24: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير "المستوى الدراسي". 112

الشكل رقم 25: يوضح آراء أفراد العينة حول وجود عامل رئيسي آخر يؤثر بشكل أكبر على تحسين أداء الموظفين 113

الشكل رقم 26: يوضح أهم الاقتراحات التي يراها أفراد عينة الدراسة ضرورية لتحسين التغيير التنظيمي داخل المؤسسة. 115

مقدمة

1. مقدمة عامة:

المؤسسات الاقتصادية هي انساقا اجتماعية مفتوحة تتفاعل بشكل مستمر مع محيطها الخارجي، وتتأثر بمختلف التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم المعاصر الأمر الذي جعل من الاستقرار التنظيمي مفهوماً نسبياً يرتبط بقدرة المؤسسة على التكيف مع هذه التحولات واستيعابها بشكل فعال.

وفي هذا السياق لم يعد بإمكان المؤسسات الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير القائمة على الجمود والثبات بل أصبحت ملزمة بتبني مقاربات تنظيمية حديثة تتسم بالمرونة والديناميكية، ويعتبر التغيير التنظيمي من أبرز هذه المقاربات باعتباره عملية مستمرة تهدف إلى إعادة هيكلة التنظيم وأساليب العمل بما يضمن توافق المؤسسة مع متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية.

غير أن التغيير التنظيمي لا يقتصر على أبعاده التقنية أو الإدارية بل يتجاوز ذلك ليشمل البعد الإنساني والاجتماعي داخل التنظيم حيث يعد العنصر البشري محورا أساسيا في نجاح أو فشل هذه العملية إذ يؤدي التغيير التنظيمي إلى إعادة تشكيل سلوك الأفراد وأنماط تفاعلهم داخل المؤسسة وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائهم الوظيفي وجودة مخرجاتهم.

ومن جهة أخرى تبرز القيادة كعنصر محوري داخل التنظيم باعتبارها ممارسة تأثير اجتماعي تهدف إلى توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم وخلق ظروف ملائمة لتقبل التغيير والتكيف معهم في المؤسسات الاقتصادية الكبرى وعلى غرار مؤسسة سوناطراك والتي هي محل الدراسة، تكتسي القيادة أهمية خاصة في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي من خلال تعزيز التواصل وبناء الثقة وتحفيز الانخراط الجماعي.

يسعى موضوع بحثنا إلى تحليل وفهم العلاقة بين التغيير التنظيمي ودور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك باعتبارها مؤسسة استراتيجية تعرف تحولات

تنظيمية مستمرة تستدعي دراسة أبعادها وانعكاساتها على الأداء، وهو موضوع سبق وأن تطرق إليه مجموعة من الباحثين والعلماء، وبهدف إثراء المعرفة العلمية والبحث عن تصور عام حول موضوع بحثنا وعن كيفية دراستهم للموضوع وحول ما جاءوا به من نتائج وتعرفنا على منهجية بحثهم، وبناءا عليه اطلعنا على مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا، منها:

2. الدراسات السابقة:

2-1-دراسات محلية (الجزائر):

_ دراسة بعنوان "أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة" ل "خديجة بن حفاف والزهرة بجقينة" خلال 2015-2016 دارت إشكالية هذه الدراسة حول أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة، خاصة فيما يتعلق بـ سلوك الموظفين وعمليات اتخاذ القرار. كما تهدف إلى التعرف على كيفية إدراج التغييرات التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية لتتماشى مع متطلبات الحاجة والوقت، ومدى مساهمة هذه التغييرات في تحسين الأداء العام للموظفين داخل المؤسسة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وبالاستعانة بأدوات الاستبيان.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مدى اهتمام المؤسسة بتحسين أداء الموظفين.
- التغيير التنظيمي يساعد في تطوير والرفع من الأداء داخل التنظيم.
- يؤثر التغيير التنظيمي على سلوك الموظفين داخل المؤسسة.

• يساهم التغيير في عملية تحسين اتخاذ القرار بالمؤسسة.[1]

_دراسة بعنوان دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية ل "سعيدة دوباخ" دراسة حالة بجامعة محمد خيضر بسكرة خلال فترة 2017-2018 .تمثلت إشكالية هذه الدراسة في التعرف على دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر، وذلك بالنظر إلى مستويات ممارسة الأنماط القيادية المختلفة (الديمقراطية، الأوتوقراطية، الحرة، التحويلية بأبعادها الأربعة) وتأثيرها على إدارة التغيير التنظيمي في مراحل الإذابة، إدخال التغيير، وإعادة التجميد، وكذلك مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية) على هذا الدور. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم تحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS لإبراز العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

• مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى المسئولين كان متوسطًا، مع تفوّق القيادة الديمقراطية على باقي الأنماط، يليها الأوتوقراطية والتحويلية، فيما جاء نمط القيادة الحرة في المرتبة الأخيرة.

• مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى المسئولين كان متوسطًا.

• لوحظ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية المختلفة على إدارة التغيير التنظيمي.

[1] خديجة بن حفاف، الزهرة بجقينة، أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة (شهادة ماستر)، ت. إ. د هدى بلقماري، جامعة زيان عاشور الجلفة 2016.

• لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الأنماط القيادية حسب الجنس، بينما ظهرت فروق حسب الرتبة العلمية وسنوات الخدمة.[1]

2-2 دراسات عربية:

_ دراسة بعنوان أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة ليبيا للنفط بمدينة بنغازي (ليبيا) ل " خالد خليل الطيرة أ. حسين علي محمد" خلال سنة 2021 (نُشرت في ديسمبر 2021). تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة أثر التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التقنية والتغيير في الأفراد على الأداء الوظيفي داخل شركة ليبيا للنفط، وكذا الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة 70 موظفًا من الإدارة الوسطى وتم استرجاع 62 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

• وجود أثر قوي للتغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل الشركة.

• وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي.

• أكدت النتائج أن التغيير في الهيكل التنظيمي والتقنية والأفراد يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

[1] سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي (شهادة ماستر) ت.إ.أ.د ميلود تومي، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018.

• أوصت الدراسة بضرورة مواكبة التغيرات البيئية، واعتماد هيكل تنظيمي مرن وفعال وإدخال منظومات تقنية حديثة، مع الاهتمام بتدريب وتطوير الموظفين لتحسين أدائهم.[1]

_ دراسة بعنوان أثر القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية إقليم الشمال (المملكة الأردنية الهاشمية) ل محمد حيدر صادق مجيلان ومحمد علي يحيى عثمان، خلال سنة 2024 (المجلة العربية للإدارة – المجلد 44، العدد 5، أكتوبر 2024). تتمحور الدراسة حول بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، التحفيز إلهامي الاستثارة الفكرية الاعتبارات الفردية التمكين على مستوى الإبداع التسويقي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية بإقليم الشمال. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من موظفي التسويق في البنوك التجارية الأردنية بإقليم الشمال.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

• وجود أثر للقيادة التحويلية على الإبداع التسويقي في البنوك التجارية الأردنية بإقليم الشمال.

• وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، تحفيز إلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على الإبداع التسويقي.

• اتفقت إجابات المبحوثين على درجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد.

• وجود أثر للمتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعادها على المتغير التابع (الإبداع التسويقي).

[1] د. خالد خليل الطيرة، أ. حسين علي محمد، أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 17، ال عدد07، جامعة بنغازي، ديسمبر 2021.

• أوصت الدراسة بالاهتمام بنشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين، وإتاحة الفرص وتمكين الموظفين المتميزين لأخذ مواقع مناسبة لإمكاناتهم بما يعود بالمنفعة على بنوكهم.[1]

2-3-دراسات أجنبية:

_دراسة بعنوان "استكشاف التغيير التنظيمي وأداء الموظفين في البنوك بمنطقة شمال وسط نيجيريا" ل جوزيف أدوكو وجون أولا تونجي ألابي وجوون جونسون أور وجون بجامعة ولاية كوجي أنيغبا خلال 2021.02.03 أجريت في ظل التحولات التنظيمية التي تشهدها المؤسسات المصرفية يبرز التغيير التنظيمي كعامل مؤثر في أداء الموظفين داخل التنظيم إذ يرتبط هذا التغيير بدرجة تقبل الموظفين للتغيير و بمختلف أبعاده التنظيمية وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول إلى مدى يؤثر التغيير التنظيمي على أداء الموظفين في البنوك بمنطقة شمال ووسط نيجيريا .واعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي من خلال تصميم بحث وصفي تحليلي وقد شمل مجتمع الدراسة موظفي البنوك في منطقتي شمال ووسط نيجيريا، حيث بلغ عددهم 168 فردًا في ولاية بينو و202 فردًا في ولاية كوجي. أما عينة الدراسة فقد بلغت 189 فردًا، وتم اختيارها باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية متعددة المراحل. ولتحليل البيانات، تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد بهدف قياس أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء الموظفين.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• وجود تأثير إيجابي لكل من تقبّل التغيير وأنشطة الاتصال، وتغيير الاستراتيجية والهيكلة التنظيمية والثقافة التنظيمية على أداء موظفي البنوك.

[1] د. محمد حيدر صادق محيلان، د. محمد علي يحي عثمان، أثر القيادة التحولية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، مجلد 44، ال عدد5، إقليم الشمال، أكتوبر (تشرين الأول) 2024.

• أظهرت النتائج أن موقف الموظفين من التغيير وتقبّلهم له تأثير سلبي كبير على الأداء الوظيفي.

• في المقابل، تبين أن الدافعية المتصورة لدى الموظفين لها تأثير إيجابي قوي على تقبّل التغيير.

• خلصت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يُعد عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء المؤسسي داخل البنوك.

• أوصت الدراسة بضرورة حرص القيادات المصرفية على رفع مستوى تحمّل التغيير واعتماد استراتيجيات ملائمة للتعامل مع الموظفين وتنظيمهم، بما يسهم في تحسين أدائهم الوظيفي في شمال ووسط نيجيريا.[1]

_دراسة بعنوان أسلوب القيادة والأداء التنظيمي والتغيير من خلال عدسة الذكاء العاطفي ل: مارسيلا خيمينيز بجامعة فينيكس تمبي أريزونا الولايات المتحدة الأمريكية، خلال 2018 تتمحور إشكالية الدراسة حول مدى تأثير أسلوب القيادة التحولية والذكاء العاطفي في تحسين أداء المديرين داخل المؤسسة خاصة أثناء تنفيذ مبادرات التغيير التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي شملت الدراسة 180 مديرًا من مؤسسة غير ربحية في الولايات المتحدة الأمريكية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى المديرين.

• بينت الدراسة أن الذكاء العاطفي يسهم في تعزيز فعالية القيادة التحويلية أثناء تنفيذ مبادرات التغيير.

[1] Danlami Joseph Aduku, John Olatunji Alabi, Juwon Johnson Orugun, An Exploration of Organisationnel Change and Employees' Performance in Nigeria, Economic Insights – Trends and Challenges, Vol. X (LXXIII), No. 2, 2021.

• خلصت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية المدعّم بالذكاء العاطفي يلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء التنظيمي.

• أكدت الدراسة على أهمية توظيف الذكاء العاطفي كأداة قيادية لضمان نجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسات.[1]

-حوصلة الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، يظهر أن موضوع التغيير التنظيمي والقيادة والأداء الوظيفي يعد من المواضيع الهامة التي اهتمت بها الدراسات السوسيولوجية والتنظيمية، بسبب ما تفرضه التغيرات التنظيمية الحديثة من ضرورة التكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية داخل المؤسسات. وقد ركزت معظم الدراسات على توضيح طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأساليب القيادة ومدى تأثيرهما على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل التنظيم.

كما أظهرت الدراسات المحلية أن التغيير التنظيمي يسهم في تطوير الأداء وتحسين عملية اتخاذ القرار والتأثير في سلوك العاملين داخل المؤسسة، إضافة إلى الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية، خاصة القيادة الديمقراطية والتحويلية، في إدارة التغيير التنظيمي وتقليل مقاومته. أما الدراسات العربية فقد أكدت وجود تأثير مباشر للتغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي، كما أبرزت أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع وتحسين فعالية العاملين داخل المؤسسات بينما أظهرت الدراسات الأجنبية أن نجاح التغيير التنظيمي يرتبط بدرجة تقبل العاملين للتغيير، وبقدرة القيادة على توجيه الأفراد وتحفيزهم وتوفير بيئة تنظيمية ملائمة تساهم في رفع الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

[1] Marisela Jiménez, Leadership Style, Organizational Performance, and Change Through the Lens of Emotional Intelligence, Foundations of Management, De Gruyter, ISSN 2080-7279, DOI : 10.2478/fmar-2018-0018, University of Phoenix, Tempe, Arizona, United States, 2013.

وقد اعتمدت معظم هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات التغيير التنظيمي والقيادة والأداء الوظيفي، لكنها تختلف من حيث المجال المكاني وطبيعة المؤسسة محل الدراسة، كما تسعى لإظهار طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات داخل المؤسسة الاقتصادية، والكشف عن مدى مساهمة التغيير التنظيمي والقيادة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

3. إشكالية الدراسة:

يُعد التغيير التنظيمي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال علم الاجتماع التنظيمي والسلوك التنظيمي كونه يمثل عملية اجتماعية رافقت الإنسان والتنظيمات منذ نشأتها الأولى، واختلفت أشكاله ووسائله باختلاف السياقات الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية وقد تجاوز التغيير التنظيمي كونه مجرد ضرورة اجتماعية للتكيّف مع المحيط، ليصبح عنصراً أساسياً يمس مختلف التنظيمات والمؤسسات، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتصارعة التي يشهدها العالم المعاصر.

ويمس التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية عدة أبعاد، من بينها الهيكل التنظيمي، أساليب العمل، التقنيات المستعملة، والموارد البشرية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على سلوك الموظفين، وطرق أدائهم لمهامهم، ومستوى تفاعلهم مع متطلبات العمل ولا يمكن دراسة سلوك الأفراد داخل التنظيمات الرسمية دون التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي، باعتباره عاملاً مؤثراً في رفع كفاءة العمل وتحسين الأداء الوظيفي متى تم تبنيه وتسييره بطريقة منهجية ومدروسة.

ومن جهة أخرى، تُعدّ القيادة من الوظائف الأساسية داخل التنظيم، لما لها من دور محوري في توجيه سلوك الموظفين، وتحفيزهم، وإقناعهم بأهمية التغيير وضمان انخراطهم في

تحقيق أهداف المؤسسة. فالقيادة تمثل آلية تأثير اجتماعي تهدف إلى تنسيق الجهود الفردية والجماعية، وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية التنظيمية، كما تسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يدعم الاستقرار الوظيفي ويعزز الأداء.

ويُعدّ الأداء الوظيفي للموظفين أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسات الاقتصادية إذ يعكس مستوى الجهد المبذول وجودة الإنجاز، والالتزام الوظيفي، وقدرته على تحقيق الأهداف المسطرة. وتزداد أهمية تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الكبرى التي تواجه تحديات متزايدة تفرض عليها التكيف المستمر مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وانطلاقاً من ذلك، فإن مؤسسة سوناطراك باعتبارها مؤسسة اقتصادية استراتيجية قد شهدت بدورها جملة من التغيرات التنظيمية الأمر الذي يجعل من الضروري دراسة أثر هذه التغيرات، إلى جانب دور القيادة في تحسين أداء موظفيها.

وعليه انطلقت الدراسة من التساؤل حول طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي ودور القيادة من جهة، وتحسين أداء الوظيفي من جهة أخرى داخل مؤسسة سوناطراك، فتساءلنا:

هل يؤثر التغيير التنظيمي ودور القيادة في تحسين أداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف يؤثر التغيير التنظيمي على سلوك الموظفين داخل مؤسسة سوناطراك؟
- هل تلعب القيادة دوراً في تحسين أداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك؟
- كيف يؤثر التفاعل بين التغيير التنظيمي وأساليب القيادة على دافعية الموظفين والتزامهم بالعمل داخل المؤسسة؟

4. الفرضيات الدراسة:

- يؤثر التغيير التنظيمي والقيادة تأثيراً إيجابياً على أداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك.

– يؤثر التغيير التنظيمي إيجابياً على سلوك الموظفين داخل مؤسسة سوناطراك.

– تلعب القيادة دوراً إيجابياً في تحسين أداء الوظيفي داخل المؤسسة.

– يؤثر التفاعل بين التغيير التنظيمي وأساليب القيادة بشكل إيجابي على دافعية الموظفين والتزامهم بالعمل داخل المؤسسة.

5. أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.
- دراسة أثر التغيير التنظيمي على أداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- إبراز دور القيادة في تحسين أداء الوظيفي والمساهمة في إنجاح التغيير التنظيمي.
- تحليل طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي ودور القيادة في تأثيرهما على أداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك.
- التوصل إلى نتائج ومقترحات يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات التغيير التنظيمي وأساليب القيادة داخل المؤسسات الاقتصادية.

6. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تبحث أثر التغيير التنظيمي ودور القيادة في تحسين أداء الوظيفي داخل مؤسسة اقتصادية استراتيجية مثل سوناطراك فهي تسلط الضوء على واقع التغييرات التنظيمية وأساليب القيادة وتدرس انعكاساتها على سلوك الموظفين التزامهم ومستوى أدائهم الوظيفي.

كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز الفعالية التنظيمية، وتحفيز الموارد البشرية، ورفع كفاءة الأداء الوظيفي، مما يجعلها إضافة علمية للأدبيات السوسيولوجية المتعلقة بعلم

اجتماع التنظيم والعمل، ومرجعاً للدراسات المستقبلية في ميدان التغيير التنظيمي والقيادة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

7. أسباب اختيار الموضوع:

7. 1. أسباب ذاتية :

- الرغبة الشخصية في دراسة أثر التغيير التنظيمي ودور القيادة في تحسين أداء الوظيفي.
- ارتباط الموضوع بتخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.
- إثراء المعارف العلمية وتنمية الخبرة الذاتية في مجال التنظيمات والمؤسسات الاقتصادية.

7. 2. أسباب موضوعية:

- أهمية دراسة التغيير التنظيمي والقيادة في ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة فهم أثر الممارسات التنظيمية والقيادية على أداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك.
- الإسهام في إثراء الدراسات سوسيولوجية المتعلقة بعلم اجتماع التنظيم والعمل.

8. تحديد مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم التغيير التنظيمي :

- **لغة:** يقصد به التبديل أي جعل الشيء على غير ما كان عليه.[1]

- **اصطلاحا: هناك مجموعة من التعاريف نذكر منها:**

يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".

ويمكن تعريفه بأنه: "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل".

ومنهم من عرفه بأنه: "إحداث تعديلات مقصودة وهادفة ومدروسة في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد العاملين أو في التكنولوجيا المستخدمة لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة بشكل يحقق التوازن والتكيف مع البيئة، ويسهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل".

وعرف أيضًا: "يعتبر التغيير التنظيمي استجابة ورد فعل طبيعي للتغير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط بالمنظمة".[2]

[1] ابتسام غجاتي، دور التغيير التنظيمي في تحسين لأداء المؤسسات الاقتصادية، (شهادة ماستر)، ت.إ.أ وداد بورصاص، جامعة 08ماي 1945، قالمة،2016، ص03.

[2] بلعبدي عبد الحكيم، أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على أداء المنظمة، (شهادة ماستر)، ت.إ.أ ببة إيمان، المركز الجامعي المقاوم الشيخ آمود بن مختار–إليزي (الجزائر)،2023، ص07.

- **إجرائيا** :هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيمية قائمة واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة.

2-مفهوم القيادة:

- **لغة:** عرفت القيادة بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

تعريف القيادة بأنها عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيز ومساعدة المرؤوسين نحو انجاز وتحقيق الأهداف.[1]

- **اصطلاحا:**

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة، حيث نذكر منها ما يلي:

عرف "فيدلر" (F.E. Fiedler) القيادة بأنها "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة لإنجاز عمل معين. لذلك قد يستخدم القائد قوة مركزه لفرض الامتثال، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره".

أما "فرنش" (French) فيعرف القيادة بأنها "عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق الأهداف".

[1] الديراوي، أيمن حسن، وأبو غبن، أحمد فاروق، القيادة الإدارية (الطبعة الأولى). غزة – القدس – برلين، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2021، ص40.

ويعرفها "جون جاردنر" (John Gardner) بأنها "عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه".

كما يعرفها Kreitner و Kinicki بأنها "عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد إلى الحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة".[1]

– **إجرائيا:** القيادة هي عملية ونشاط موجه يقوم به القائد يهدف من خلاله إلى التأثير في الأفراد العاملين داخل المؤسسة وتوجيههم بما يضمن تحقيق أهداف الجماعة.

3-مفهوم الأداء الوظيفي:

– **لغة:** أدّى الشيء: قام به، أدّى الدين: قضاه، أدّى الصلاة: قام بها لوقتها، أدّى الشهادة: أدلى بها، أدّى إليه الشيء: أوصله إليه.

– **الأداء:** التأدية والتلاوة.

ويقابل اللفظ اللاتيني performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتق منها اللفظ الإنجليزي performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى ذهب إليه قاموس petit la rousse.[2]

-اصطلاحا:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي، حيث نذكر منها ما يلي:

[1] مريم عصماني القيادة والرضا الوظيفي، (شهادة ماستر)، ت.إ.أ إيناس بوسحلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2017، ص22،21.

[2] أرفيس، مريم، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة بسكرة، الجزائر، ص478.

– يعرفه حسن بأن "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، حيث يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته".[1]

– حيث **عرّفه كود** (Good) بأن الأداء هو "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته".

– أما **ويلسون وويسترن** (Wilson and Western) فقد عرفا الأداء بأنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضاً إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.[2]

– **إجرائيا:** يقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة مستوى إنجاز العاملين للمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم داخل التنظيم من حيث الكفاءة والجودة والالتزام بالمعايير المحددة كما يعكس هذا المفهوم قدرة الفاعلين داخل المؤسسة على توظيف الموارد المتاحة بشكل عقلاني لتحقيق الأهداف التنظيمية في إطار زمني معين.

9.المنهج:

اعتمد البحث على "**المنهج الوصفي التحليلي**"، لملائمته للظاهرة محل الدراسة.

[1] محي الدين نورة، أومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، (شهادة ماستر)، ت.إ.أ دبيش فاتح، جامعة 08ماي1945، قالمة 2022، ص74.

[2] رزق الله رانيا، فضلون فتيحة الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك G.N.L.2.Z(شهادة ماستر)، ت.إ.أ زريبي أحلام، جامعة محمد بن أحمد وهران–2–2021، ص18.

كما تم الاعتماد على **القياس الكمي** لأنه يخدم موضوع التغيير التنظيمي ودور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك وإلى أي مدى اعتمدته المؤسسة وأثره على الهيكل التنظيمي والعلاقة بينهم، ولذلك سأستخدم تقنية الاستمارة إلى جانب الملاحظة والوثائق المتحصل عليها.

الدراسة الكمية تبحث عن الأسباب والحقائق من منظور أشمل، وعن العلاقات بين المتغيرات حتى يمكن من تفسير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المتغيرات، ويصبح من الممكن التوصل إلى تنبؤات دقيقة بخصوص الظاهرة أو الظواهر قيد الدراسة.

والهدف من الدراسة الكمية هو اختبار النظرية بأسلوب قياسي من خلال إثبات أو عدم إثبات صحة الفرضيات التي حددها الباحث في مشروع الدراسة.[1]

10.التقنيات المتبعة في الدراسة:

1-دراسة الاستطلاعية:

تُعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية في البحث العلمي تهدف إلى التعرف على ميدان الدراسة وفهم مختلف جوانبه التنظيمية والعملية إضافة إلى تهيئة الظروف المناسبة للدخول في المرحلة الميدانية وجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

وفي إطار هذه الدراسة، تم القيام بزيارة ميدانية أولية إلى مؤسسة سوناطراك – أرزيو GP2Z، حيث تم التعرف على المؤطر المشرف داخل المؤسسة مما سمح بالاطلاع على طبيعة العمل والبيئة التنظيمية السائدة بها وفهم الهيكل العام للمؤسسة وكيفية سير مختلف الأنشطة داخلها.

[1] د. ماجد محمد الخياط، "أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية"، دار الراية للنشر، ط1، عمان، 2010، ص69-70.

كما تم خلال هذه المرحلة الاعتماد على الملاحظة البسيطة، من خلال متابعة بعض مظاهر العمل والتفاعل داخل المؤسسة مما ساعد على تكوين تصور أولي حول واقع التغيير التنظيمي ودور القيادة داخل بيئة العمل.

كما ساهمت هذه الزيارة في تسهيل عملية التواصل مع عينة من موظفي المؤسسة والتمهيد لتوزيع استمارة الاستبيان قصد جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

2-الملاحظة:

عن طريق الملاحظة العلمية قد تم رصد العديد من المعطيات:

1.ملاحظة تتصل بسلوك المبحوثين.

2.الاستنتاج العقلي للربط بين الظواهر.

3. تمكنا من التأكد من بعض الاستنتاجات.

4.متابعة ورصد سلوك الأفراد داخل بيئة العمل بشكل مباشر ومنظم وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة خلال التواجد الميداني داخل مؤسسة سوناطراك من خلال معاينة سلوك العمال والتفاعل داخل المؤسسة، بهدف فهم الواقع التنظيمي وطبيعة العلاقات المهنية ومدى تأثير التغيير التنظيمي ودور القيادة على الأداء الوظيفي.

3-العينة ومجتمع الدراسة:

في هذه الدراسة تمثل مجتمع البحث في جميع عمال مؤسسة سوناطراك – GP2Z بولاية وهران، والبالغ عددهم الإجمالي 440 عاملاً في المركب ككل حيث تم تحديد المجتمع

المستهدف بدقة في موظفي مديرية الإدارة والموارد البشرية البالغ عددهم 172 موظفاً، باعتبارهم الفئة المعنية بموضوع التغيير التنظيمي ودور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة حيث يضم هذا المجتمع مختلف الفئات المهنية من عمال وإداريين وإطارات ومسؤولين.

وقد تم اعتماد هذا المجتمع لأنه يمثل الإطار العام الذي تُجرى عليه الدراسة ويتم من خلاله اختيار العينة الميدانية.

4-العينة وطريقة اختيارها:

غالبا ما يجد الباحث نفسه غير قادر على تطبيق دراسته على جميع مفردات البحث وكل الحالات المكونة له، علاوة على أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت وتبديداً للجهد والنفقات بغير مبرر وعلى هذا الأساس فإن الباحث في طريقة العينة يكتفي بعدد محدد نسبيا من أفراد المجتمع الأصلي، ويجب أن يتوفر شرطان في العينة: أولهما أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي، أما الشرط الثاني فيتمثل في ضرورة أن تكون للمجتمع الأصلي فرصا متساوية في الاختيار.

وتنقسم المعاينة إلى نوعين:

- **المعاينة الاحتمالية:** نوع من المعاينة يكون فيها احتمال الانتقاء معروفا بالنسبة إلى كل عنصر من عناصر مجتمع البحث، والذي يسمح بتقدير درجة تمثيلية العينة.
- **المعاينة غير الاحتمالية:** نوع من المعاينة يكون فيها احتمال انتقاء عنصر من عناصر مجتمع البحث ليصبح ضمن العينة غير معروف، ولا يسمح بتقدير درجة تمثيلية العينة المعدة بهذه الطريقة.[1]

[1] مرجع سبق ذكره، ص19.

– وتمثلت عينة الدراسة في 30 موظفاً من عمال مؤسسة سوناطراك GP2Z، باعتبارهم الفئة المستهدفة في موضوع البحث وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة قصدية من خلال التركيز على العمال الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع التغيير التنظيمي ودور القيادة داخل المؤسسة، بهدف الحصول على معطيات تخدم أهداف الدراسة.

5-الاستمارة:

استخدمنا الاستبيان باعتباره الأداة الأنسب لجمع البيانات من عمال مؤسسة سوناطراك حول التغيير التنظيمي ودور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي.

6-طريقة تفريغ البيانات:

قمنا بتفريغ البيانات آلياً باستعمال برنامج الـ SPSS أي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها ويستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلا لهذا الغرض ولكن اشتماله على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريبا) وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية.

من خلال قائمة الأوامر وخيارات البرنامج يستطيع الاختيار بين العديد من عمليات تعديل البيانات وتشكيلها وبين الاختبارات الإحصائية المتعددة وأنواع كثيرة من الرسوم البيانية.

ومن أجل اختبار بحثنا لقياس مدى استقلالية المتغيرات استعملنا:

- المتوسط المرجح.
- الانحراف المعياري.

- المتوسط الحسابي.[1]

– وبعد جمع البيانات عن طريق الاستبيان تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وهو برنامج إحصائي مخصص لمعالجة البيانات في البحوث العلمية وقد ساعد هذا البرنامج في تحويل إجابات أفراد العينة إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل، وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستخلاص نتائج الدراسة بطريقة علمية دقيقة.

11.مجال الدراسة:

المجال المكاني: أُجريت الدراسة داخل إدارة مؤسسة Sonatrash – GP2Z بأرزيو ولاية وهران، حيث شملت الدراسة الموظفين العاملين بمختلف الأقسام الإدارية، مع التركيز على مصلحة الموارد البشرية باعتبارها من أهم المصالح المرتبطة بالتسيير التنظيمي وتطبيق أساليب القيادة داخل المؤسسة وقد تم اختيار هذا المجال المكاني لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة المتمثل في أثر التغيير التنظيمي ودور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي، بهدف جمع بيانات ميدانية مباشرة من مصادرها الأصلية وتحليل واقع المؤسسة بصورة دقيقة وموضوعية.

المجال زماني: انطلقت عملية التفكير في موضوع الدراسة منذ بداية السنة الثانية ماستر، حيث تم خلال هذه الفترة تحديد الإشكالية العامة للبحث والشروع في جمع المعطيات النظرية المرتبطة بموضوع التغيير التنظيمي ودور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي، تلا ذلك الدخول في مرحلة التحضير الميداني، والتي شملت القيام بالملاحظة الأولية والدراسة الاستطلاعية داخل مؤسسة سوناطراك – أرزيو GP2Z، بهدف التعرف على ميدان الدراسة وضبط أدوات البحث.

[1] مرجع سبق ذكره، ص20.

أما المرحلة الميدانية الرسمية فقد تم تنفيذها خلال شهر ماي 2026، وذلك بعد استكمال مختلف التحضيرات اللازمة حيث تم جمع البيانات مباشرة من موظفي المؤسسة محل الدراسة قصد تحليل أثر التغيير التنظيمي ودور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي.

12.صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى بعض المعلومات الداخلية للمؤسسة بسبب السرية المهنية والإجراءات الإدارية.
- انشغال الموظفين بأعمالهم اليومية ما استلزم تنظيم أوقات مناسبة لإجراء الملاحظة وملئ الاستمارة.
- اختلاف تصورات الموظفين لمفهوم التغيير التنظيمي ودور القيادة مما أثر على تجانس الإجابات.
- تعقيد التحليل العلمي نتيجة تداخل عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- محدودية الوقت المتاح لإنجاز الدراسة الميدانية ضمن الإطار الزمني المخطط له.

13. المقاربة النظرية للدراسة:

أولا: النظريات المفسرة للقيادة التنظيمية:

تمهيد: لقد شغلت ظاهرة القيادة المهتمين بالسلوك التنظيمي منذ وقت بعيد، لهذا قدمت حولها العديد من البحوث بغرض الوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وهذا ما أسفر عن ظهور عدة نظريات لتفسير الظاهرة، والتي عكست بدورها توجهات مختلفة وفيما يلي سوف نحاول تقديم عرض مقتضب لأهم هذه النظريات:

أولا: النظريات الذاتية (أو النظريات التقليدية أو مدخل السمات):

تعد النظرية بمثابة نقطة البداية للمحاولات المبكرة للتنظير في مجال القيادة وتبحث في السمات الشخصية الأساسية لنجاح القائد، وتضم بدورها نظريتين أساسيتين هما على النحو التالي:

1 – نظرية الرجل العظيم:

تترجم هذه النظرية حقيقة الاعتقاد الذي كان سائدا في التاريخ الإغريقي والروماني القديم من أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقيادة شيء فطري حيث لا يمكن للإنسان أن يصبح قائدا من خلال التعلم. إن الرجل العظيم حسب هذه النظرية في حاجة إلى امتلاك عوامل هامة لتسهيل العمل الجماعي والظهور الفردي والمشاركة الاجتماعية للجماعة والقدرة على الوضوح، وبهذه العوامل يصبح الرجل العظيم قادرا أن يرضي ويتتبع المتطلبات الضرورية الكبرى والحاجات الشخصية للأعضاء.

وكان جالون Galton من أشد دعاة هذا التوجه، وهو صاحب دراسات حول الخلفية الوراثية لعظماء الرجال، وحسبه فإن القادة يشيع وجودهم في أسر معينة وهذا تأكيد على الدور الجوهري الذي يؤديه العامل الوراثي في بروز القادة وإلا انه حديثا ونظرا للأبحاث أثبتوا أنه يوجد بالفعل صفات مميزة للقائد الناجح تتمثل في:

–الرغبة الشديدة للقائد، وذلك لتحقيق أهدافه والغايات المرجوة.

–الصدق والأمانة.

–الرغبة التي تحفزه في التأثير على الآخرين.

–الثقة بالنفس وذكاءه في دمج وتفسير أكبر قدر من المعلومات.

–المعرفة بالإدارة والأعمال، وقدرته على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة به.

2 – نظرية السمات:

جاءت هذه النظرية على إنقاذ نظرية الرجل العظيم التي دار حولها الجدل لأنها انطلقت من حقيقة وراثية، وان القادة يولدون ولا يصنعون وكذلك تأثير المدرسة التي تؤكد على أهمية الخبرة والتعلم وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيهم في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية.

ولقد قسمت هذه الخصائص إلى أربعة مجموعات هي كالتالي:

- **الخصائص الفسيولوجية:** مثل الجاذبية والطول، القوة، نبرة الصوت وحجم الجسم.
- **الخصائص الاجتماعية:** كالتعاون والصبر، اللباقة، النضج العاطفي والاجتماعي.
- **خصائص ذاتية:** مثل الشعور بالمسؤولية، الاستعداد للتضحية، الذكاء والمهارات الخاصة.

وقام كل من كريك باتريك ولوك بأبحاث حول الصفات المتميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلال إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي:

-**وجود دافع: يتمثل** في الرغبة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.

-**الصدق والاستقامة: وتتمثل** في الأمانة.

-**الحافز إلى القيادة:** وتتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.

-**الثقة بالنفس:** الوثوق في القدرات الشخصية.

-**القدرات العقلية:** وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.

-**الإبداع والابتكار والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.**

-**المرونة: وتتمثل** في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف.[1]

ثانيا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

1-المدرسة الكلاسيكية:

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم وأشهرها النظريات التقليدية للتنظيم الإداري وقد ظهرت في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينيات، وتعتبر نتاج التعامل مع العديد من التيارات التي كانت سائدة في تلك الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي.

ومن هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية، ثم جاءت نظرية العلاقات الإنسانية التي جاءت مناقضة لسابقتيها وناقدة لهم ووجهت الأنظار إلى الجاني الإنساني للعامل، وبينت كيف يؤثر ذلك على أدائه.

1-1 نظرية الإدارة العلمية "فريديريك تايلور «تمتاز هذه النظرية بالأهداف النبيلة التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة في التوفيق بين مسألتي ارتفاع أجور العمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج. وكان زعيم هذه المدرسة فريدريك تايلور (1856-1915) يرى أنه من مصلحة العمال وأصحاب المصانع تحسين طرق العمل حتى يتسنى لكل طرف أن يحصل على مدخول مالي أعلى وذلك عن طريق:

- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل) بدلا من الأوامر التعسفية) .

- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يسند العمل إلا لشخص الكفؤ له.

[1] بوشريط أسماء، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين، (شهادة ماستر)، ت.إ..أ ورناني فوزية جامعة 8ماي1945، قالمة،2023، ص50-51.

– تتحمل الإدارة نصف مسؤولية العمل، إذ أنها تتحمل مسؤولية تنمية مواهب العامل وتمكينه من جمع المعلومات وتبويبها ثم حفظها في كراس للعمل يتضمن جميع القوانين المتعلقة بأساليب العمل وكيفيات أدائه.

– تعليم وتدريب العامل حتى يتسنى له أن يرفع من مستواه ويتمكن من أداء عمله بطريقة علمية، تساعده في نهاية الأمر على تحقيق أمانيه ورفاهيته.

ويرى تايلور بأن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤهم والتأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة، ومن أهم المبادئ التي توصل لها ما يلي:

– **تقسيم العمل والتخصص:** يلح عليه تايلور وفقا لطبيعة الأعمال فالإدارة تخطط وتوجه والعمال المنفذين، ويرى بأن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد في الخبرة والمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كما ونوعا.

– **قياس العمل ووصفه:** قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للأعمال وذلك بهدف تجنب الحركات غير المفيدة من أجل عدم إهدار الوقت وبالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن.

التحفيز ركز تايلور على التحفيز المادي وهو الأجر إذ اعتمد نظام الأجر بالقطعة، فالذي ينتج أكثر يأخذ أجر أكبر واعتبر الأجر كحافز مادي المحفز الوحيد للعمال.

–**استعمال المنهج العلمي:** في اختيار العمال وتدريبهم وفي كل جوانب الإدارة وقد تم الاستفادة من هذه النظرية أنها أشارت إلى استعمال المنهج العلمي في الإدارة، وإلى التخصص وتقسيم العمل وهذا أمر إيجابي في الإدارة كما أشار إلى توصيف العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وأشارت إلى التحفيز المادي وهو عنصر مهم جدا في الإدارة من أجل رفع الإنتاج.

1-2 نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول": وقد توصل فايول إلى عدد من المبادئ التي تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية والتي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وتتمثل في:

- تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الامتثال للنظام، وحدة التوجيه، إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، وحدة القيادة، مكافأة الأفراد، المركزية، السلم الإداري النظام، العدالة، المبادرة، روح الجماعة، استقرار عمالة الأفراد.

وتوفر كل هذه المبادئ دليل الاستقرار الإداري، وبدون هذه المبادئ على حد تعبير فأجول يعيش الإنسان في ظلام فالإدارة الرشيدة تعتمد على التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة حيث أن الإدارة تعني عند فأجول النظر إلى المستقبل، مما يؤكد أهمية التخطيط ودور التنظيم والقيادة أما التنسيق فهو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة، بقصد تسيير عملها عن طريق تعاون قادة المشروعات، فمن الخطأ أن يؤخذ الرؤساء بمبدأ فرق تسد أو فرق تحكم فالنجاح الإداري في رأيه، لا يتوقف على مؤهلات العمال وإنما يتوقف على الطرق السليمة التي يستعملها الأفراد في أعمالهم.

1-3 نظرية البيروقراطية "ماكس فيبر": البيروقراطية كلمة مركبة من شقين مكتب وقوة بمجموعهما تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب هذا من الناحية اللغوية، أما من الناحية الاصطلاحية فهي عبارة عن تنظيم إداري له خصائصه الإنسانية والفنية. ويقوم هذا النظام من خلال أفراد مختارين بموضوعية، يدركون حدود دورهم باستخدام إمكانيات التنظيم، المتمثل في الموارد والقواعد والتعليمات، استخداما واعيا لتحقيق الأهداف العامة بأقصى كفاءة ممكنة.

قام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع التابعين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات

بحيث يقبل الأفراد العاملين عن طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب الشرعية الممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أقسام السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة.

وعليه يمكن القول بأن النموذج المثالي للبيروقراطية يرتكز على عدة محاور أهمها: وجود درجة عالية من التخصص، بناء رئاسي للسلطة، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والمؤهلات الفنية والتمييز بين السلطات التنفيذية والاستشارية، والفصل بين الدخل الخاص والمرتب الذي يتحصل عليه الفرد بصورة رسمية ويذهب فيبر إلى أن البيروقراطية الرشيدة تزداد في أهميتها باستمرار، وهي التنظيم القادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء، وذلك نظرا لما تتميز به من قدرة على ممارسة الضبط المستند إلى المعرفة، والنظام والاستمرار، والوضوح والاستقرار، وهي خصائص جعلته من الناحية الفنية يحقق تفوقا عاليا بالنسبة للذين يقبضون على مقاليد السلطة، أو غيرهم من المهتمين بهذا النوع من التنظيم، وفي هذا الصدد يقول فيبر: الإدارة البيروقراطية تعني أولا وقبل كل شيء ممارسة الضبط على أساس المعرفة، فهذه هي الخاصية التي تجعلها إدارة رشيدة.

2-النظريات النيوكلاسكية:

2-1 نظرية العلاقات الإنسانية التون" مايو: تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية من أهم النظريات المعاصرة في الإدارة وذلك نظرا للمكانة المرموقة التي تعطيها للأفراد الذين يمكن وصفهم بأنهم الخلية الحية لأي تنظيم. فالمنظمة التي تنشأ بقصد خدمة أعضائها والمجتمع ككل، هي في الحقيقة عبارة عن فئة من الأشخاص تجمعهم قيم وأهداف مشتركة.

يعتبر "**التون مايو**" من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاو ثورن بشركة وسترين الكتريك" الأمريكية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة

وفعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الأداء وبالتالي الإنتاجية. الأمر الذي جعله يتفطن إلى أنه هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال، ومدى قدرة المدير على التحفيز.

ولعل أهم نظرية تجدر الإشارة إليها في إطار العلاقات الإنسانية هي نظرية الحوافز في العمل وخلاصتها أن تحفيز الأفراد وحثهم على أداء أعمالهم بمعدلات عالية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال التركيز على مجموعة من العوامل تتعلق بمحتوى العمل نفسه (مثل: الإنجاز والتحصيل، والتقدير والاعتراض، وطبيعة العمل والترقية والنمو والتطور ومجموعة أخرى متعلقة بقرينة العمل (مثل: الأجور والرواتب إمكانيات النمو العلاقات الجانبية بين المرؤوسين، المكانة الاجتماعية، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء، الإشراف الفني سياسة الشركة وإدارتها، ظروف العمل، الحياة الشخصية، الأمن بالعمل).[1]

2-2 نظرية الحاجات : "**إبراهام ماسلو**" تعرف هذه النظرية باسم "نظرية سلم الحاجات" عند عالم النفس إبراهام ماسلو 1943م والتي طورها في الأربعينات من القرن الماضي معتبر أن الإنسان في كل سلوكياته يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمسة مجموعات وتضل الحاجة الغير مشبعة هي المتحكمة في السلوك والتي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك ، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز ، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى وتنقسم هذه الحاجات إلى خمسة . " والتي تتمثل في:

[1] كريمات يوسف، ضغوط العمل وانعكاسها على الأداء الوظيفي، (شهادة الماستر)، ت.إ.د قرليفة حميد، جامعة غرداية العلوم الاجتماعية والإنسانية، غرداية،2023، ص60-61-62-63-64-65.

- **الحاجات الفسيولوجية:** الطعام، الشراب، المسكن، الراحة والنوم.

- **الحاجات الأمان:** الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية وتخفيف شعور الفرد بالقلق.

- **حاجات الانتماء:** تتضمن الصداقة الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.

- **حاجات الاحترام والتقدير:** وتتمثل في الشهرة والمركز الاجتماعي واحترام الآخرين له والإحساس

بالثقة بالنفس والاستقلالية.

-**حاجات تحقيق الذات:** وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق

إنجاز عالي يلبي طموحاته.

3-النظريات الحديثة:

3-1النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليام أوشي سنة 1943م بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية 2 والتي تفترض بالاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين سيحفزهم نحو رفع مستوى أدائهم الوظيفي. ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المؤسسة أ، تتغلب على معظم مشكلاتهم. وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة ستساعد على تحقيق أكبر قدر من الفعالية الأداء. وتقوم نظرية 2 على ثلاثة مبادئ أساسية:

- الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.

– المنطق والمهارة في التعامل والعمل ويتحقق ذلك من خلال الخيرة والتجربة وزيادة فترة ممارسة العمل.

– الألفة والمودة السائدة في العلاقات الاجتماعية والصداقات والتعاون والاهتمام والدعم للآخرين. وفي حالة توفرت الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك سيؤذي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العامل وإنتاجية المؤسسة.

3-2 نظرية التبادل الاجتماعي:

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي في نهاية عقد الخمسينات من القرن العشرين عندما نشر رائد التبادل الاجتماعي "آجج كيلي " و " جي تيبوت "كتابهما الموسوم علم النفس الاجتماعي للجماعات "عام 1959 م وعندما نشر العالم "جورج هومنز "كتابه الموسوم السلوك الاجتماعي" وفي هذين الكتابين وضع رواد نظرية التبادل الاجتماعي والمبادئ الأساسية للتبادل والمنطلقات الفكرية التي تنطلق منها النظرية، وأن تفسيراتها للظواهر الاجتماعية تنطلق في تفسيراتها من منطلقات تفاعلية تعتمد على التبادل في الأخذ والعطاء. وأن هذه النظرية قادرة على تفسير الجوانب المادية للعلاقات التبادلية بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات وتفسير الجوانب الاعتبارية والقيمة والإنسانية والأخلاقية للعلاقة التبادلية بين هؤلاء، فهي ترى بأن العلاقة بين الفرد والمنظمة لا يقوم على اعتبارات مادية فقط بل تقوم أيضا على اعتبارات أخلاقية ومعنوية وقيمة. وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ التي تستند عليها وهي كما يلي:

– الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي عملية أخذ وعطاء أي تبادل بين شخصين أو فئتين أو جماعتين.

– العطاء الذي يقدمه الفرد أو الجماعة للفرد الآخر أو الجماعة الأخرى هو الواجبات الملقاة على عاتقه بينما الأخذ الذي يحصل عليه الفرد من الفرد الآخر هو الحقوق التي يتمتع بها بعد أدائه للواجبات.

3-3 نظرية العدالة:

نظرية العدالة وضعها آدمز عام 1963م على افتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة ، ويقيس العامل من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود التي يبدلها العامل بالمكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة ، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم.[1]

- **تعريف مؤسسة سوناطراك:**

- هي مؤسسة اقتصادية حيث أنها اسم يقترن باقتصاد وميزانية الدولة التي لها أبعاد استراتيجية، ذات طابع صناعي وتجاري موضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم، واسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال ونقل المحروقات وهي الشركة الوحيدة المسؤولة في الجزائر عن استغلال المصادر النفطية والغازية وبيعها، تم انشائها في 31 ديسمبر 1963 وتنشط كذلك في نشاطات أخرى مثل: توليد الطاقة الطاقات الجديدة والمتجددة، وقد حققت منذ نشأتها تطورا هاما بتجاوزها المراحل الحاسمة تحولت من خلالها إلى شركة فنية إلى المجموعة المعروفة حاليا وأصبحت إحدى أهم الشركات

[1] كلثوم جبريط، القيم التنظيمية وأثرها على أداء الموظف بجامعة غرداية، (شهادة الماستر)، ت.إ.د مهيري دليلة، جامعة غرداية العلوم الإنسانية والاجتماعية، غرداية،2024، ص32-33-34-35.

الوطنية الغازية، حيث تعد قاطرة استرجاع وتطوير الثروات المنهجية الوطنية ودعما قويا للصناعة والاقتاد الوطني ورائدا في الانتماءات التكنولوجية وعاملا فعالا للعلاقات الدولية الجزائرية.

تعريف مركبGP2Z:

يقع مركبGP2/Z تحت إدارة سوناطراك، الشركة الوطنية المسؤولة عن نقل وتكرير وتسويق المواد الهيدروكربونية، التي أنشئت في ديسمبر 1963 ويعتمد تنظيمها على أنشطة إمدادات الطاقة الوطنية، وتطوير واستغلال رواسب الهيدروكربون.

يعتبر مركب GP2/Z واحدًا من مجمعين لفصل غاز البترول المسال ضمن قسم تسييل الغاز في شركة LTH يقع المجمع في أرزيو، ويمتد على مساحة 13. 5 هكتارًا على هضبة شاطئ "ليه سابلات" سابقًا بين مصنع GP4/Z (المعروف سابقًا باسم كاميل) في الشمال الغربي ومصنع الأمونياك في الجنوب الشرقي. ويبعد المجمع حوالي 4 كيلومترات عن مدينة أرزيو.

مركب GP2/Z:

-**التعريب:** أرزيو.

-**السطح:** 13. 5 هكتار.

-**الأهداف:** معالجة 1. 4 مليون طن من شحنات غاز البترول المسال.

-**المنتجات:** البروبان والبيوتان التجارية.

-**الأسبقية المستخدمة:** التقطير تحت الضغط.

-**اسم القطار:** قطاران (02) شبه معياريين.

- **المضيق:** سي جي بي.

-**تاريخ البدء يعمل:** 1973.

-**العدد الإجمالي:**440.

-**سعة التخزين:** خزانان لتخزين البروبان والبيوتان التجاريين بسعة 70,000 متر مكعب لكل منهما.

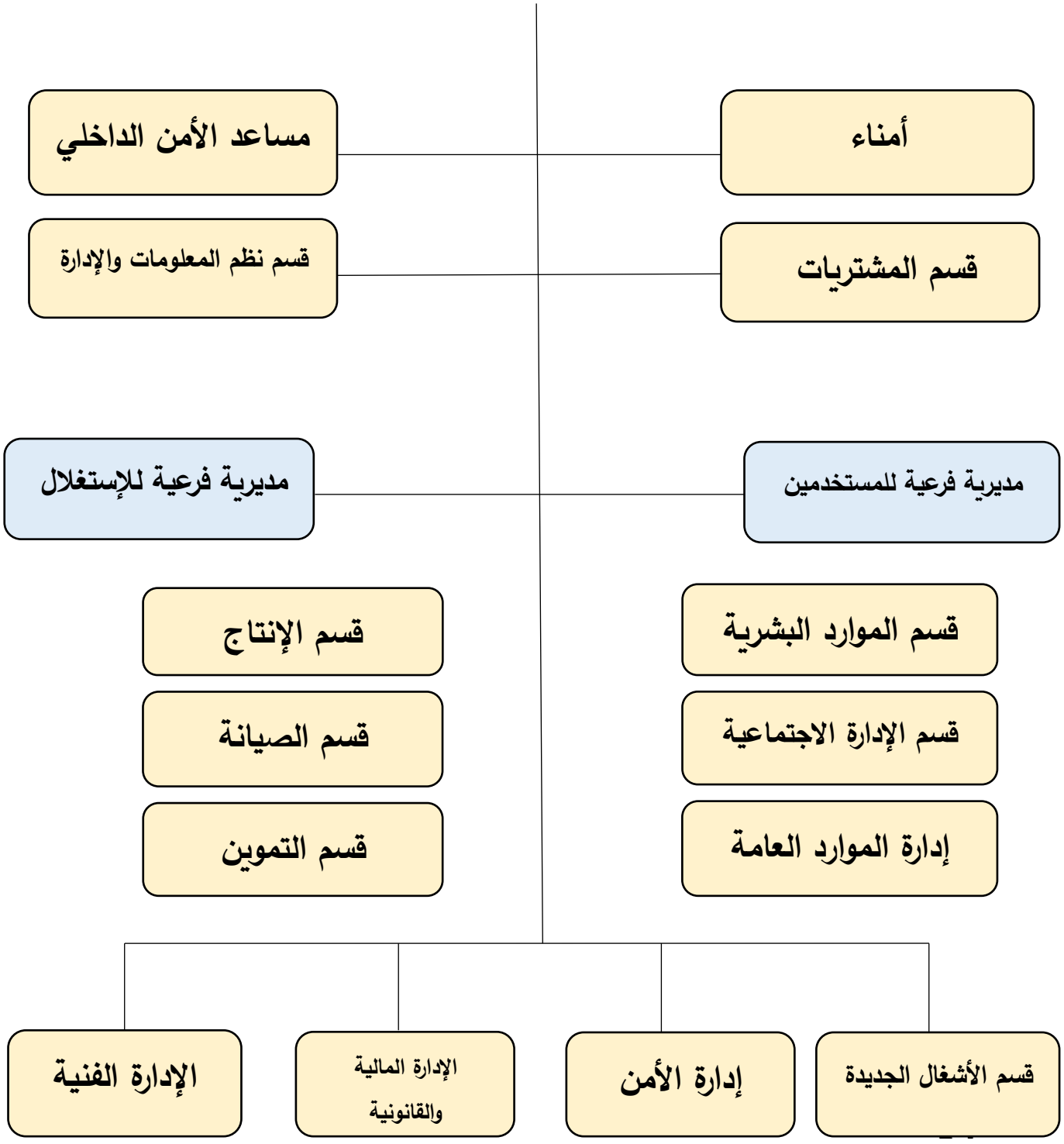
المديرية الفرعية لشؤون الموظفين: تحتوي على قسم الموارد البشرية (HRD) الذي يهتم بالاختيار والتعيين، تخطيط القوى العاملة، تدريب وتطوير الموظفين، ومراقبة المسار الوظيفي وينقسم إلى خدمة إدارة المسار الوظيفي وخدمة التدريب، إضافة إلى القسم الإداري والاجتماعي ADM/SOC المسؤول عن إدارة شؤون الموظفين والمزايا، ويضم قسم الإدارة الإدارية، قسم الرواتب والخدمة الاجتماعية، كما يحتوي على قسم الخدمات العامة MG الذي يتضمن المقصف والتخزين/الطباعة.

الإدارة التشغيلية: تشمل قسم الإنتاج P المتخصص في تصنيع وشحن البيوتان والبروبان، إلى جانب خدمات التصنيع وتخطيط الخدمات والبرامج، إضافة إلى قسم الصيانة G المكلف بالحفاظ على المعدات وزيادة الطاقة الإنتاجية، وقسم الإمداد A المسؤول عن توفير قطع الغيار والمواد اللازمة للتشغيل، ويضم خدمة إدارة المخزون وقسم المشتريات.

أقسام الرقابة التابعة للإدارة: تضم القسم الفني T المسؤول عن مراقبة معايير التشغيل وتحسين الإنتاج، ويشمل قسم البحث والتطوير، فحص الخدمة، وخدمة المختبر لمراقبة جودة المنتج النهائي، إضافة إلى قسم الأمن الأول المكلف بتطبيق إجراءات السلامة ومنع الحوادث، وينقسم إلى خدمة الوقاية والتدخل **الخدمي المسؤول عن التعامل مع الحرائق والمخاطر المختلفة باستخدام وسائل مكافحة الحرائق المتاحة.**

- يتكون مركب **GP2Z** من الهياكل مختلفة كل هيكل منها يؤدي وظيفة محددة:

مدير المركب



14. مخطط الدراسة :

إضافة إلى المقدمة العامة التي حددنا من خلالها الإطار العام للبحث انطلاقاً من الدراسات السابقة، تم تحديد الإشكالية، الفرضيات، أهداف الدراسة، أهميتها، أسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى مفاهيم الدراسة والمنهج والتقنيات المعتمدة، وكذا مجال الدراسة (المكان والزمان)، والصعوبات التي واجهت البحث، ثم المقاربة النظرية للدراسة.

كما احتوى البحث على ثلاثة فصول تتضمن البحث بشقيه النظري والميداني:

الفصل الأول: التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة.

يتناول مفهوم التغيير التنظيمي، أسبابه، أهدافه، أهميته، أنواعه، ومراحل تطبيقه.

الفصل الثاني: القيادة كوسيلة لتوجيه عمليات التغيير التنظيمي.

يتناول مفهوم القيادة، أهميتها داخل المنظمة، أنماطها وأساليبها، إضافة إلى النظرية الموقفة.

الفصل الثالث: أثر التفاعل بين التغيير التنظيمي وأسلوب القيادة في تحسين الأداء الوظيفي.

يتناول مفهوم الأداء الوظيفي، العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيادة، تأثير التغيير على الأداء، دور القيادة في تحسينه، والتفاعل بينهما وانعكاسه على الأداء الوظيفي، إضافة إلى آليات تحسين الأداء داخل المؤسسة.

وفي الأخير تم عرض نتائج الدراسة والخاتمة التي تضمنت حوصلة عامة لأهم النتائج المتوصل إليها، ثم أُدرجت قائمة المراجع (البيبليوغرافية)، تلتها الملاحق، واختُتم البحث بملخص للدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة

تمهيد.

1- مفهوم التغيير التنظيمي.

2- أسباب التغيير التنظيمي.

3- أهداف التغيير التنظيمي.

4- أهمية التغيير في البيئة التنظيمية

5- أنواع التغيير التنظيمي.

6- مراحل التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل الأول.

تمهيد:

يشكل التغيير التنظيمي ظاهرة محورية في الدراسات التنظيمية والإدارية، حيث يُنظر إليه كعملية ديناميكية تهدف إلى تطوير المنظمات وتحسين أدائها لمواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية. فالتنظيمات، سواء كانت اقتصادية أو إدارية تواجه تحديات مستمرة تجعل من إدارة التغيير ضرورة استراتيجية لضمان الاستدامة والتكيف ويعكس التغيير التنظيمي تفاعل الأفراد والجماعات مع بيئتهم، ويبرز الدور المحوري للقيادة، الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية في تسهيل أو عرقلة هذا التغيير. كما يبرز أهمية الموارد البشرية كعامل فاعل في استيعاب التطورات التكنولوجية والإدارية، وتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة ومتطلبات البيئة المحيطة.

يستعرض الفصل مفهوم التغيير التنظيمي، وأسبابه، وأهدافه، وأهميته، بالإضافة إلى أنواعه ومراحله، بما يوفر إطاراً معرفياً متكاملاً لفهم طبيعة الديناميت التنظيمية وآليات إدارتها.

1-مفهوم التغيير التنظيمي:

لغة:" غير الشيء أي بدل أو جعله على غير ما كان فيه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، فيه وغير فلان عن بعيره أي حط رحله وأصلح من شأنه ".[1]

اصطلاحا:

التغيير: هو مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تقوم بيها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر أخر من عناصر التنظيم.[2]

يقصد بالتغير ال تنظيميorganizational change من وجهة نظر العلماء التنظيم احداث تعديلات في اهداف وسياسات الإدارة، او في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لاحد امرين اساسين:

- إحداث نوعا من الانسجام بين التنظيم والمحيط بفرض الملائمة التنظيم وأساليب العمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في مناخ المحيط بالتنظيم، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتناسق بينها.
- المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب إدارية ونشاطات جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات، وبالتالي تمكنه من انجاز أهدافه الاقتصادية.

[1] ابتسام بوالعيش، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي (شهادة ماستر)، ت إ هشام بورمة، جامعة جيجل 2014، ص3.

[2] عبد الله معتز سيد، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية (الطبعة الأولى) مكتبة الأنجلو المصرية مصر القاهرة 2014، ص23.

ويشير مفهوم التغير التنظيمي أيضا الى {اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر، وتباين بناؤه عبر الزمن واستبدال وظائفه مع الوقت. فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتتباين خصائصهم التنظيمية المهنية والقواعد القانونية وتتحسن التكنولوجيا وتتباين أساليب الاتصال، وتتنوع التخصصات ويتعقد تقسيم العمل، وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة، ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته.[1]

كما عرف أيضا على أنه: " عملية تستخدمها المؤسسة للتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور أو الازدهار والتقدم، وذلك حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة."[2]

عرف سكيبينز Skibbinsالتغيير على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل وتبديل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا ". ويبدو من خلال هذا التعريف أن التغيير هو التحول الذي يطرأ على المنظمة في محاولة من المسؤولين عليها أن يحسنوا في أداءها المتوقع في الفترات القادمة.[3]

2. أسباب التغيير التنظيمي:

يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى:

1-الأسباب الخارجية: من أهم التغيرات التي تحدث في بيئة الخارجية وتؤثر على المؤسسة وذلك من خلال ما يلي:

[1] يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 1995، ص 5-6.

[2] براهم نور الهناء، إشكالية التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ولاية تبسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 1 المجلد 16، ديسمبر 2023 ص 128.

[3] سماتي حاتم واقع التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (أطروحة الدكتوراه) ت. إ تاوريريت نور الدين، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2018، ص39.

- **القوة السياسية:** تغيير السياسة العامة للدولة أو وجود تغير سياسي مفروض نتيجة التغيرات السياسية العالمية.
- **القوة الاجتماعية:** تغير عادات الموظفين وظهور اهتمامات جديدة، وزيادة اهتمام المؤسسة بالمسائل الاجتماعية.
- **القوة الاقتصادية:** العولمة، وارتفاع الأسعار ووسائل الإنتاج التنافس الشديد بين المؤسسات وغيرها.

2-الأسباب الداخلية: تظهر الحاجة إلى التغيير أيضا عمد حدوث مستجدات في بيئة العمل الداخلية وفي إمكانيات وقدرات وأهداف المؤسسة أو عند مواجهة مشكلات داخلية مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة، شيء الذي يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المؤسسة وتضمن الأسباب الداخلية ما يلي:

- تدني الأرباح.
- زيادة معدل الدوران الوظيفي.
- وعي ورؤية المدير للتغيير.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة.
- الاندماج مع مؤسسات أخرى أو شراء مؤسسات جديدة.[1]
- **الحفاظ على حيوية المنظمة:** بتجديد النشاط، وإطلاق الطاقات الفردية والجماعية، وتعزيز التفاؤل والانتماء وتقليل السلبية واللامبالاة ة الناتجة عن الجمود.
- **المبادرات والطموحات الشخصية:** يظهر التغيير عندما يسعى الأفراد، خاصة المديرين، إلى تطبيق أفكار جديدة ومبادرات ذات قيمة على أرض الواقع.

[1] بهاز مروة، دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة بمديرية التربية، (شهادة ماستر)، ت. إ بهاز جيلالي غرداية، 2017، ص 20-21.

- **البحث عن الارتقاء والتقدم:** تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين الأوضاع المادية والمعنوية للأفراد تعد من الأهداف الدافعة للتغيير.[1]

3. أهداف التغيير التنظيمي:

تسعى منظمات التغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مجددة، مبدعة ومتكيفة وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات أهداف التي يمكن تلخيصها يأتي:

التبني: عندما تتخلى المنظمة عن بعض الاستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف الى تبني استراتيجية أو تكنولوجيات جديدة، أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.

التطور والتنمية: تهدف المنظمات من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية استراتيجياتها وأساليبها وتوسيع حقل معارفه، وذلك من أجل البقاء الاستمرار.

التحسين: من أجل أن تصبح المنظمة أكثر فعالية وأكثر مقدرة على التكييف مع البيئة المحيطة بها لذلك تهدف المنظمة إلى تحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في مهارات ومقدرات العاملين كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية.[2]

لا بد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.

[1] شرف الدين خديجة بولهواش عمر واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات الخدماتية، دراسة ميدانية في بلدية البوني – عنابة، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة وهران 02 جوان 2025 ص 380.

[2] بلعابد فايزة مقدم عبد الجليل عدناني خولة، مجلة أثر التغير التنظيمي مجاميع المعرفة، المجلد 04، العدد 02، أكتوبر 2018، ص 105-106.

– الارتفاع مستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودور أن العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

– تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

– بناء محيط محفز للتغيير والتطوير والإبداع.[1]

– الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

– يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.[2]

بناءً على المعطيات الميدانية، تبرز العلاقة القائمة بين أهداف التغيير التنظيمي المسطرة وواقعها التطبيقي من خلال إجابات المبحوثين الظاهرة في الجدول إذ تعكس النسب المئوية والمؤشرات الإحصائية نجاح المؤسسة في إيصال رؤيتها حيث أفاد ما نسبته 66.7% من أفراد العينة بوضوح هذه الأهداف لديهم وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(1)** الآتي:

الجدول رقم (1) يوضح مدى وضوح أهداف التغيير التنظيمي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.

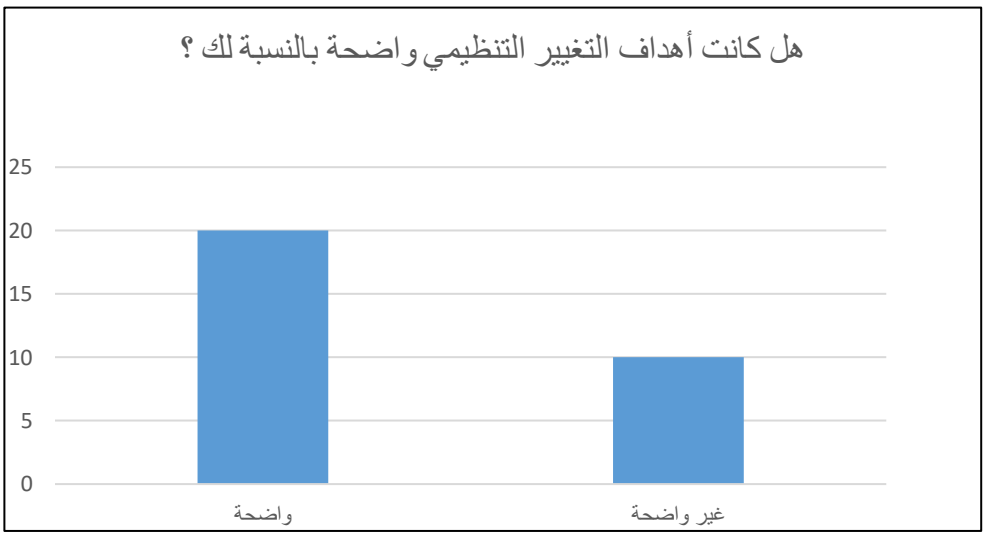
	التكرارات	النسبة المئوية"%
واضحة	20	66,7

[1] شقة مسعودة، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، (شهادة ماستر) ت. إ صالحي سميرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص 5.

[2] محفوظ حضري، دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي (شهادة ماستر) ت. إ إبراهيم الذهبي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي،2019، ص 25.

غير واضحة	10	33,3
المجموع	30	100

يوضح الجدول الإحصائي المتعلق بمدى وضوح أهداف التغيير التنظيمي لدى الموظفين أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100%. وتظهر تفاصيل البيانات المتوفرة أن الفئة الأكبر من المستجوبين قد اختارت فئة واضحة، حيث سجلت 20 تكراراً بنسبة مئوية بلغت 66,7% من الحجم الكلي للعينة، في حين جاءت فئة غير واضحة في المرتبة الثانية والأخيرة بنصف عدد التكرارات السابقة، حيث سجلت 10 تكرارات فقط وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 33,3%.



الشكل 1: رقم وضوح أهداف التغيير التنظيمي

4. أهمية التغيير في البيئة التنظيمية:

يكتسب التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمة، وبأن أهمية التغيير تتضمن بالآتي:

- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين، وأحد المداخل لتحقيق التميز الإداري.
- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمنظمة.
- إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها، والتي تتطلب إجراء تغييرات عديدة وتدريجية، وأهمها تدريب العاملين على إتقان استخدامها.
- التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية.[1]
- **تحسين الكفاءة والأداء** من خلال التغيير التنظيمي يمكن للوزارة تحسين كفاءتها وفعاليتها في تنفيذ العمليات وتحقيق الأهداف ويتضمن ذلك تبسيط العمليات وتحسين تنظيم الفرق وتوزيع المهام وتبني التكنولوجيا المناسبة وتعزيز التعاون وتبادل المعرفة داخل الوزارة.[2]

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: لأن التغيير يعمل على إنعاش الطموحات والآمال وخلق التفاؤل في أوساط العاملين.

2. تنمية قدرات العاملين على الابتكار: من خلال دفع العاملين للبحث عن وسائل مبتكرة للتعامل مع التغيير.

3. يشكل التغيير دافع نحو التحسين والتطوير: كونه يشكل حافزاً نحو الارتقاء بالعمل.

---

[1] روزان جبار محمد، القيادة المتعاطفة وانعكاساتها في تنفيذ التغيير التنظيمي، (شهادة الماجيستر) ت. إ ره نج محمد نوري داود، جامعة زاخو العراق، 2025، ص 44-45.

[2] عبد الله بن حميد، بن محارب الجهني، د. علي عمر عبد الله جفري، أثر التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة 2030على جودة الحياة الوظيفية، المجلة العربية للنشر العلمي، ال عدد66، أفريل 2024، ص32.

4. التكيف مع المتغيرات: يعمل التغيير على زيادة قدرة المنظمة للتوافق والتكيف مع مختلف الظروف والمستجدات.

5. الوصول إلى مستوى أعلى في الأداء: من خلال اكتشاف ومعالجة مكامن الضعف وتعزيز عناصر القوة لدى الأفراد والمنظمة.[1]

تظهر نتائج العمل الميداني طبيعة الانعكاس التطبيقي للأبعاد النظرية المتعلقة بأهمية التغيير في البيئة التنظيمية من خلال إجابات المبحوثين الظاهرة في الجدول، حيث تشير المؤشرات الرقمية والنسب المئوية المستخلصة إلى إدراك واسع لمدى حتمية هذا التحول في تحسين الكفاءة والأداء، إذ تجسّد ذلك في تأكيد الأغلبية الساحقة من أفراد عينة الدراسة على أن التغيير كان ضرورياً للمؤسسة بنسبة مئوية بلغت 70.0%، وهو ما يوضحه بالتفصيل الجدول رقم **(2)** الآتي:

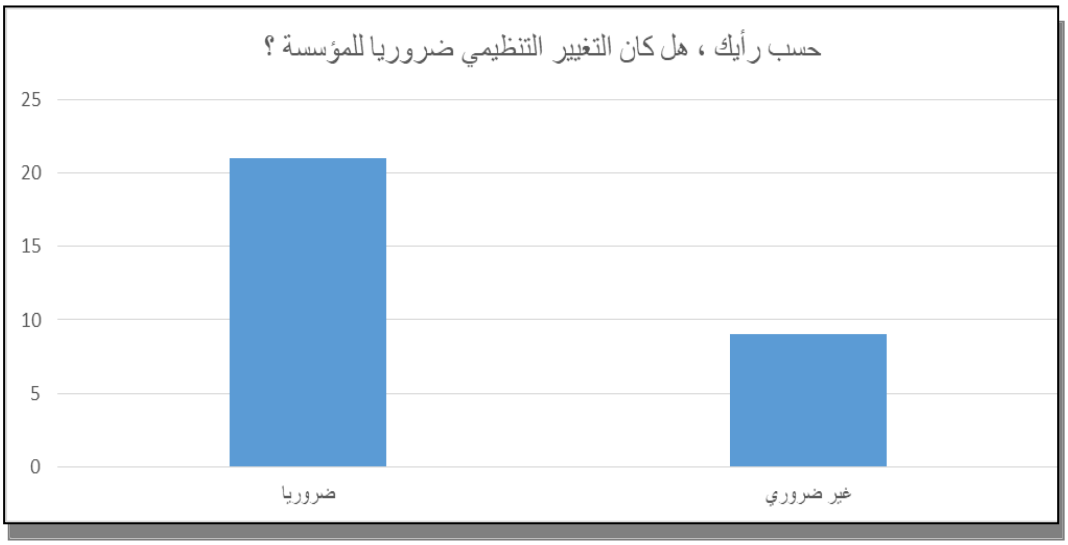
الجدول رقم (2) يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ضرورة التغيير التنظيمي للمؤسسة.

	التكرارات	النسبة المئوية%
ضروريا	21	70,0
غير ضروري	9	30,0
المجموع	30	100

يوضح الجدول الإحصائي المتعلق بآراء الموظفين حول مدى ضرورة التغيير التنظيمي للمؤسسة أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100%. وتظهر تفاصيل الاستجابات تأييداً واسعاً لهذا الإجراء، حيث احتلت فئة ضروريا المرتبة الأولى وبأغلبية واضحة مسجلة

[1] مصطفى عبد الكريم محمد المتوكل، أمال محمد علي المجاهد، أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، المجلة جامعة الصنعاء للعلوم الإنسانية، العدد 4، 2024، ص 192.

21 تكراراً لتشكل الحصة الأكبر بنسبة مئوية بلغت 70% من إجمالي العينة، في حين جاءت فئة غير ضروري في المرتبة الثانية والأخيرة بفارق كبير، حيث سجلت 9 تكرارات فقط وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 30%.



الشكل رقم 2: يمثل آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ضرورة التغيير التنظيمي للمؤسسة.

5. أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب بنجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، فهنالك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف.

-التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

هناك تغيير شامل يشتمل كافة أو معظم الجوانب والمجلات في المنظمة، وأما الجزئي فيتقدم على جانب واحد أو قطاع واحد كتغير الآلات والأجهزة، إلا أنه قد ينجز عنه نوع من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة هذا ما قد يؤثر سلبا على فعالية التنظيم لذا يجب التأكد على مراعاة التوازن.

-**التغيير المخطط:** يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف الى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والقائد المرتبطة عليه من ناحية أخرى.

-**التغيير غير مخطط عشوائي: هو** عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو بردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مؤسسة مما يسعى عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.[1]

-**التغيير المادي التغيير المعنوي:** إذ أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي) وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

-**التغيير السريع والتغيير التدريجي: إن** التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير تعتمد على طبيعة الظرف الذي تمر به المؤسسة.[2]

تظهر نتائج العمل الميداني ملامح التوزيع الهيكلي والخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المنوط بهم التفاعل مع مختلف أنواع التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تشير المؤشرات الرقمية إلى تقارب متوازن في نسب الاستجابة بين الجنسين مع تسجيل صدارة فئة الذكور بـ 16 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت 53.3%، تليها فئة الإناث بنسبة 46.7%، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(3)** الآتي:

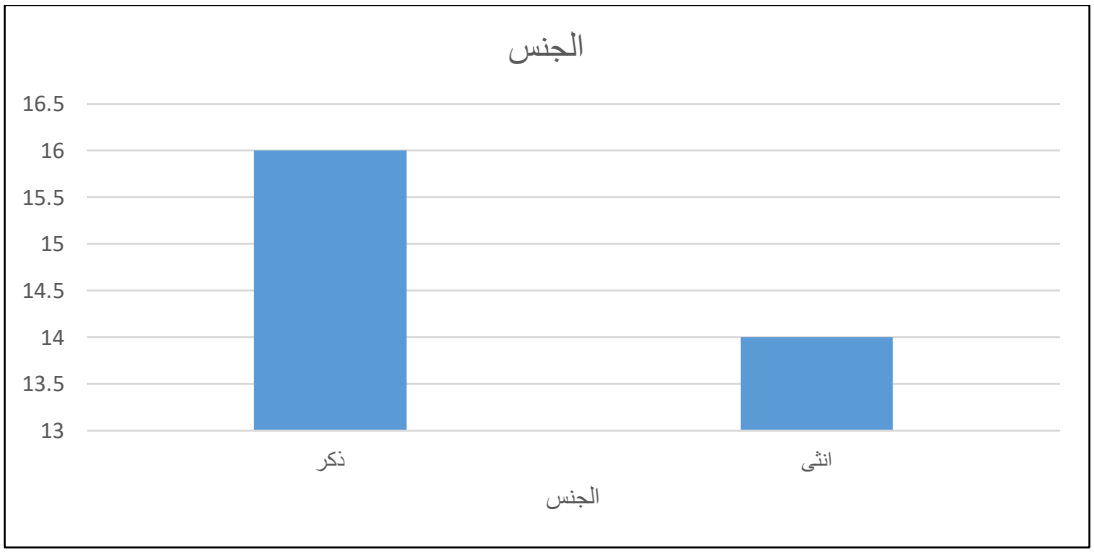
---

[1] بوشنتوف نوال، بوطبل رقية، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، (شهادة الماستر) ت. إ د. أم الرتم نور الدين، جامعة ابن خلدون، تيارت ،2002، ص 18-19.

[2] قبايلي مريم، سعديو مسيكة، التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية، (شهادة ماستر) ت. إ.د. بوبكر هشام، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016، ص66.

الجدول رقم (3) يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.		
	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	16	53,3
انثى	14	46,7
المجموع	30	100

يُظهر الجدول الإحصائي المرفق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغت القيمة الإجمالية للتكرارات 30فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% ومن خلال قراءة تفاصيل هذه البيانات، نلاحظ تفوقاً نسبياً لفئة الذكور التي سجلت 16تكراراً بنسبة بلغت 53,3%من إجمالي العينة، في حين حلت فئة الإناث في المرتبة الثانية بفارق ضئيل، حيث سجلت 14تكراراً وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 46,7%ويعكس هذا التقارب الكبير بين الفئتين توازناً ملحوظاً في تركيبة العينة المستهدفة، مما يمنح الدراسة موضوعية أكبر ويقلل من احتمالية التحيز لجنس دون الآخر عند تحليل النتائج اللاحقة.



الشكل رقم 3: أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

يتضح التوافق الميداني بين الأنماط النظرية لأنواع التغيير التنظيمي وتجلياتها التطبيقية من خلال إجابات المبحوثين الظاهرة في الجدول، حيث تعكس المؤشرات الإحصائية تركيز المؤسسة على مسارين أساسيين للتغيير، إذ تصدّرت إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية الخيارات بنسبة 36.7%، تليها عملية 'التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات ونظام **SAP** بنسبة 33.3%، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(4)** الآتي:

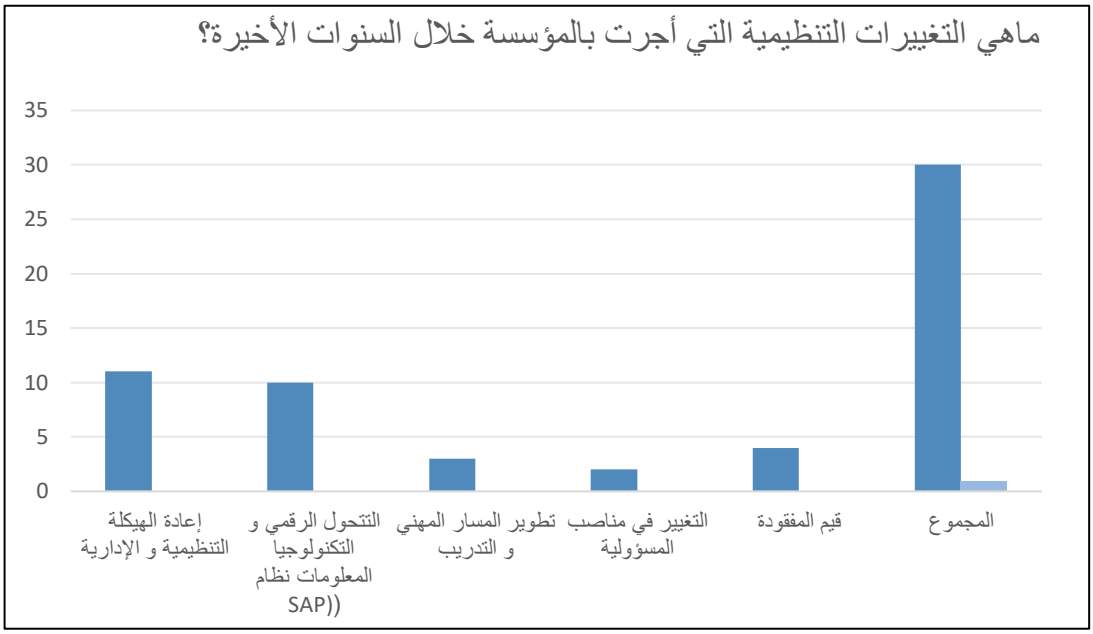
الجدول رقم (4) يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول طبيعة التغييرات التنظيمية التي أجريت بالمؤسسة خلال السنوات الأخيرة والأمثلة المقدمة لها.

	التكرارات	النسبة المئوية%
إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية	11	36,7
التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات نظام(SAP)	10	3,33
تطوير المسار المهني والتدريب	3	10,0
التغيير في مناصب المسؤولية	2	6,7
قيم المفقودة	4	13,3
المجموع	30	100

يوضح الجدول الإحصائي والرسم البياني المتعلق بطبيعة التغييرات التنظيمية التي أُجريت بالمؤسسة خلال السنوات الأخيرة، أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100%. وتكشف تفاصيل الاستجابات عن تقارب كبير بين الفئتين الأوليتين، حيث احتلت فئة "إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية" الصدارة بـ 11 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت 36.7%. تليها مباشرة بفارق ضئيل فئة "التحول الرقمي وتكنولوجيا

المعلومات (نظام SAP) والتي جاءت في المرتبة الثانية حيث سجلت 10 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 33.3%.

في حين حلت فئة "تطوير المسار المهني والتدريب" في المرتبة الثالثة بـ 3 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 10.0%، تليها فئة "التغيير في مناصب المسؤولية" في المرتبة الرابعة بـ 2 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 6.7%. وأخيراً سُجلت 4 حالات كـ "قيم مفقودة" لموظفين لم يقدموا إجابات على هذا السؤال بنسبة بلغت 13.3%.



الشكل رقم 4: يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول طبيعة التغييرات التنظيمية التي أجريت بالمؤسسة خلال السنوات الأخيرة والأمثلة المقدمة لها

6. مراحل تطبيق التغيير التنظيمي:

تتضمن عملية التغيير بعض الأحداث التنظيمية أو العمليات النفسية المتتابعة والتي تحدث عبرة فترة من الزمن، فلقدٌ ترح كيرت لوين kurt lewen أن هذا التتابع أو هذه العملية تتضمن ثلاث مراحل رئيسية وقد بنيت أغلب النماذج التي أتت من بعده على أفكار ه وذلك لبساطتها وسهولتها، وهذه المراحل هي:[1]

1-حل الجمود (إذابة الجليد مرحلة التهيئة): تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن طبيعة الوضع القائم ذلك من خلال التعرف عن:

- الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل.
- العلاقة النسيبة بين هذه الأعراض.
- طبيعة المشاكل التي تتخذه هذه المشاكل حسب تأثيرها على العمل.[2]
- حدود المنظمة وإمكانيتها في حل مشاكل.

لم يتم بعدها حشد الجهود التي تبدلها المنظمة لخلق الظروف الملائمة لإحداث التغيير . التنظيمي الناجح وتوفير متطلباته، وذلك من خلال إعداد الأجهزة والمعدات والحسابات الألية، تهيئة الأفراد نفسيا لتقبل التغيير كما يتم إصدار التعليمات المنظمة للوضع الجديد وعقد الندوات والقيام بالاتصال التنظيمي وهو ما يؤدي إلى خلق استعداد، رغبة ودافعية للعمل وفقا للوضع الجديد.[3]

---

[1] مرجع سبق ذكره، ص13.

[2] ساسي خديجة، التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، (شهادة الماستر) ت. د.أ. بن طاهر طاهر، جامعة محمد بن أحمد"2" وهران،2021، ص25.

[3] بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، (شهادة الماجيستر) ت. إ.أ.د جنوحات فضيلة، جامعة الجزائر 3، الجزائر،2014، ص42.

من أجل عملية تغيير مثمرة يجب تهيئة الأطراف المعينة ، لأن التغيير المخطط لن يكون له حظوظا في النجاح على المدى الطويل في حالة ما إذا كانت المبادئ الأساسية له غير واضحة ، حيث يجب علينا تحديد الأماكن التي يبدأ منها التغيير و الأوقات المناسبة لذلك و كذلك محاولة إثارة ذهن الأفراد و الجماعات بضرورة الجماعات بضرورة الحاجة للتغيير، وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة، ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد "شين" "Schein "على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال.

وفي سياق رصد المؤشرات الديموغرافية والمهنية ذات الصلة بالقدرة على استيعاب مراحل تطبيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، تبرز الخصائص الإحصائية الوصفية لأفراد عينة الدراسة، حيث تشير البيانات الميدانية إلى تميز العينة بنضج عمري وخبرة مهنية معتبرة، إذ سجل المتغير الخاص بالسن متوسطاً حسابياً قُدّر بـ 42.83 سنة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للأقدمية بالمؤسسة 13.23 سنة، وللأقدمية بالمنصب 14.57 سنة، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(5)** الآتي:

الجدول رقم (5) يوضح الخصائص الإحصائية الوصفية لعينة الدراسة حسب المتغيرات: السن، الأقدمية بالمؤسسة، الأقدمية بالمنصب.

الإحصائيات	السن	الأقدمية بالمؤسسة	الأقدمية بالمنصب
المتوسط الحسابي	42,83	13,23	14,57
الانحراف المعياري	8,627	8,447	8,508
القيمة الدنيا	24	1	1
القيمة القصوى	58	38	38

يبين الجدول الإحصائيات الوصفية المتعلقة بخصائص عينة الدراسة من حيث السن، والأقدمية بالمنصب، والأقدمية بالمؤسسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 30 فردًا بالنسبة لجميع المتغيرات، مع عدم وجود أي قيم مفقودة، وهو ما يعكس اكتمال البيانات ودقتها.

فيما يتعلق بمتغير السن، بلغ المتوسط الحسابي 42,83 سنة، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة تتمتع بخبرة مهنية معتبرة. كما بلغ الانحراف المعياري 8,627، وهو ما يشير إلى وجود تباين متوسط في أعمار الأفراد. وقد تراوحت أعمار العينة بين 24 سنة كحد أدنى و58 سنة كحد أقصى، مما يعكس تنوعًا عمريًا داخل المؤسسة.

أما بالنسبة للأقدمية بالمؤسسة، فقد بلغ متوسطها 13,23 سنة، وهو ما يدل على أن أغلب الموظفين يتمتعون بفترة خدمة معتبرة داخل المؤسسة، الأمر الذي قد يساهم في تعزيز الاستقرار المهني واكتساب الخبرة التنظيمية. كما بلغ الانحراف المعياري 8,447، ما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في سنوات الأقدمية بين الموظفين. وقد تراوحت الأقدمية بالمؤسسة بين سنة واحدة و38 سنة.

وبخصوص الأقدمية بالمنصب، فقد بلغ متوسطها 14,57 سنة، وهو متوسط مرتفع نسبيًا يعكس استقرار الموظفين في مناصبهم الحالية واكتسابهم خبرة وظيفية مهمة. كما سجل

الانحراف المعياري قيمة 8,508، مما يدل على وجود تباين متوسط بين أفراد العينة في مدة شغل المناصب. وقد تراوحت الأقدمية بالمنصب بين سنة واحدة و38 سنة كذلك.

وبصفة عامة، توضح النتائج أن أفراد العينة يتميزون بمستوى جيد من الخبرة المهنية والاستقرار الوظيفي، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المناصب التي يشغلونها، وهو ما قد يكون له أثر إيجابي على الأداء المهني وفهم بيئة العمل داخل المؤسسة.

2- **التغيير:** في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم وفي هذه المرحلة أيضا تم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام والتقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك هؤلاء.

3- **إعادة التجميد:** عندما يحدث التغيير فإن السلوك الجديد الذي تم تنميته سواء كان اتجاهات أو هياكل لا بد أن يكون موضع التجميد والتثبيت أي أنه يجب أن يصبح جزء من التنظيم وعند هذه النقطة يمكن اختبار مدى فعالية التغيير أو اختبار مدى الرغبة في الاستمرار في عملية التغيير ويجب الإشارة هنا إلى أنه حالة إعادة التجميد هي حالة نسبية ومؤقتة.[1]

ويتضح الترابط الإجرائي بين المتطلبات النظرية لمرحلة التغيير وسيرورتها التطبيقية من خلال إجابات المبحوثين الظاهرة في الجدول، حيث تعكس المؤشرات الإحصائية مدى اعتماد المؤسسة على الآليات التدريبية لتسهيل اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، إذ أفاد ما نسبته 43.3% من أفراد عينة الدراسة بأن برامج التكوين ترافقهم "أحياناً" خلال

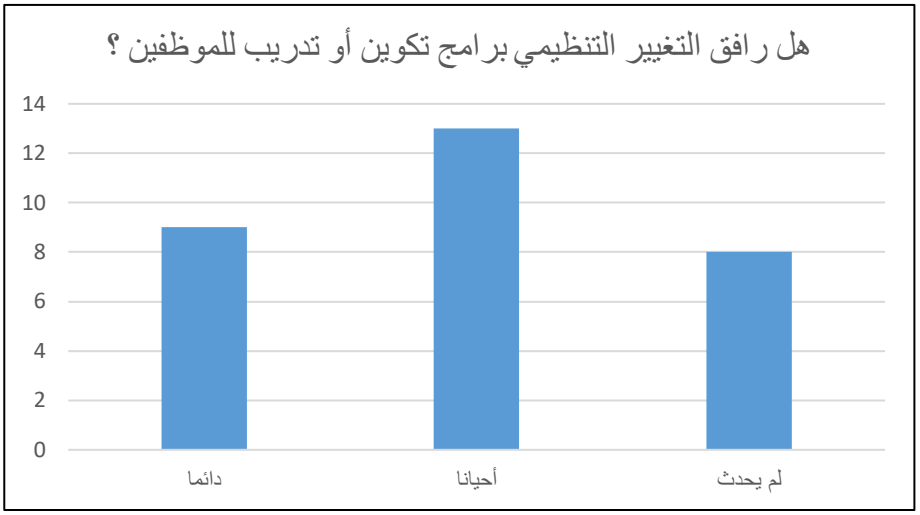
[1] مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

العملية، بينما أكد 30.0% منهم مرافقتها لهم "دائماً"، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(6)** الآتي:

الجدول رقم (6) يمثل مدى مرافقة برامج التكوين أو التدريب للموظفين خلال عملية التغيير التنظيمي.

	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	9	30,0
أحيانا	13	43,3
لم يحدث	8	26,7
المجموع	30	100

يكشف الجدول الإحصائي المتعلق بمدى مرافقة التغيير التنظيمي ببرامج تكوين أو تدريب للموظفين أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100%. وتظهر تفاصيل توزيع الاستجابات أن فئة أحيانا قد احتلت المرتبة الأولى بتسجيلها 13 تكراراً لتشكل النسبة الأكبر التي بلغت 43,3% من إجمالي العينة، تليها في المرتبة الثانية فئة دائما بفارق أربعة استجابات، حيث سجلت 9 تكرارات بنسبة مئوية قُدّرت بـ 30%، في حين جاءت فئة لم يحدث في المرتبة الثالثة والأخيرة بتسجيلها 8 تكرارات فقط وبنسبة مئوية بلغت 26,7%.

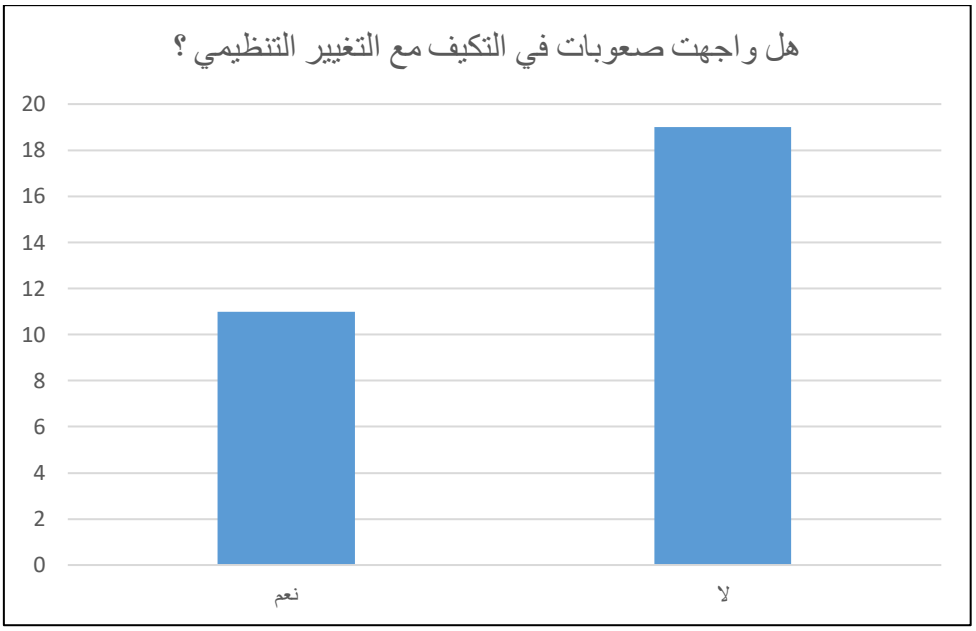


الشكل رقم 5: يمثل مدى مرافقة برامج التكوين أو التدريب للموظفين خلال عملية التغيير التنظيمي

وتكشف المواكبة الميدانية لمراحل تطبيق التغيير التنظيمي عن مدى قدرة الفاعلين داخل النسق على التكيف وتجاوز المقاومة التنظيمية من خلال إجابات المبحوثين الظاهرة في الجدول، حيث تشير المؤشرات الإحصائية المستخلصة إلى مرونة سوسيو تنظيمية متميزة داخل المؤسسة، إذ أكدت الأغلبية الساحقة من أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت 63.3% عدم مواجهتهم لأي صعوبات أو عوائق أثناء مسار التحول والتكيف، في مقابل ما نسبته 36.7% ممن واجهوا بعض الصعوبات في استيعاب ومواكبة مقتضيات الوضع الجديد وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم (7) الآتي:

الجدول رقم (7) يوضح الصعوبات التي واجهها أفراد عينة الدراسة في التكيف مع التغيير التنظيمي وطبيعة الصعوبات.		
	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	11	36,7
لا	19	63,3
المجموع	30	100

يُظهر الجدول الإحصائي المتعلق بمدى مواجهة الموظفين لصعوبات في التكيف مع التغيير التنظيمي أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100%. وتكشف تفاصيل البيانات أن الفئة الأكبر من المستجوبين لم تواجه عوائق في هذا الجانب، حيث سجلت فئة لا المرتبة الأولى بـ 19 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت 63,3% من الحجم الكلي للعينة، في حين حلت فئة نعم في المرتبة الثانية والأخيرة، حيث عبر 11 فرداً عن مواجهتهم لصعوبات في التكيف بنسبة مئوية قُدّرت بـ 36,7%.



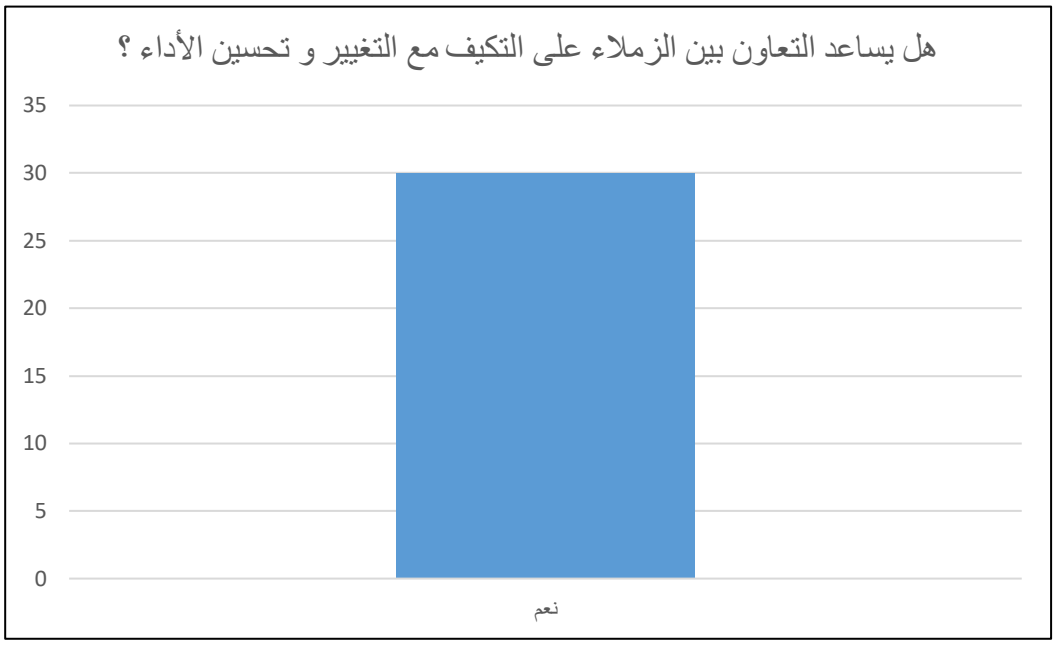
الشكل رقم 6: يوضح الصعوبات التي واجهها أفراد عينة الدراسة في التكيف مع التغيير التنظيمي وطبيعة الصعوبات.

وفي سياق تتبع الآليات التفاعلية الكفيلة بإنجاح مراحل تطبيق التغيير التنظيمي وتثبيته تبرز أهمية رأس المال الاجتماعي من خلال إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول، حيث تكشف المعطيات الإحصائية الميدانية عن إجماع مطلق وتكامل نسقي تام بين أفراد عينة الدراسة إذ أكد ما نسبته 100% من المبحوثين (بتكرار كامل قُدّر بـ 30 مفردة) على الدور المحوري والفعّال الذي يلعبه التعاون بين الزملاء في تسهيل عملية التكيف مع الوضع التنظيمي الجديد وتحسين الأداء العام داخل المؤسسة، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(8)** الآتي:

الجدول رقم (8) يوضح مدى مساهمة التعاون بين الزملاء في التكيف مع التغيير وتحسين الأداء.

	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	30	100

يُظهر الجدول الإحصائي المتعلق بمدى مساهمة التعاون بين الزملاء في التكيف مع التغيير وتحسين الأداء أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100,0%. وتكشف تفاصيل الاستجابات عن إجماع تام ومطلق من قبل جميع المبحوثين، حيث انحصرت كافة الإجابات في فئة نعم التي سجلت 30 تكراراً بنسبة مئوية بلغت 100%، مما يعني غياباً تاماً لأي تكرارات أو نسب في الفئات الأخرى.



الشكل رقم7 : يوضح مدى مساهمة التعاون بين الزملاء في التكيف مع التغيير وتحسين الأداء

خلاصة الفصل الأول:

يتضح من خلال ما تمت مناقشته أن التغيير التنظيمي ليس مجرد تعديل سطحي في سياسات أو هياكل المؤسسة، بل هو عملية شاملة تتضمن أبعاداً مادية ومعنوية تشمل الهيكل، التكنولوجيا، الثقافة، والموارد البشرية. ويشير التحليل إلى أن التغيير مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث تفرض الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ضرورة التكيف المستمر.

كما أظهر الفصل أن التغيير يمكن أن يكون مخططاً أو عشوائياً، جزئياً أو شاملاً، سريعاً أو تدريجياً، وأن لكل نوع آلياته ونتائجه الخاصة. وتركزت أهمية التغيير التنظيمي على تعزيز كفاءة الأداء، تنمية مهارات الأفراد، تهيئة بيئة عمل مبتكرة، وضمان توافق المنظمة مع المتغيرات البيئية.

أخيراً، أظهرت المراحل الثلاث الأساسية للتغيير (إذابة الجليد، التغيير، إعادة التجميد) كيف يمكن إدارة الانتقال التنظيمي بشكل فعال، مؤكدة على أن نجاح التغيير يعتمد على تفاعل القادة مع المرؤوسين، واستجابتهم للحوافز والدعم المؤسسي، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف والنمو المستدام.

الفصل الثاني: القيادة كوسيلة لتوجيه عمليات التغيير التنظيمي

تمهيد.

1- مفهوم القيادة.

2- أهمية القيادة داخل المنظمة.

3- أنماط القيادة وأساليبها.

4- التنظيم من رؤية نظرية الموقفية.

خلاصة الفصل الثاني.

تمهيد:

تُعد القيادة داخل المنظمة ظاهرة تنظيمية واجتماعية في آن واحد، إذ ترتبط بشكل مباشر ببنية العلاقات داخل المؤسسة وبكيفية تفاعل الأفراد والجماعات في إطار تحقيق الأهداف المشتركة. فهي لا تُفهم فقط كوظيفة إدارية قائمة على إصدار الأوامر، بل كعملية تأثير اجتماعي تتجسد من خلال القدرة على توجيه السلوك الجماعي، وبناء التوافق، وتنظيم العلاقات داخل النسق المؤسسي.

وفي هذا السياق، تبرز القيادة كآلية أساسية لضبط التوازن داخل التنظيم خاصة في ظل التغيرات التي تعرفها المؤسسات المعاصرة، حيث يصبح القائد فاعلاً محورياً في تفسير هذه التحولات والتكيف معها، من خلال أساليب مختلفة في التوجيه والتأثير والمشاركة كما أن اختلاف أنماط القيادة يعكس تنوع أشكال السلطة داخل التنظيم وتباين طرق ممارسة التأثير على الأفراد وهو ما يجعل فهم القيادة ضرورياً لتحليل ديناميكية العمل داخل المؤسسة كما تتيح نظرية الموقفية مقاربة أكثر عمقاً للقيادة من خلال ربط فعاليتها بالسياق التنظيمي وظروف المحيطة وليس بصفات الفردية فقط.

وعليه يسعى هذا الفصل إلى تحليل القيادة كوسيلة لتوجيه التغيير التنظيمي، من خلال التطرق إلى مفهومها، أهميتها، أنماطها، إضافة إلى مقاربتها من منظور نظرية الموقفية.

1- مفهوم القيادة:

لغة: وهي ترتكز على طبيعة العلاقات ما بين الريس والمرؤوسين.[1]

اصطلاحا: القيادة بأنها القدرة على التأثير في القبول العالمي للأهداف يحتاج القادة إلى رؤية للمستقبل ودافع لمتابعة أحلامهم وتحقيقها. كما أشار أدير (2002) "القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين بالسعي بحماس نحو أهداف محددة إنها العامل البشري الذي يربط المجموعة بالعمل على أدائهم وتوجيههم نحو الأهداف".[2]

- وكذلك هي عملية تأثير على النشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.[3]

- يعرفها تيد بأنها المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه، ويعرفها كونتز وأودنيل koonz and O donnellبأنها " القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق أحد الأهداف ".

- ويعرف كميول وايلز kimiball wilesالقيادة بأنها مساهمة في بناء أهداف الجماعة وتحقيقها ويعرفها أورودواي تيد Ordway Teadبأنها " النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الاخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ".
- وعرفها «الن"Allen" بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".

---

[1] ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم الفن، (الطبعة العربية)، عمان، الأردن، وسط البلد، شارع الملك حسين، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع ،2007، ص 28.

[2] Kifayat ali larik, abul karim lashari, Effect of leadership style on employee performance, neutron journal, volume 21, number 02, january 2022, page 114.

[3] د. بشير العلاق، القيادة الإدارية، (الطبعة) الأردن، عمان، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 6.

- ويعرفها ففنر P. Fiffnerبأنها التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذهم لبلوغ الغايات المنشودة ومن هنا نجد أن القيادة إلى التأثير إيجابيا في سلوك العاملين أفراداً وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة والقائد الكفء هو ذلك القائد يمكنه تحفيز الخرين وبث روح الحماس بينهم بما يضمن تجاوبهم معه واحترامهم لقيادته.[1]
- وتم تعريف القيادة من قبل برونيه (1996)، كما ورد في بابادميتريو (2003)، بأنها السلوك الذي يتبناه المدير عند سعيه للتأثير على أداء شخص اخر.[2]

2-أهمية القيادة داخل المنظمة:

- العمل على نشر روح الأخطاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيف جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضاً لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.

[1] د. عدنان بدري الابراهيم، الإدارة تربوية –مدرسية –صفية، (الطبعة العربية الأولى)، عمان، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع،2011، ص67.

[2] Simuhosa, Etienne Siropia, Théories de la motivation au travail, 1ère édition, Éditeur : L'Harmattan, Côte d'Ivoire, 2012, page 105.

- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها، وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في مجتمع.[1]
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.[2]

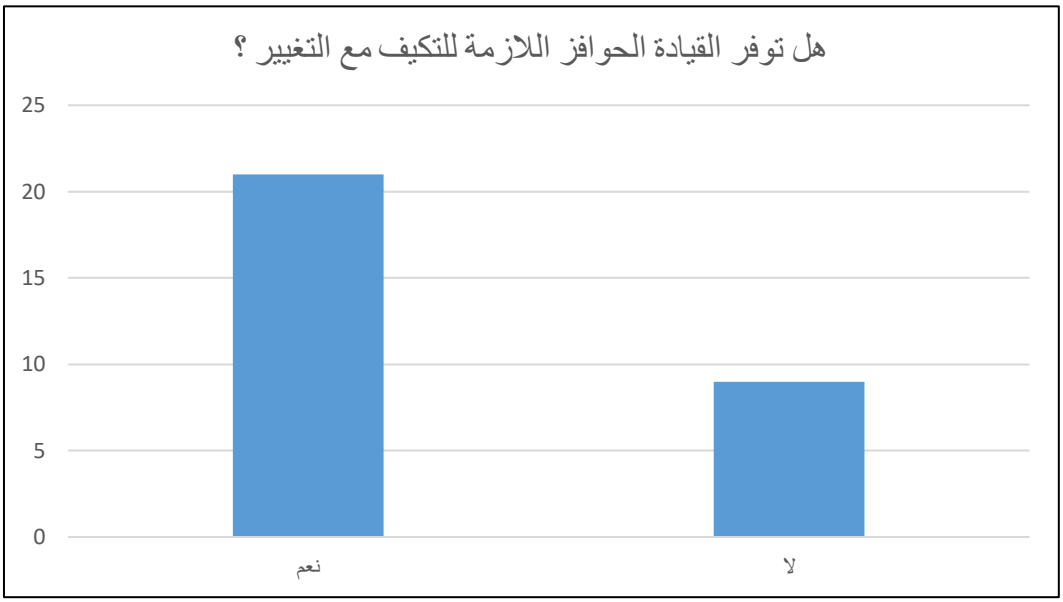
وتجسيداً للتكامل النسقي بين المتطلبات النظرية التي تبرز أهمية القيادة داخل المنظمة والآليات العملية المعتمدة عملياً، تظهر معالم الدور القيادي في تحفيز الموارد البشرية من خلال ردود المبحوثين الموضحة في الجدول، حيث تعكس المؤشرات الإحصائية وعيًا تنظيميًا كبيرًا بأهمية الوظيفة التحفيزية للممارسات القيادية، إذ أكدت الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت 70.0%(بتكرار قُدّر بـ 21 مفردة) على قيام الإدارة بتوفير الحوافز الضرورية لمساعدتهم على التكيف والاندماج مع التغيرات التنظيمية، في حين نفت فئة بلغت نسبتها 30.0% ذلك، وهو ما يوضحه بالتفصيل الجدول رقم **(9)** الآتي:

[1] د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة والدراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 86-87.

[2] د. عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحولية والرضا الوظيفي، وجهة نظر تربوية معاصرة، (الطبعة الأولى)، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 1437هـ-2016م، ص 32.

الجدول رقم (9) يمثل مدى توفير القيادة للحوافز اللازمة لمساعدة الموظفين على التكيف مع التغيير.		
	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	21	70,0
لا	9	30,0
المجموع	30	100

يبين الجدول الإحصائي المتعلق بمدى توفير القيادة للحوافز اللازمة للتكيف مع التغيير أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100%. وتكشف تفاصيل الاستجابات عن تفوق وافٍ للإجابات الإيجابية، حيث احتلت فئة نعم الصدارة مسجلة 21 تكراراً لتشكل الحصة الأكبر بنسبة مئوية بلغت 70,0% من إجمالي العينة، في حين جاءت فئة لا في المرتبة الثانية والأخيرة بفارق واضح، حيث سجلت 9 تكرارات فقط وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 30%.



الشكل رقم 8: يمثل مدى توفير القيادة للحوافز اللازمة لمساعدة الموظفين على التكيف مع التغيير

3- أنماط القيادة وأساليبها:

1-التصنيف الأول للقيادة: حيث قسمت القيادة إلى ثلاث أنماط قيادية ولا يعني هذا وجود حدود فاصلة بين هذه التقسيمات ولكن قد تتداخل هذه الأنواع وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط هذا يغلب عليه نمط معين يصنف على أساسه وهذه الأنماط هي:

أ- نمط الجذاب "الملهم" Charismatic Leadership هي أسلوب يجذب فيه القادة مرؤوسيهم ويحفزونهم من خلال قدراتهم الشخصية وسحرهم وأسلوب تواصلهم يتمتعون بقدرات ملحوظة وثقة بالنفس للتأثير على العمال وتنظيمهم هؤلاء القادة ماهرون في التواصل المقنع ويستخدمون أساليب لفظية متنوعة، بما في ذلك سرد القصص، واستخدام الاستعارات، واللغة الجذابة عاطفياً، لنقل رسائل مليئة بالتحديات وتحفيز الأتباع على العمل بجد لتحقيق الأهداف المشتركة لهذا الشكل من التبعية تأثير مباشر قوي على الانخراط في العمل ويحفز العمال على أن يصبحوا أكثر تفانياً على الرغم من الآثار الإيجابية، إلا أن لها جانباً مظلماً أيضاً. غالباً ما يتطور سلوك غير أخلاقي وضار عندما يكون القائد مهووساً بالسلطة، أو يعاني من مشاكل شخصية لم تُحل، أو لديه نرجسية. يشكل القادة الكاريزميون خطراً جسيماً على الصحة العاطفية والنفسية والمهنية لمرؤوسيهم.[1]

ب-النمط التقليدي :Traditionnal Leadership يقصد به نوع القيادة الذي يضفي على شخص ما من جانب أناس يتوقعون منه القيام بدور القيادة وتقوم القيادة التقليدية على أساس تقديس كبر السن وفصاحة القول والحكمة ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له، وهذا النوع من القيادة يقوم على الصورة الأبوية لشخصية القائد ويهتم بالمحافظة

[1] Iqra, Muhammad Usman Tahir, "Leadership Styles and Their Impact on Employee Performance : A Comprehensive Review", Leadership and Organisationnel Insights, Vol. 21, No. 2, 2022, page 22.

على الوضع الراهن دون تغييره وتكون المقاومة للتغيير عاملاً هاماً في تعزيز سلطة القائد وتدعيم نفوذه.

ج-النمط العقلاني :Rational Leadership وهو النمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي فقط، أي أن صاحبه يستمد دور القيادة مما يخوله له مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الأخرين أن يعملوا نفس الشيء. وقد يستخدم سلطته في توقيع العقوبات على أي شخص يخالف تطبيق هذا النمط من القيادة ولذا يتميز هذا النمط من القيادة بأنه غير شخصي وتكون الطاعة والولاء فيه للاعتبارات الشخصية وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد المرعية الثابتة.

2-التصنيف الثاني للقيادة: في هذا التصنيف قسمت القيادة إلى ثلاثة أنماط هي:

1-القيادة الديمقراطية :Democratic Leadership تقوم على أساس احترام شخصيات الأفراد والمساواة فيما بينهم وتنميتهم وتقوم على حرية الاختيار والإقناع وأن القرار النهائي يكون دائما بالتشاور والقائد هنا يشجع الأخرين ويراعي مطالبهم وكذلك يقترح ولا يفرض ويترك للأخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول، وهو الذي يراعي رغبات الأفراد ومطالبهم لذلك ترتبط القيادة هنا بالقيادة الديمقراطية هذا بالإضافة إلى إنتاج كبير قياساً بأنماط القيادة الأخرى.

2- القيادة الترسلية : – Laissez Faire Leadership تسمى هذه القيادة أيضاً بالمتساهلة أو الفوضوية وفي هذه القيادة تترك فيها الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرار ولم يمارس أي قائد أية سلطة على المجموعة و تركهم يعالجون مشكلاتهم بأنفسهم دون تدخل منه ، كما أنه لا يقدم لهم أية معلومات إلا إذا طلب منه ذلك ولا يقوم بدور في المناقشة ولا يشترك في أي عمل من الأعمال ويسمح للمجموعة بالتقارب فيما بينهم إلى حد

كلير كما أن إنتاج هذه المجموعة يعد قليل، هذا بالإضافة إلى انعدام التوجيه في النوع من القيادة .

3- القيادة الأوتوقراطية الديكتاتوري المستبد : Autocitation Leadership تسمى أيضا بالقيادة الاستبدادية أو التسلطية وتقوم هذه القيادة على الاستبداد بالرأي وتستخدم أساليب الفرض و الإرهاب و التخويف و لا تسمح هذه القيادة بالنقاش أو التفاهم كما أنها تقوم على توجيه عمل الأخرين بإصدار القرارات و التعليمات و التدخل في تفصيلات العمل و لا يفوض القائد الأوتوقراطي بعض سلطاته لأي فرد و يجعل العاملون معه يتصلون به مباشرة و ينعدم التعاون و الود بين العاملين و القائد كما أن جميع العاملين يدينون بالولاء لهذا النوع من القيادة.[1]

ويمكن تقسيم النمط المستبد إلى:

-**النمط الاستبدادي المستغل:** ويتخذ القائد كل القرارات وعلى المرؤوسين طاعة الأوامر دون مناقشة، وأي تقصير يستوجب توقيع العقوبات.

-**النمط الاستبدادي العادل:** يتخذ القائد كل القرارات، لكن يكون للمرؤوسين بعض الحرية في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، طالما أنهم يؤدونها وفق الإجراءات المحددة من قبل رؤسائهم.[2]

وفي إطار إسقاط المقاربات النظرية لأنماط القيادة وأساليبها على الواقع التنظيمي للمؤسسة، تبرز انعكاسات الممارسات القيادية السائدة من خلال اتجاهات المبحوثين الموضحة في الجدول، حيث تكشف المؤشرات الإحصائية الميدانية عن الدور الحيوي الذي تلعبه الأنماط

[1] مرجع سبق ذكره، ص72-73-74.

[2] أ. د. نجلاء محمد عاطف خليل "أبعاد القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي، دراسة ميدانية"، مجلة كلية الآداب – جامعة المنصورة، العدد 75، أغسطس 2024، ص 110.

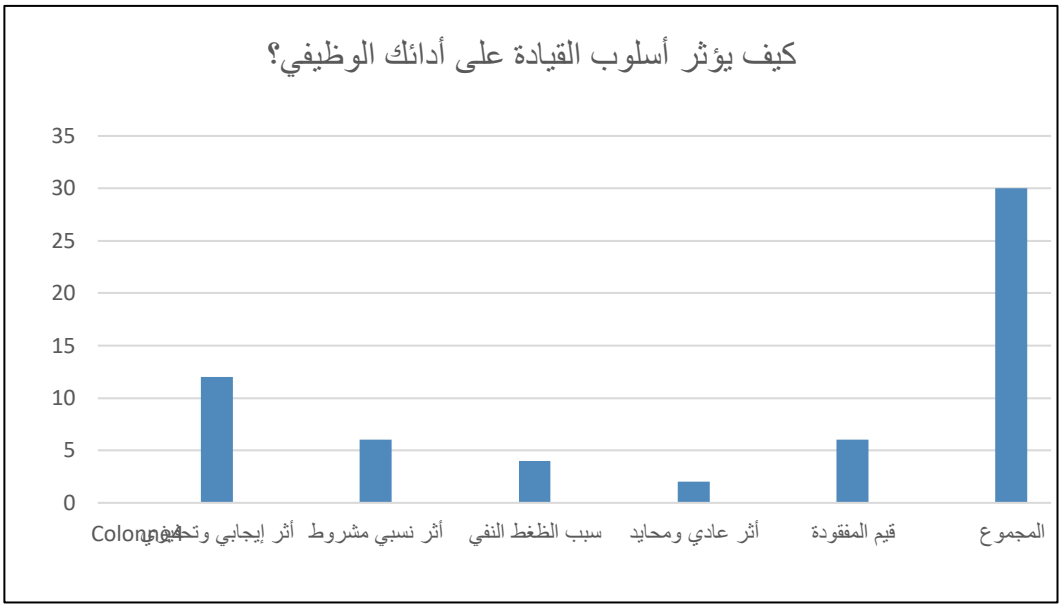
القيادية في توجيه السلوك التنظيمي، إذ أفاد 40.0% من أفراد عينة الدراسة بأن أسلوب القيادة يترك أثراً إيجابياً وتحفيزياً يسهم في رفع الإنتاجية وتجويد بيئة العمل بينما ربطت فئة بلغت 20.0% هذا التأثير بجعله مشروطاً بنوعية الأسلوب المتبع وتوفر التحفيز المعنوي وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(10)** الآتي:

الجدول رقم(10) يوضح إتجاهات أفراد العينة حول كيفية تأثير أسلوب القيادة على أدائهم الوظيفي.

	التكرارات	النسبة المئوية%
أثر إيجابي وتحفيزي (يرفع الإنتاجية، يجود العمل، (ويخلق بيئة ممتازة)	12	40,0
أثر نسبي / مشروط (حسب طبيعة الأسلوب، وجود الاحترام التحفيز المعنوي)	6	20,0
أثر سلبي (يسبب الضغط النفسي، التهاون، أو عدم تلبية احتياجات المورد البشري)	4	13,3
أثر عادي ومحايد	2	6,7
قيم المفقودة	6	20,0
المجموع	30	100

يوضح الجدول الإحصائي والرسم البياني المتعلق بمدى تأثير أسلوب القيادة على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% وتكشف تفاصيل الاستجابات أن الأغلبية ترى في أسلوب القيادة محركاً أساسياً للأداء، حيث احتلت فئة "أثر إيجابي وتحفيزي" الصدارة بـ 12 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت 40.0%، حيث ركز المبحوثون على أن القيادة الإيجابية تخلق جواً منظماً يرفع الإنتاجية ويحقق أفضل النتائج. تليها في المرتبة الثانية فئة "أثر نسبي/مشروط بطبيعة الأسلوب والتحفيز المعنوي والاحترام المتبادل" حيث سجلت 6 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 20.0%.

في حين حلت فئة "الأثر السلبي" في المرتبة الثالثة بـ 4 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 13.3% بسبب ما قد يفرضه الأسلوب القيادي أحياناً من ضغط نفسي أو تهاون، تليها فئة "أثر عادي ومحايد" بـ 2 تكرارات وبنسبة بلغت 6.7%. وأخيراً سُجلت 6 حالات كـ "قيم مفقودة" لموظفين لم يقدموا إجابات على هذا السؤال بنسبة بلغت 20.0

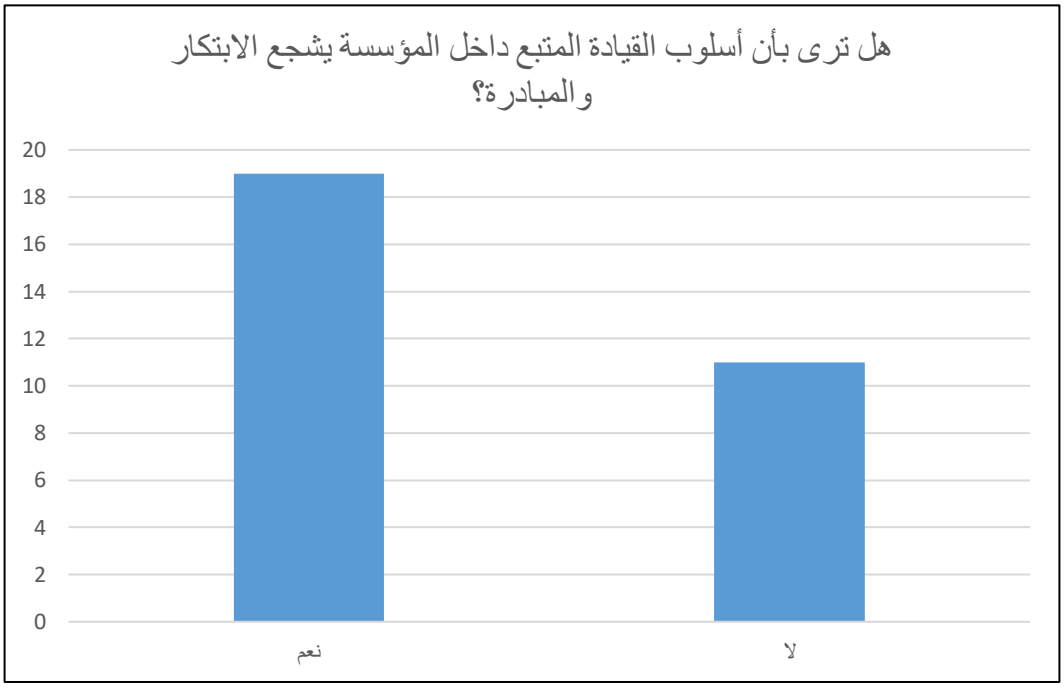


الشكل رقم 9: يوضح إتجاهات أفراد العينة حول كيفية تأثير أسلوب القيادة على أدائهم الوظيفي

وتكشف الأبعاد السلوكية للأنماط القيادية عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد ودوره في تحفيز القدرات الإبداعية للعمال، وهو ما تجسده إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول، حيث أبانت المؤشرات الإحصائية الميدانية عن بيئة عمل داعمة للتمكين الإداري، إذ أفادت الأغلبية الساحقة من أفراد عينة الدراسة بنسبة 63.3% (بتكرار قُدّر بـ 19 مفردة) بأن أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة يشكل دافعاً أساسياً لتشجيع المبادرة والابتكار، في مقابل ما نسبته 36.7% ممن لم يلمسوا هذا التشجيع، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(11)** الآتي:

الجدول رقم(11) يمثل مدى تشجيع أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة للابتكار والمبادرة.		
	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	19	63,3
لا	11	36,7
المجموع	30	100

يبين الجدول الإحصائي المتعلق بمدى تشجيع أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة للابتكار والمبادرة أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% وتكشف تفاصيل البيانات عن تفوق الإجابات التأييدية، حيث احتلت فئة نعم الصدارة مسجلة 19 تكراراً لتشكل الحصة الأكبر بنسبة مئوية بلغت 63,3% من إجمالي العينة، في حين جاءت فئة لا في المرتبة الثانية والأخيرة بفارق واضح، حيث سجلت 11 تكراراً وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 36,7%.



الشكل رقم10 : يمثل مدى تشجيع أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة للابتكار والمبادرة

4. نظرية القيادة:

1-التنظيم من رؤية نظرية الموقفية:

• يقول أصحاب هذه النظرية ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد.

• ويرى فيدلر أنه ليس هناك صفات معينة جيب أن توافرها في كل قائد وليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات كما أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد أنجح في كل المواقف وعلى القائد أن يكون مرناً في استخدامه لأساليب القيادة وأن هناك ثلاث عوامل لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية:

– العلاقة بين القائد والجماعة فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف موات للقيادة.

– طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد فعندما تكون المهمة واضحة ومحددة يكون إنجازها سهلاً.

– توافر عوامل القوة لدى القائد فيكون موقف القائد أقوى حينما يكون باستطاعته أن يعاقب ويثبت.

• وتوصف القيادة من خلال هذه النظرية أهنا عملية تفاعل اجتماعي بين القائد والجماعة يشاركها مشاكلها وأهدافها ومعاييرها ويوطد الصلة بين أعضائها ويزيد من مستوى الدافع لديها للعمل وتحسين مستواهم الأدائي للأعمال ومعارفهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات كما يخلق روح الفريق ويدعم تنمية استعدادات الأفراد لتقبل التغيري والاختيار للقائد يكزن على أساس الأصلح في ذلك الموقف والظرف في القيادة وفق النظرية تتوقف على شخصية القائد وقوته وقدراته وعلى الموقف الاجتماعي وعلى الجماعة والتفاعل بينهما.

• فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك جناح القادة في مواقف معينة نجاحا باهرا وفشلهم في مواقف اخرى وأصحاب هذه النظرية تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد جماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعاجلة موقف معين.

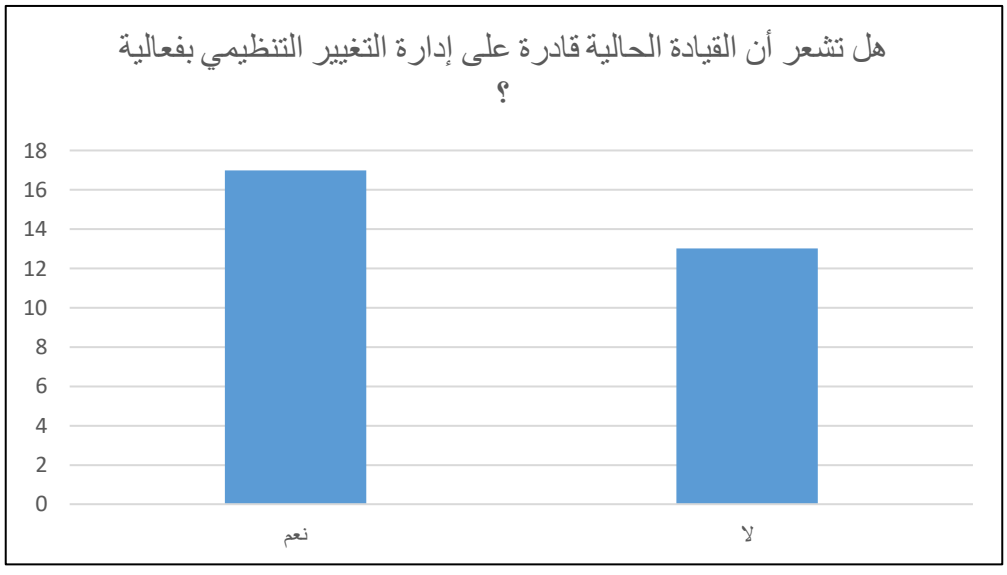
• بدأت هذه النظرية عام 1948 من خلال بحوث Stogaliff حيث وجدت أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القيادة وإنما يتجاوزهم ليشمل المواقف بالظروف المحيطة. وهكذا فإن بروز الصفات القيادية يتم إلى درجة كبيرة من خلال المراكز الاستراتيجية التي يشغلها القادة في شبكة الاتصالات أكثر مما يعتمد على سماتهم الشخصية.[1]

واستناداً إلى المقاربات السوسيولوجية والتنظيمية لـ "النظرية الموقفية" في القيادة، والتي تربط نجاح الفاعل القيادي بمدى مرونته وقدرته على إدارة المواقف والظروف المحيطة، تتضح تمثلات أفراد العينة حول الكفاءة القيادية الحالية في توجيه التغيير من خلال إجاباتهم الموضحة في الجدول، حيث تعكس المؤشرات الإحصائية تبايناً نسبياً يميل إلى الإيجابية، إذ ترى أغلبية المبحوثين بنسبة بلغت 56.7% (بتكرار قُدّر بـ 17 مفردة) أن القيادة الحالية تمتلك القدرة والفعالية اللازمتين لإدارة عملية التغيير التنظيمي، في مقابل ما نسبته 43.3% ممن عبروا عن عدم التوافق مع هذا الطرح، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(12)** الآتي:

[1] بخالد حميدة، خالدي سعيد، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية (شهادة ماستر)، ت. إ. د. مرباح مليكة، جامعة ابن خلدون تيارت، 2024، ص83-84.

الجدول رقم(12) يمثل مدى شعور أفراد العينة بقدرة القيادة الحالية على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية.		
	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	17	56,7
لا	13	43,3
المجموع	30	100

يوضح الجدول الإحصائي المتعلق بمدى شعور الموظفين بقدرة القيادة الحالية على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% وتكشف تفاصيل الاستجابات عن تفوق الفئة المؤيدة بقدرة القيادة، حيث احتلت فئة نعم الصدارة والمرتبة الأولى بتسجيلها 17 تكراراً لتشكل النسبة الأكبر التي بلغت 56,7% من إجمالي العينة، في حين جاءت فئة لا في المرتبة الثانية والأخيرة بفارق أربعة استجابات، حيث سجلت 13 تكراراً وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 43,3%.



الشكل رقم 11: يمثل مدى شعور أفراد العينة بقدرة القيادة الحالية على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية.

خلاصة الفصل الثاني:

أبرز هذا الفصل أن القيادة داخل المنظمة تُعد آلية تنظيمية واجتماعية أساسية تسهم في ضبط العلاقات داخل المؤسسة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف الجماعية، حيث تتجلى أهميتها في كونها وسيلة للتنسيق بين الفاعلين داخل التنظيم وتسهيل التفاعل بينهم.

كما تبين أن القيادة تؤدي دوراً محورياً في استقرار التنظيم وتوجيه ديناميكيته الداخلية، من خلال قدرتها على التأثير في الجماعات، وبناء التماسك الاجتماعي، ومواكبة التغيرات التي تعرفها البيئة التنظيمية.

وقد أظهر التحليل أن أنماط القيادة ليست ثابتة، بل تعكس اختلافاً في أشكال ممارسة السلطة داخل المؤسسة، حيث تختلف من القيادة الديمقراطية القائمة على المشاركة، إلى القيادة الأوتوقراطية القائمة على التحكم، وصولاً إلى القيادة الكاريزمية والتقليدية والعقلانية، وكل نمط يعكس طبيعة معينة للعلاقات التنظيمية.

كما أكدت نظرية الموقفية أن فعالية القيادة لا ترتبط بخصائص القائد وحدها، بل تتحدد من خلال التفاعل بين القائد والجماعة وطبيعة الموقف التنظيمي، مما يجعل القيادة ممارسة مرنة تتغير بتغير السياق.

وعليه، فإن القيادة تُفهم كظاهرة ديناميكية داخل التنظيم، تلعب دوراً محورياً في توجيه التغيير التنظيمي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء داخل المؤسس

الفصل الثالث: أثر التفاعل بين التغيير التنظيمي وأسلوب القيادة في تحسين الأداء الوظيفي.

تمهيد.

1- مفهوم الأداء الوظيفي.

2- العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيادة داخل المؤسسة.

3- تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي.

4- دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي.

5- التفاعل بين التغيير التنظيمي والقيادة وانعكاسه على الأداء الوظيفي.

6- آليات تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

7- تعريف مؤسسة سوناطراك

خلاصة الفصل الثالث.

تمهيد:

يُعد الأداء الوظيفي من أهم الظواهر التنظيمية التي تعكس ديناميكية المؤسسة وقدرتها على تحقيق التوازن بين أهدافها الرسمية وسلوك الفاعلين داخلها. فهو لا يُفهم باعتباره نتيجة فردية مرتبطة بالكفاءة فقط، بل هو نتاج تفاعل معقد بين البنية التنظيمية والعلاقات الاجتماعية السائدة داخل بيئة العمل. وفي هذا السياق، يُعتبر التغيير التنظيمي أحد أبرز آليات إعادة تشكيل النسق الداخلي للمؤسسة، حيث يمس الهياكل والعلاقات وأنماط التواصل وأساليب اتخاذ القرار. غير أن هذا التغيير لا يكتسب فعاليته إلا من خلال الفعل القيادي الذي يتولى توجيهه وتنظيمه، باعتبار القيادة آلية لضبط السلوك الجماعي وإعادة إنتاج التوازن داخل التنظيم.

ومن هذا المنظور، تتحدد أهمية دراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي وأسلوب القيادة في فهم كيفية إعادة إنتاج الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، باعتبار أن هذا الأخير يتأثر بدرجة التكيف، ومستوى التفاعل، ونوعية المناخ التنظيمي الذي يتم بناؤه داخل النسق المؤسسي.

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

أ- تعريف الأداء:

لغة: من معاجم اللغة يتضح أن "الأداء" مصدر الفعل "أدى" ويقال أدى الشيء أوصله أدى الأمانة وأدى الشيء أي قام به.[1]

-يعرف الأداء في المعاجم والقواميس العربية بأنه مصدر الفعل أدى الشيء أي أوصله وأدى الشيء بمعنى قام به.[2]

اصطلاحا: يعبر مفهوم الأداء على مستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومدرين ومهندسين.

يعرف الأداء أيضا أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.[3]

ب- مفهوم الأداء الوظيفي:

أداء العاملين هو مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن القيام الموظف بأداء مهامه، فهو مقياس للتحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي والبقاء في سوقها

[1] بالعربي جمعة، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، (شهادة ماستر) ت. إ. بهاز جيلالي، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غرداية، 2016، ص30.

[2] لبتر حسني، قحام فيروز، عملية التنظيم وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين بمؤسسة "fertiel" لصناعة الأسمدة -وهران أرزيو (شهادة ماستر) ت. إ. أ. مرضي مصطفى، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2020، ص37.

[3] صوالح عتيقة، الرضا عن الظروف الفيزيقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (شهادة ماستر)، ت. إ. أ.م. تازورلت حورية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022، ص21.

واستمرارها في نشاطها في التنافس، ومن ثم تتمكن المنظمة من المحافظة على التوازن في مكافأ كل من المساهمين والعمال.[1]

وقد تنوعت تعريفاته واختلفت منها أنه:

وكذلك هو قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت.[2]

هو سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر، بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة تبعا للمعايير التي تم وضعها.[3]

ولقد اهتم الكثير من الكتاب بتعريف مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منهم:

– فقد عرفه (غربي واخرون، 2007 :130) بأنه المجهود الذي يبذله كل فرد في المنظمة وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية الكمية، وجود العمل المطلوب، والوقت المحدد للقيام به.

– وكذلك عرفه (الداوي، 2010 :217) بأنه الفعل الذي يعود على إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية الاستمرار.

– وأيضا عرفه (عباس، 2011 :239) بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.

---

[1] روابحي روبة، روابحي زهرة، الصراع الجيلي والأداء الوظيفي، (شهادة ماستر) ت.إ. د. داود عمر، جامعة ابن خلدون تيارت، 2023، ص 33.

[2] الحراحشة، حسن محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص16.

[3] خنيش يوسف، وحمدي محمد ياسين، "تأثير الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي من خلال ممارسة القيادة التحويلية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، جوان 2023، ص554.

وعليه فإن الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لجهود الأفراد في المنظمة بإنجازهم للأعمال والمهام كماً ونوعاً.[1]

وفي سياق التشخيص التنظيمي للمحددات البنيوية الكفيلة بضبط مفهوم الأداء الوظيفي وتجلياته الميدانية داخل المؤسسة، يستوجب الأمر أولاً تحديد التوزيع الهيكلي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، حيث تشير المؤشرات الإحصائية إلى هيمنة واضحة لفئة الإطارات داخل النسق الإداري للمؤسسة بنسبة بلغت 76.7% (بتكرار قُدّر بـ 23 مفردة)، تليها فئة التحكم بنسبة 13.3%، ثم فئة رؤساء المصالح بنسبة 10.0%، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(13)** الآتي:

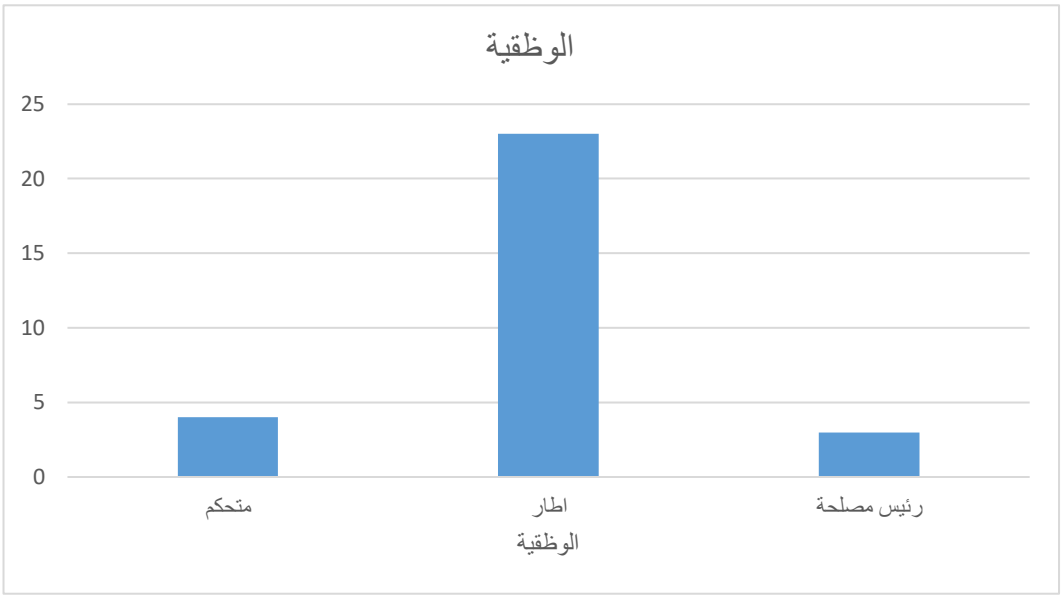
الجدول رقم(13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير مستوى الوظيفي.

	التكرارات	النسبة المئوية%
متحكم	4	13,3
إطار	23	76,7
رئيس مصلحة	3	10,0
المجموع	30	100

يبين الجدول الإحصائي الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي أن المجموع الإجمالي للعينة قد بلغ 30فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100%ومن خلال تفصيل النسب والتكرارات الواردة، يتضح أن فئة إطار قد احتلت الصدارة والنسبة الأكبر داخل العينة بـ 23تكراراً وبنسبة مئوية بلغت 76,7%، تليها في المرتبة الثانية فئة متحكم التي سجلت 4تكرارات بنسبة مئوية قُدّرت بـ 13,3%، في

[1] مرجع سبق ذكره، ص 174-175.

حين



جاءت فئة رئيس مصلحة في المرتبة الثالثة والأخيرة بأقل عدد من الاستجابات، حيث سجلت 3تكرارات فقط وبنسبة مئوية بلغت .10,0%.

الشكل رقم 12: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير مستوى الوظيفي

2. العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيادة داخل المؤسسة:

في حالة التغيير التنظيمي يوجد من يؤيده ومن يعارضه في هذه الحالة يسعى القائد إلى فهم أسباب كل موقف لتنفيذ التغيير بسلاسة.

1-أسباب قبول التغيير:

- قدرة القائد على إقناع الآخرين بالتغيير.

- قبول التغيير، سواء من خلال احترام السلطة وشرعية التغيير إما بسبب الخوف من الآثار السلبية في حالة المقاومة.

- الثقة في القائد مبنية على خبرته.

- لتقديم صورة مستقبلية أفضل للتغيير.

- فهم الفوائد الشخصية لإجراء التغيير.

2-أسباب رفض التغيير:

- عدم الثقة بالتغيير.

- الجهل بأهمية التغيير.

-عدم فهم التغيير والغرض منه.

-الخوف من العواقب السلبية للتغيير على المستوى الشخصي وتأثيره حول الوضع والسلطة.

-إن مقاومتهم للتغيير تنبع من رفضهم أن يرى استقلالهم خاضعاً لسيطرة الآخرين.

-الضغط وعبء العمل.

يتمثل دور الإدارة العليا في وضع رؤية واستراتيجية لتنفيذ التغيير، وتشجيع مجموعة من الموظفين على دعمها ولتسهيل هذه العملية لتجنب التعقيدات والمقاومة، من الأفضل السماح للعاملين باتخاذ قرار الانتقال من وحداتهم بما يتماشى مع الرؤية والاستراتيجية. يجب على القادة دعم وتحفيز وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ التغيير، ولكن لا ينبغي لهم فرض تفاصيل

"كيفية" التنفيذ. فالأهم هو "لماذا" يحدث هذا التغيير، يؤكد هذا أن القادة يساهمون بشكل فعال في إدارة مقاومة التغيير، مما يدل على العلاقة بينهما ويسلط الضوء على دورهم الأساسي في نجاح عملية التغيير التنظيمي.

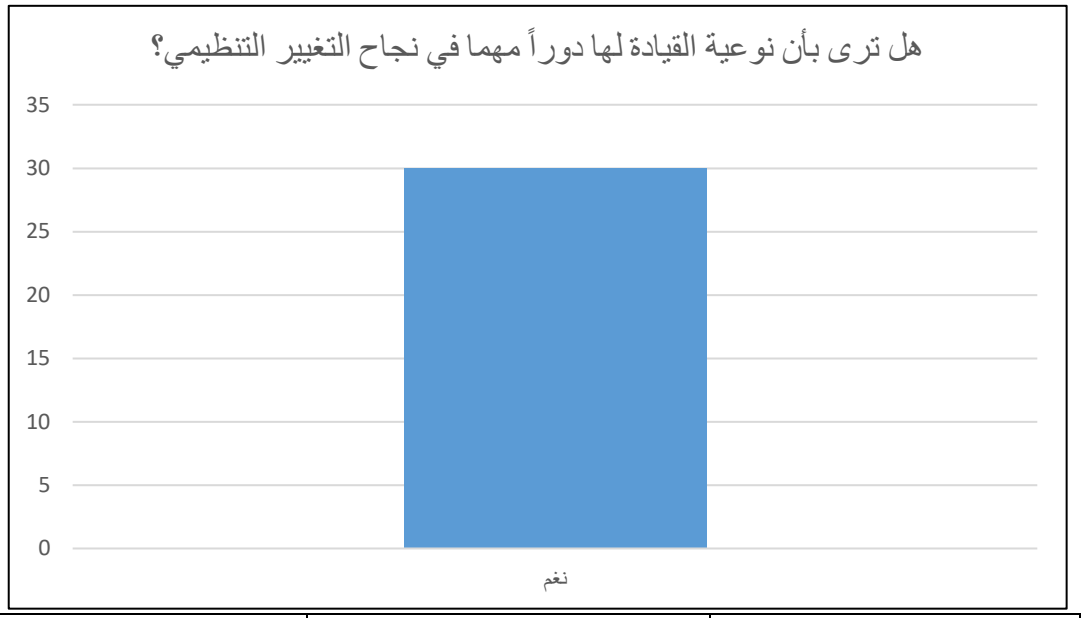
وضع هذا الفصل الأسس النظرية الأساسية لفهم إدارة التغيير والقيادة في سياق تنظيمي. في البداية، استعرضت مراجعة الأدبيات التطور التاريخي لهذه المفاهيم وحللت الدراسات السابقة، واضعةً بحثنا ضمن الإطار القائم. بعد ذلك، وضمن الإطار المفاهيم قمنا به لقد فصّلنا الأبعاد المختلفة للتغيير التنظيمي، وعملياته، ودور عوامل التغيير، وإدارة المقاومة بالتوازي، عرّفنا القيادة، واستكشفنا أساليبها ومهاراتها، وأبرزنا دورها المحوري في المنظمة.

وأخيرًا، بحثنا العلاقة بين القيادة وإدارة المقاومة، مُبينين قدرة القيادة الفعّالة على تجاوز العقبات وتيسير التغيير لذا يُقدّم هذا الفصل النظري فهمًا شاملًا ومتكاملًا لديناميكيات التغيير والقيادة، مُرسيًا بذلك أساسًا متينًا للفصول اللاحقة.[1]

وتأكيداً للمخرجات النظرية المعالجة لطبيعة العلاقة التفاعلية والتكاملية بين المتغيرات القيادية والديناميكيات التنظيمية، تتضح الرؤية الميدانية للمبحوثين حول هذا الارتباط الإداري من خلال البيانات الموضحة في الجدول؛ حيث أبانت النتائج الإحصائية عن إجماع مطلق وتوافق تام بين أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت 100% (بتكرار كامل شمل 30 مفردة) على أن نجاح وفعالية عمليات التغيير التنظيمي وتجاوز عقبات المقاومة يرتبطان ارتباطاً حتمياً بنوعية الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(14)** الآتي:

الجدول رقم (14) يوضح آراء أفراد العينة حول دور نوعية القيادة في نجاح التغيير التنظيمي.

[1] بغداد أنفال، دور القيادة في تنفيذ التغيير التنظيمي، (شهادة الماجيستر في إدارة الموارد البشرية)، ت.إ.د لاراس شافيكا، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، مدرسة كوليس الوطنية للإدارة، القليعة،2024، ص36-37.



	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	30	100

يُظهر الجدول الإحصائي المتعلق بمدى أهمية دور نوعية القيادة في نجاح التغيير التنظيمي أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100,0%. وتكشف تفاصيل الاستجابات عن إجماع تام ومطلق من قبل جميع المبحوثين، حيث انحصرت كافة الإجابات في فئة نعم التي سجلت 30 تكراراً بنسبة مئوية بلغت 100%، مما يعني غياباً تاماً لأي تكرارات أو نسب في الفئات الأخرى.

الشكل رقم 13: يوضح آراء أفراد العينة حول دور نوعية القيادة في نجاح التغيير التنظيمي

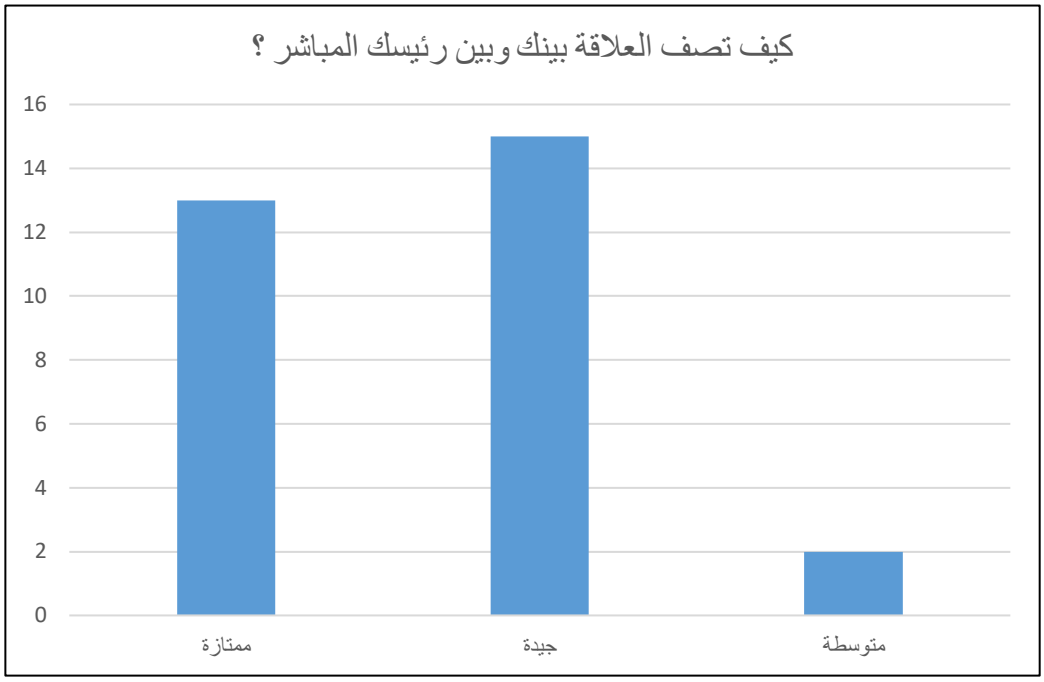
وفي إطار تعزيز قنوات الاتصال الداخلي التي تدعم مرونة البيئة المهنية وتوافقها مع التوجهات التطويرية، تبرز جودة العلاقات البينية بين الهرم الإداري والموظفين من خلال تقييم المبحوثين الموضح في الجدول، حيث سجلت المؤشرات الإحصائية الميدانية مستويات متقدمة من الرضا والانسجام التنظيمي، إذ صنف نصف أفراد عينة الدراسة بنسبة 50.0% طبيعة علاقتهم برئيسهم المباشر بأنها "جيدة"، وعززتها فئة أخرى معتبرة إياها "ممتازة" بنسبة بلغت 43.3%، في حين انحصر التقييم "المتوسط" في نسبة ضئيلة جداً لم تتعدى 6.7%، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(15)** الآتي:

الجدول رقم (15) يمثل تقييم أفراد عينة الدراسة لطبيعة العلاقة التي تربطهم برئيسهم المباشر.

	التكرارات	النسبة المئوية%
ممتازة	13	43,3
جيدة	15	50,0
متوسطة	2	6,7

المجموع	30	100

يُظهر الجدول الإحصائي المتعلق بطبيعة العلاقة بين الموظفين ورئيسهم المباشر أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% وتكشف تفاصيل الاستجابات عن اتجاه إيجابي عام في تقييم هذه العلاقة، حيث احتلت فئة جيدة الصدارة والمرتبة الأولى بنصف عدد استجابات العينة، مسجلة 15 تكراراً بنسبة مئوية بلغت 50,0%، تليها مباشرة في المرتبة الثانية فئة ممتازة بفارق ضئيل جداً، حيث سجلت 13 تكراراً وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 43,3%، في حين حلت فئة متوسطة في المرتبة الثالثة والأخيرة بأقل عدد من الاستجابات، حيث سجلت 2 تكرار فقط وبنسبة مئوية بلغت 6,7%.



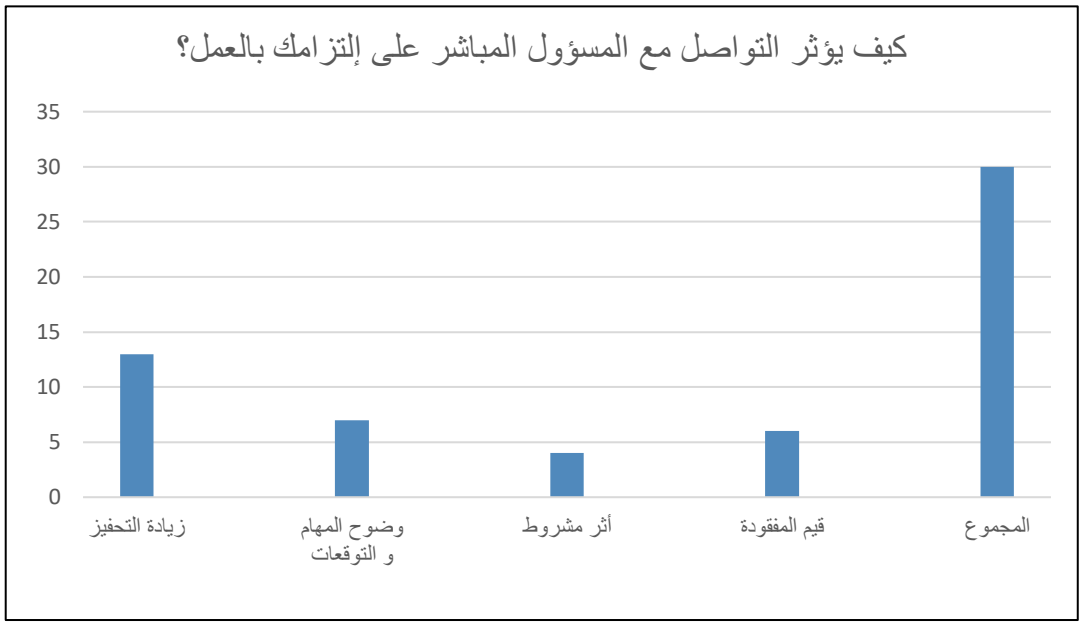
الشكل رقم 14: تقييم أفراد عينة الدراسة لطبيعة العلاقة التي تربطهم برئيسهم المباشر

أما عن انعكاسات التواصل المباشر مع المسؤول على الالتزام بالعمل، فتوجهها المعطيات الميدانية كما يوضحها الجدول، حيث بينت النتائج أن الأثر الأكبر يكمن في "زيادة التحفيز وبناء بيئة إيجابية" بنسبة 43.0%، تليها المساهمة في "وضوح المهام" بنسبة 23.3%، ثم "توفر أسلوب الحوار" بنسبة 13.3%، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(16)** الآتي:

الجدول رقم(16) يوضح تصورات أفراد العينة حول أثر التواصل مع المسؤول المباشر على التزامهم بالعمل.		
	التكرارات	النسبة المئوية%
زيادة التحفيز، الدعم، والشعور بالتقدير لبناء بيئة عمل إيجابية وممتازة	13	43,0
وضوح المهام والتوقعات وفهم التعليمات والتوجيهات المباشرة	7	23,3
أثر مشروط بنوعية وأسلوب التواصل (طريقة التحاور، الإقناع، وحرية التعبير)	4	13,3
قيم المفقودة	6	20,0
المجموع	30	100

يوضح الجدول الإحصائي والرسم البياني المتعلق بمدى تأثير التواصل مع المسؤول المباشر على التزام الموظفين بالعمل داخل المؤسسة، أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% وتكشف تفاصيل الاستجابات أن الغالبية

العظمى من أفراد العينة يربطون بين جودة الاتصال القيادي والالتزام النفسي والعملي، حيث احتلت فئة "زيادة التحفيز، الدعم، والشعور بالتقدير لبناء بيئة عمل إيجابية وممتازة" الصدارة بـ 13 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت 43.3%، ليركز المبحوثون على أن التواصل يرفع الإنتاجية وجودة العمل ويحقق الأهداف بسرعة. تليها في المرتبة الثانية فئة "وضوح المهام والتوقعات



وفهم التعليمات والتوجيهات المباشرة" حيث سجلت 7 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 23.3%.

في حين حلت فئة "الأثر المشروط بنوعية وأسلوب التواصل وطريقة التحاور وحرية التعبير" في المرتبة الثالثة بـ 4 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 13.3%. وأخيراً سُجلت 6 حالات كـ "قيم مفقودة" لموظفين لم يقدموا إجابات على هذا السؤال بنسبة بلغت 20.0%.

الشكل رقم 15: يوضح تصورات أفراد العينة حول أثر التواصل مع المسؤول المباشر على التزامهم بالعمل.

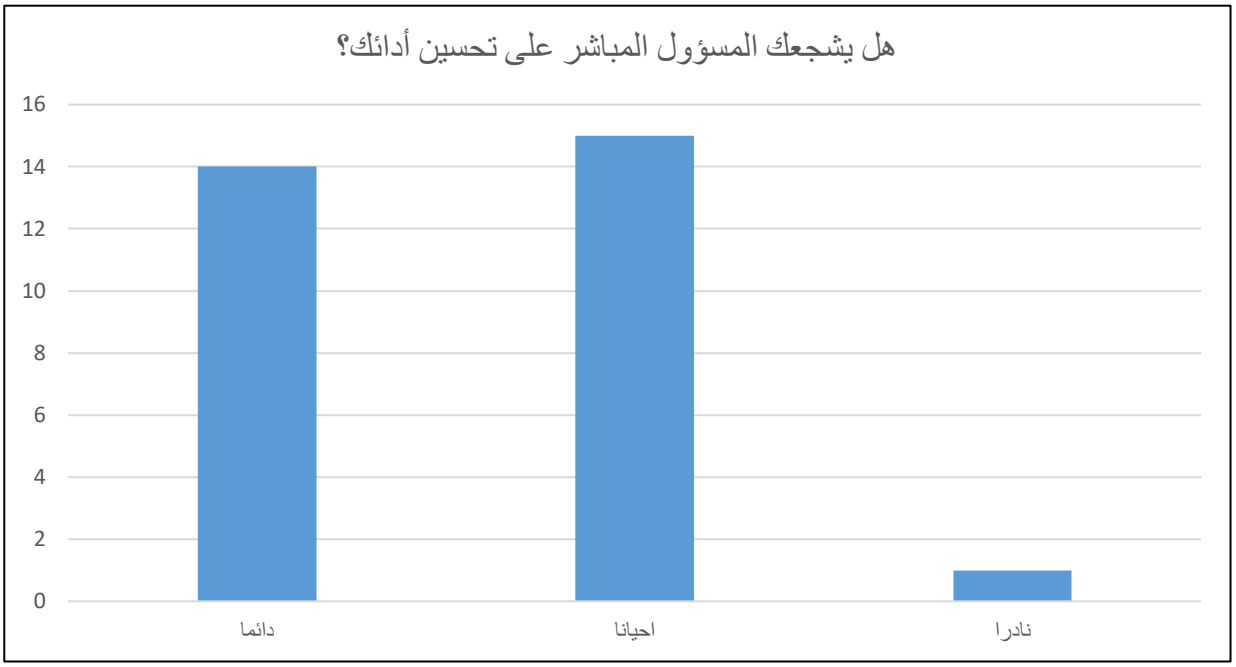
وعن مستويات المساندة القيادية الموجهة لتطوير الكفاءة، تكشف المعطيات الميدانية للجدول عن دور المسؤول في تحفيز الأداء، حيث أفاد 50.0% من المبحوثين بتلقيهم

التشجيع "أحياناً"، مدعومين بنسبة 46.7% للمستوى "الدائم"، مقابل نسبة ضئيلة جداً لم تتعدَ 3.3% للتوجيه "النادر"، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(17)** الآتي:

الجدول رقم(17) يمثل مدى تشجيع المسؤول المباشر لأفراد عينة الدراسة على تحسين أدائهم.

	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	14	46,7
أحيانا	15	50,0
نادرا	1	3,3
المجموع	30	100

يوضح الجدول الإحصائي المتعلق بمدى تشجيع المسؤول المباشر للموظفين على تحسين أدائهم أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% وتكشف تفاصيل البيانات عن تقارب كبير جداً بين الفئتين الأوليين، حيث احتلت فئة احيانا الصدارة بنصف عدد استجابات العينة، مسجلة 15 تكراراً بنسبة مئوية بلغت 50,0%، تليها مباشرة في المرتبة الثانية فئة دائما بفارق تكرار واحد فقط، حيث سجلت 14 تكراراً وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 46,7%، في حين حلت فئة نادرا في المرتبة الثالثة والأخيرة بأقل عدد من الاستجابات، حيث سجلت تكراراً واحداً فقط (1) وبنسبة مئوية بلغت 3,3%.



الشكل رقم 16: يمثل مدى تشجيع المسؤول المباشر لأفراد عينة الدراسة على تحسين أدائهم

3. تأثير التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي:

يتضمن التغيير في الهيكل التنظيمي استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، أو تغيير خطوط الاتصال، أو هيكل السلطة والمسؤولية، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية، أو السمات الوظيفية أو عدد العاملين في كل قسم، ونطاق الإشراف أو تغيير في السياسات والإجراءات.

-**طرق تحديد شكل الهيكل التنظيمي: وقد** أشار الخبير الأمريكي "Peter Drucker" إلى أن هناك ثلاث طرق يمكن من خلالها تحديد شكل الهيكل التنظيمي، وهي كما يلي:

1-طريقة تحليل الأنشطة: تشير هذه الطريقة إلى أنه من خلال دراسة وتحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف، يمكن للإدارة التوصل إلى المهام التي

يجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها وكيفية الربط والتنسيق بين هذه الأمور داخل المنظمة.

2-طريقة تحليل العلاقات: تركز هذه الطريقة على علاقات المسؤولين في أنشطة المنظمة، من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم ومساهمات الآخرين في المنظمة معهم.

3-طريقة تحليل القرارات: بموجب هذه الطريقة يتم تحديد نوع القرارات المطلوبة والموقع الذي يجب أن تتخذ فيه وطريقة المشاركة في القرارات، ونوعية المهام والأنشطة لتنفيذ ذلك القرار والعلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام.

ومن خلال ما سبق، فإن التغيير في الهيكل التنظيمي باعتباره أحد أشكال التغيير التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين.[1]

أما عن الانعكاسات البنيوية للتغيير على أنماط الأداء، فتوجهها تمثلات العينة الموضحة في الجدول، حيث سجل "الأثر الإيجابي والتسهيلي" النسبة الأعلى بـ 40.0% كاستجابة توافقية، يليه غياب التأثير بـ 20.0%، في حين انحصرت الظواهر المعرقلة في 16.7%، والأثر المحايد في 13.3%، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(18)** الآتي:

الجدول رقم (18) يمثل آراء أفراد العينة حول كيفية تأثير التغيير التنظيمي على طريقة أدائهم لأعمالهم داخل المؤسسة.

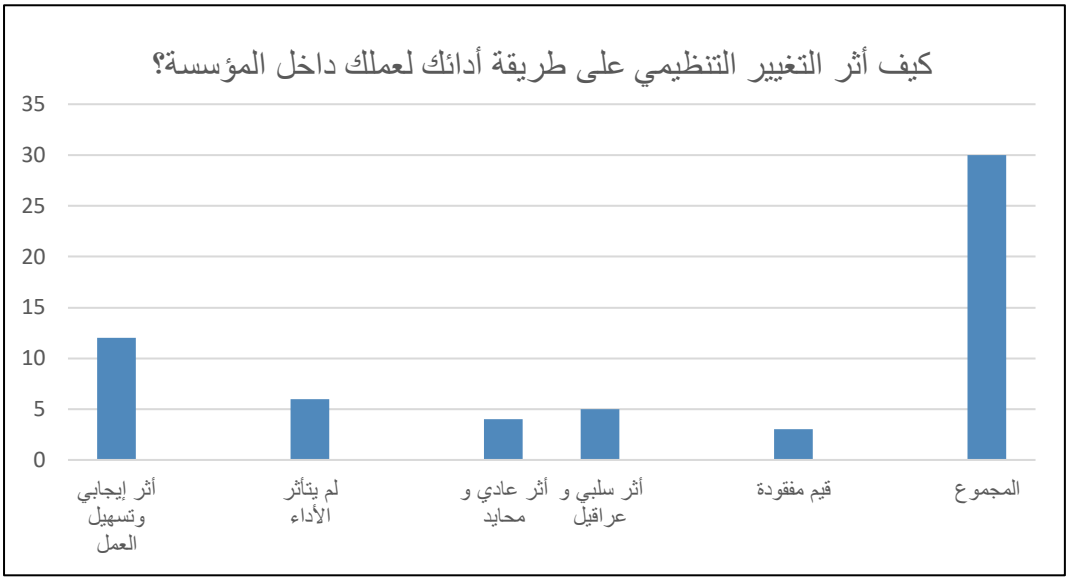
	التكرارات	النسبة المئوية%
أثر إيجابي وتسهيل العمل (تحسين، تسريع، حسن السيرورة)	12	40,0
لم يتأثر الأداء (لا شيء، لم يتغير، ليس له تأثير مباشر)	6	20,0

[1] قرميط زهرة، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، (شهادة الماستر)، ت.إ.أ شرفاوي عائشة، جامعة أكاي محند أولحاج، البويرة،2018، ص48.

أثر عادي ومحايد (بشكل عادي مع وجود بعض الصعوبات في البداية)	4	13,3
أثر سلبي وعراقيل (بطء، إدراج وظائف غير مناسبة، صعوبات تقنية)	5	16,7
قيم المفقودة	3	10,0
المجموع	30	100

يوضح الجدول الإحصائي والرسم البياني المتعلق بمدى تأثير التغيير التنظيمي على طريقة أداء الموظفين لأعمالهم داخل المؤسسة، أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% وتكشف تفاصيل الاستجابات أن النسبة الأكبر من أفراد العينة قد مسّهم التغيير بشكل محفز، حيث احتلت فئة "أثر إيجابي وتسهيل العمل" الصدارة بـ 12 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت 40.0%، ليركز المبحوثون على أن التغيير ساهم في تحسين تنظيم وتنسيق العمل، تسريع إنجاز المهام، وتطوير المهارات. تليها في المرتبة الثانية فئة الموظفين الذين "لم يتأثر أداؤهم" حيث سجلت 6 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 20.0%.

في حين حلت فئة "الأثر السلبي والعراقيل" في المرتبة الثالثة بـ 5 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 16.7% نتيجة لبعض المشاكل كبطء دراسة الملفات أو صعوبات تحليل الحسابات، تليها فئة "الأثر العادي والمحايد مع بعض الصعوبات في البداية" في المرتبة الرابعة حيث سجلت 4 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 13.3%. وأخيراً سُجلت 3 حالات كـ "قيم مفقودة" لموظفين لم يقدموا إجابات على هذا السؤال بنسبة بلغت 10.0%.



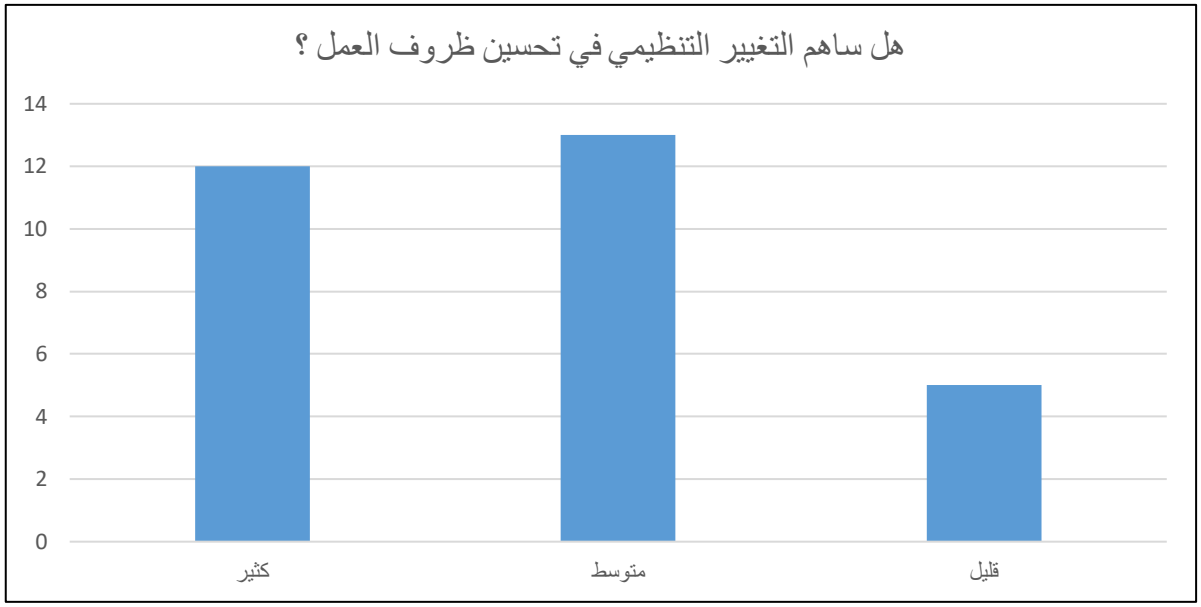
الشكل رقم 17: يمثل آراء أفراد العينة حول كيفية تأثير التغيير التنظيمي على طريقة أدائهم لأعمالهم داخل المؤسسة.

وعن انعكاسات التغيير التنظيمي على تحسين ظروف العمل، فتوجهها المعطيات الميدانية كما يوضحها الجدول، حيث بينت النتائج أن الأثر الأكبر يكمن في المستوى "المتوسط" بنسبة 43.3%، تليه المساهمة بمستوى "كثير" بنسبة 40.0%، ثم مستوى المساهمة 'القليلة' بنسبة 16.7%، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم (20) الآتي:

الجدول رقم(19) يوضح مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين ظروف العمل حسب آراء أفراد العينة.

	التكرارات	النسبة المئوية%
كثير	12	40,0
متوسط	13	43,3
قليل	5	16,7
المجموع	30	100

يوضح الجدول الإحصائي المتعلق بمدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين ظروف العمل أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% وتكشف تفاصيل الاستجابات عن تقارب كبير بين الفئتين الأوليين، حيث احتلت فئة متوسط الصدارة بفارق ضئيل مسجلة 13 تكراراً بنسبة مئوية بلغت 43,3%، تليها مباشرة فئة كثير التي جاءت في المرتبة الثانية بفارق تكرار واحد، حيث سجلت 12 تكراراً وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 40,0%، في حين حلت فئة قليل في المرتبة الثالثة والأخيرة بأقل عدد من الاستجابات، حيث سجلت 5 تكرارات فقط وبنسبة مئوية بلغت 16,7%.



الشكل رقم18 يوضح مدى مساهمة التغيير التنظيمي في تحسين ظروف العمل حسب آراء أفراد العينة

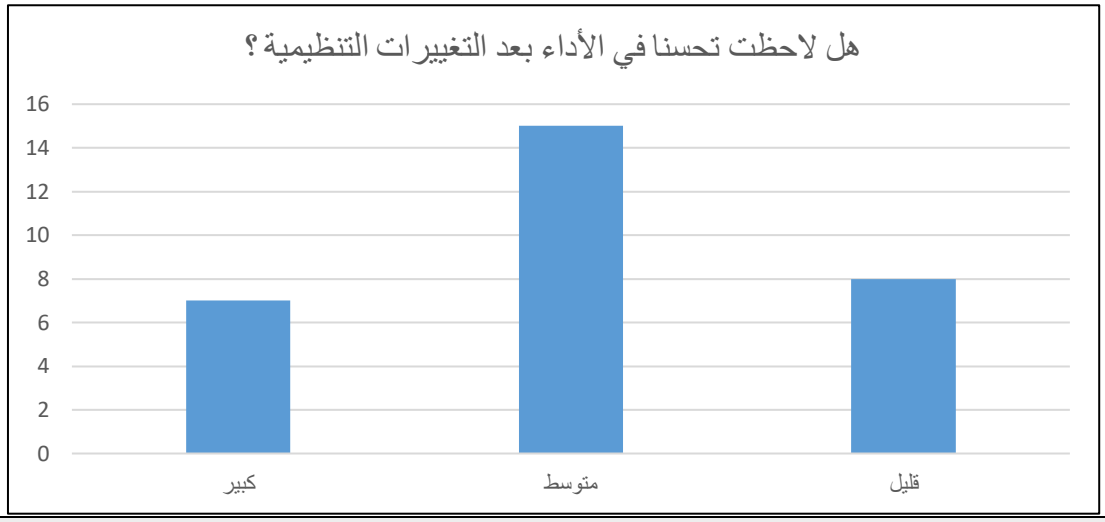
وعن مراقبة مستويات التحسن الملحوظ في الأداء الوظيفي بعد تنفيذ التغييرات الإدارية، فتوجهها المعطيات الميدانية كما يوضحها الجدول، حيث أوضحت النتائج أن الأثر الأكبر يكون في المستوى "المتوسط" بنسبة 50.0%، يليه مستوى التحسن "القليل" بنسبة 26.7%، ثم مستوى التحسن "الكبير" بنسبة 23.3%، وهو ما توضحه بالتفصيل الجدول رقم **(20)** الآتي:

الجدول رقم (20) يوضح مدى ملاحظة أفراد عينة الدراسة لتحسن في الأداء بعد تطبيق التغييرات التنظيمية.		
	التكرارات	النسبة المئوية%
كبير	7	23,3
متوسط	15	50,0
قليل	8	26,7
المجموع	30	100

يُظهر الجدول الإحصائي المتعلق بمدى ملاحظة الموظفين لتحسن في الأداء بعد التغييرات التنظيمية أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% وتكشف تفاصيل الاستجابات أن فئة متوسط قد احتلت الصدارة والمرتبة الأولى بنصف عدد استجابات العينة، مسجلة 15 تكراراً بنسبة مئوية بلغت 50,0%، تليها في المرتبة الثانية فئة قليل التي سجلت 8 تكرارات بنسبة مئوية قُدّرت بـ 26,7%، في حين حلت فئة كبير في المرتبة الثالثة والأخيرة بفارق ضئيل، حيث سجلت 7 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 23,3%.

الشكل رقم 19: يوضح مدى ملاحظة أفراد عينة الدراسة لتحسن في الأداء بعد تطبيق التغييرات التنظيمية.

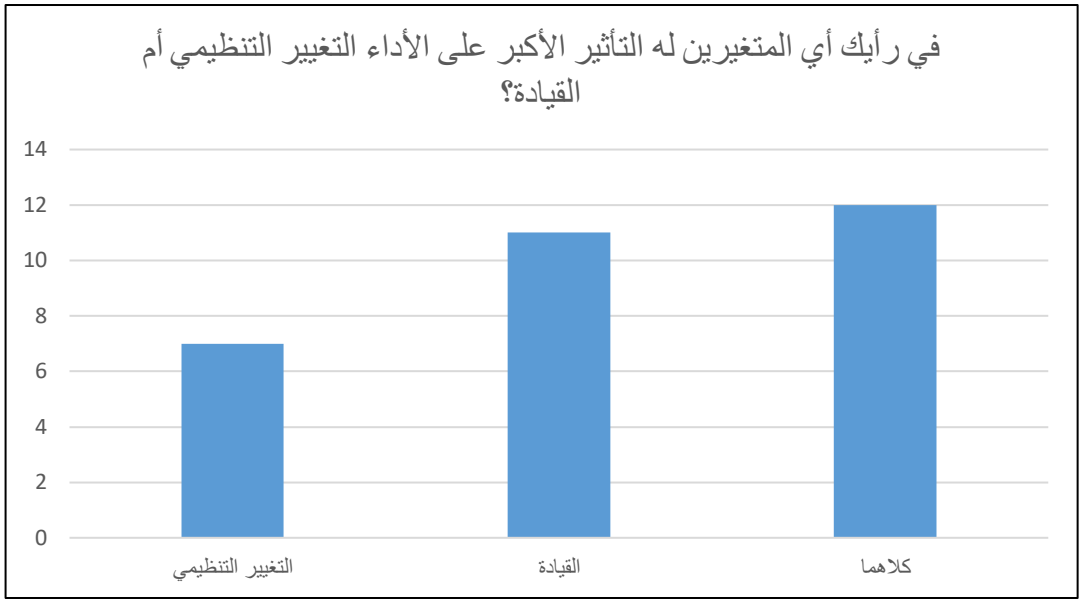
وعن تحديد المتغير الأساسي والأكثر تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي، فتوجهها البيانات الميدانية كما يظهره الجدول، حيث أظهرت النتائج أن التأثير الأكبر يكون عند دمج المتغيرين معاً بوجود خيار "كلاهما" بنسبة 40.0%، تليها فئة "القيادة" كمؤثر مستقل بنسبة 36.7%، ثم فئة "التغيير التنظيمي" بنسبة 23.3%، وهو ما يوضحه بالتفصيل الجدول رقم **(21)** الآتي:



الجدول رقم(21) يمثل آراء أفراد العينة المتغير الأكثر تأثيراً على الأداء (التغيير التنظيمي أم القيادة).

	التكرارات	النسبة المئوية%
التغيير التنظيمي	7	23,3
القيادة	11	36,7
كلاهما	12	40,0
المجموع	30	100

يوضح الجدول الإحصائي المتعلق بآراء المبحوثين حول المتغير صاحب التأثير الأكبر على الأداء بين التغيير التنظيمي والقيادة أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% وتكشف تفاصيل الاستجابات عن تقارب نسبي في وجهات النظر، حيث احتلت فئة كلاهما الصدارة والمرتبة الأولى بتسجيلها 12 تكراراً لتشكل النسبة الأكبر التي بلغت 40,0% من إجمالي العينة، تليها مباشرة في المرتبة الثانية فئة القيادة بفارق تكرار واحد، حيث سجلت 11 تكراراً وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 36,7%، في حين حلت فئة التغيير التنظيمي في المرتبة الثالثة والأخيرة بتسجيلها 7 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 23,3%.



الشكل رقم 20: يمثل آراء أفراد العينة المتغير الأكثر تأثيراً على الأداء (التغيير التنظيمي أم القيادة).

4. دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي:

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، لذا تعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين ويمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن المرؤوسين في ظله أداء العمل بكفاءة وفعالية دون أن ننسى الحوافز (المكافآت والجزاءات) التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه. فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد أهداف ومعايير الأداء المطلوب للوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف من خلال تسيير عملهم وتقديم المساعدة والتوجيهات والإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، وبعد أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد.

1-تحسين القدرة: بما أن أداء المرؤوسين يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها العاملون، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات من خلال:

أ-التدريب والتعليم: في ظل بيئة عمل سريعة التغير فإن المهارات والمعارف تتقادم بسرعة، لذا يجب على القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه من خلال المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين، توجيه المرؤوسين إلى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المنظمة، وتشجيعهم على التدريب والتعليم.

ب-التوزيع: يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمه كي يشغلها، وهكذا فإن وضع المرؤوس في عمل يتناسب مع قدراته يمكنه من إبراز مهاراته وبالتالي يرفع من أدائه.

ج-الملاءمة: وهي تحليل مكونات العمل لاكتشاف توليفة المهام التي يمكن أن يكون أداؤه مرتفعا فيها، وتشمل المعدات والآلات والأفراد والنفوذ، وهذا يهدف إلى تقليص التعب والملل وتحسين التكيف مع العمل.

د-توفير الموارد: يتمثل في توفير الموارد والوسائل التي يحتاجها المرؤوسون في أداء العمل، مع متابعة مدى كفايتها وتمكينهم من التعبير عن احتياجاتهم أثناء العمل.

2-تحسين بيئة العمل: يعتبر توفير بيئة عمل داعمة حافزًا للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد تحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة، من خلال توفير أجهزة الوقاية من الحوادث والحرائق، مكافحة التلوث، وتوفير التهوية والحرارة المناسبة وغيرها، مما يضمن راحة واستقرار العاملين أثناء أداء مهامهم.[1]

[1] مرجع سبق ذكره، ص82-83-84.

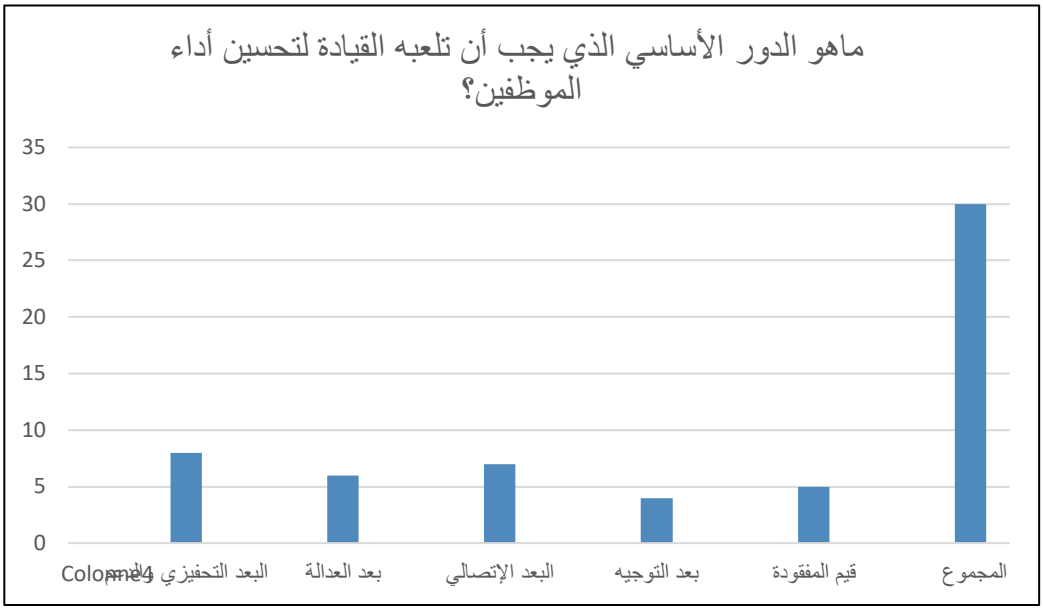
وفي سياق التحليل البنيوي للأدوار القيادية وحتميتها في توجيه الكفاءة المهنية، تبرز توجهات العينة نحو ترتيب أولويات الأداء القيادي كما يوضحها الجدول، حيث كشفت المؤشرات الميدانية عن زيادة "البعد التحفيزي والدعم" بنسبة 26.7% كركيزة أساسية لبناء الرضا الوظيفي، يليه "البعد الاتصالي وتوفير البيئة الداعمة" بنسبة 23.3%، ثم "بعد العدالة وحماية الحقوق" بنسبة 20.0%، في حين انحصر "بعد التوجيه الإداري والرقابة" في نسبة 13.3%، وهو ما يظهره بالتفصيل الجدول رقم **(22)** الآتي:

الجدول رقم (22) يوضح آراء أفراد العينة حول الدور الأساسي الذي يجب أن تلعبه القيادة.

	التكرارات	النسبة المئوية%
البعد التحفيزي والدعم (تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية، المكافآت، وتقدير الجهود)	8	26,7
بعد العدالة وحماية الحقوق (الإنصاف في توزيع الامتيازات، الابتعاد عن المحاباة، وإعطاء كل ذي حق حقه)	6	20,0
البعد الإتصالي وتوفير البيئة الداعمة (الحوار، الاستماع، حسن المعاملة، وخلق مناخ عمل صحي بلا بروتوكولات)	7	23,3
بعد التوجيه الإداري والرقابة (تقسيم المهام حسب القدرات، وضوح الأهداف ومواصلة الرقابة)	4	13,3
قيم المفقودة	5	16,7
المجموع	30	100

يوضح الجدول الإحصائي والرسم البياني المتعلق بالدور الأساسي الذي يجب أن تلعبه القيادة لتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة، أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% وتكشف تفاصيل الاستجابات عن تنوع متوازن في تطلعات الموظفين نحو السلوك القيادي، حيث احتلت فئة "البعد التحفيزي والدعم المادي والمعنوي" الصدارة بـ 8 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 26.7%، ليركز المبحوثون على أن تقديم المكافآت والتقدير وتلبية الاحتياجات هو المحرك الأول للأداء والتطور. تليها في المرتبة الثانية فئة "البعد الاتصالي وتوفير بيئة عمل داعمة ومناخ صحي" حيث سجلت 7 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 23.3% نتيجة لحاجة الموظفين للحوار والاستماع دون بروتوكولات معقدة.

في حين حلت فئة "بعد العدالة والإنصاف وحماية حقوق العمال" في المرتبة الثالثة بـ 6 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 20.0%، مشددة على ضرورة تقسيم الامتيازات حسب الاستحقاق الفعلي والابتعاد عن المحاباة. تليها فئة "بعد التوجيه الإداري والرقابة وتقسيم المهام" في المرتبة الرابعة حيث سجلت 4 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 13.3% وأخيراً سُجلت 5 حالات كـ "قيم مفقودة" لموظفين لم يقدموا إجابات على هذا السؤال بنسبة بلغت 16.7%.



الشكل رقم 21: يوضح آراء أفراد العينة حول الدور الأساسي الذي يجب أن تلعبه القيادة.

5. التفاعل بين التغيير التنظيمي والقيادة وانعكاسه على الأداء الوظيفي:

لقد بينت الدراسات أن هناك علاقة بين القيادة والتغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث أن أسلوب القيادة الإيجابي يؤثر بشكل مباشر على موقف الموظفين نحو التغيير التنظيمي داخل المنظمة، ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي وتقليل ظاهرة دوران العمالة. كما يتأثر التغيير التنظيمي بعدة عوامل مثل خصائص الأفراد، بيئة العمل، ممارسات الإدارة، الهيكل التنظيمي والعلاقات داخل المؤسسة، حيث يؤدي ارتفاع مستوى التغيير التنظيمي إلى تقليل بعض السلوكيات السلبية مثل الغياب والتهرب من العمل، بينما يؤدي ضعفه إلى انخفاض الأداء وضعف الالتزام بالأهداف التنظيمية.

وتوضح الدراسات أن العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي علاقة طردية، فكلما زاد تقبل التغيير تحسن الأداء داخل المنظمة، حيث يؤدي ذلك إلى الإبداع والإتقان ورفع الإنتاجية.

كما أن القيادة تلعب دورًا مهمًا في هذه العلاقة من خلال تمكين العاملين وغرس الثقة في قدراتهم، مما يساعد على خلق بيئة إيجابية تسهل تقبل التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.[1]

وفي سياق دراسة العلاقة بين أسلوب الإدارة ونتائج النظام المهني، تظهر آراء العينة حول أهمية العوامل القيادية في توجيه الكفاءة كما يعكسه الجدول حيث أكدت البيانات الميدانية توافقاً كاملاً بنسبة 100% يبرز دور "تحسين أسلوب القيادة «كعامل رئيسي في رفع مستويات الأداء الوظيفي، وهو ما يوضحه بالتفصيل الجدول رقم **(23)** التالي:

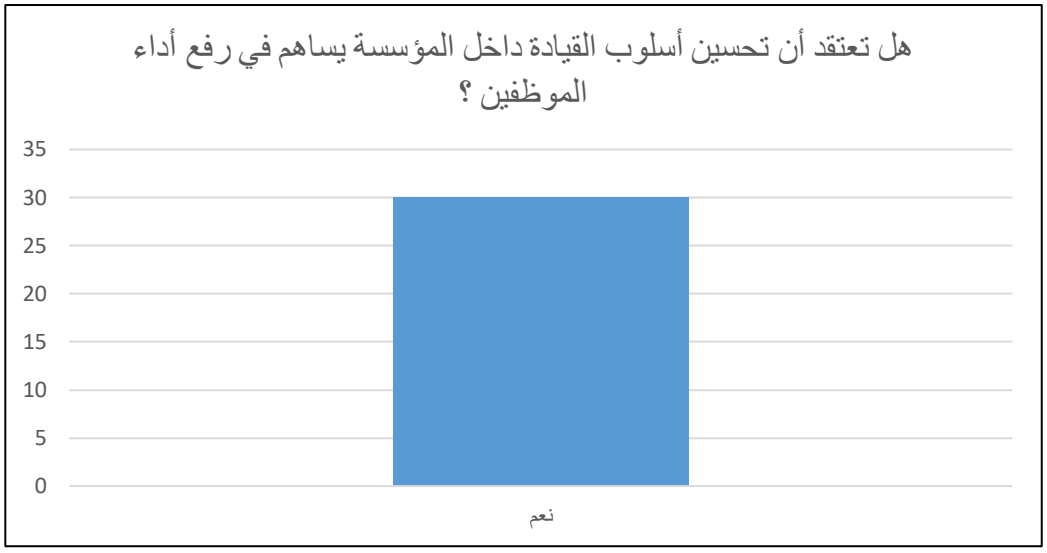
الجدول رقم (23) يمثل مدى اعتقاد أفراد العينة بأن تحسين أسلوب القيادة يساهم في رفع أداء الموظفين.

	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	30	100

يُظهر الجدول الإحصائي المتعلق بمدى مساهمة تحسين أسلوب القيادة داخل المؤسسة في رفع أداء الموظفين أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100,0%. وتكشف تفاصيل الاستجابات عن وجود إجماع تام ومطلق من قِبل

[1] محمود بولصباع، طارق بلحاج، فريد كورتل، أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء الموظف: دراسة تطبيقية على موظفي مستشفى معلاوى بميلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص296.

جميع المبحوثين، حيث انحصرت كافة الإجابات في فئة نعم التي سجلت 30 تكراراً بنسبة مئوية بلغت 100%.



الشكل رقم 22: يمثل مدى إعتقاد أفراد العينة بأن تحسين أسلوب القيادة يساهم في رفع أداء الموظفين.

6. آليات تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

1-إجراءات تحسين مستوى الأداء:

• **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** يتم تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، لفائدة الإدارة والعاملين، من خلال معرفة هل السبب يعود للعاملين أو لنقص الموارد، كما أن تحديد الأسباب يساهم في تقليل الصراعات، وتشمل هذه الأسباب دوافع وقابليات وعوامل الموقفية مثل الأجور والحوافز والحاجات وظروف العمل والتدريب ونوعية الإشراف، وغياب أي عامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء.

• **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تعتمد على التعاون بين الإدارة والعاملين والاستشاريين، من خلال اللقاءات المباشرة وفتح النقاش والمشاركة في حل المشكلات وعدم السرية في المعلومات، مما يساعد على وضع حلول مقنعة وتحسين الأداء.

• **الاتصالات المباشرة:** تعتبر الاتصالات بين المشرفين والعاملين مهمة في تحسين الأداء، ويجب تحديد محتواها وأسلوبها وأنماطها المناسبة.

2-لتحسين أداء الأفراد:

• **تحسين الموظف:** يشمل التركيز على نقاط القوة، واعتماد اتجاه إيجابي تجاه الموظف، والتركيز على العلاقة بين الرغبة والأداء، وربط تحسين الأداء بأهداف الموظف الشخصية.

• **تحسين الوظيفة:** يتم من خلال تغيير مهام الوظيفة، لأن عدم توافق المهام مع مهارات الموظف يؤدي إلى ضعف الأداء، بينما تحسين الوظيفة يرفع الدافعية ويقلل الملل عبر التدوير الوظيفي.[1]

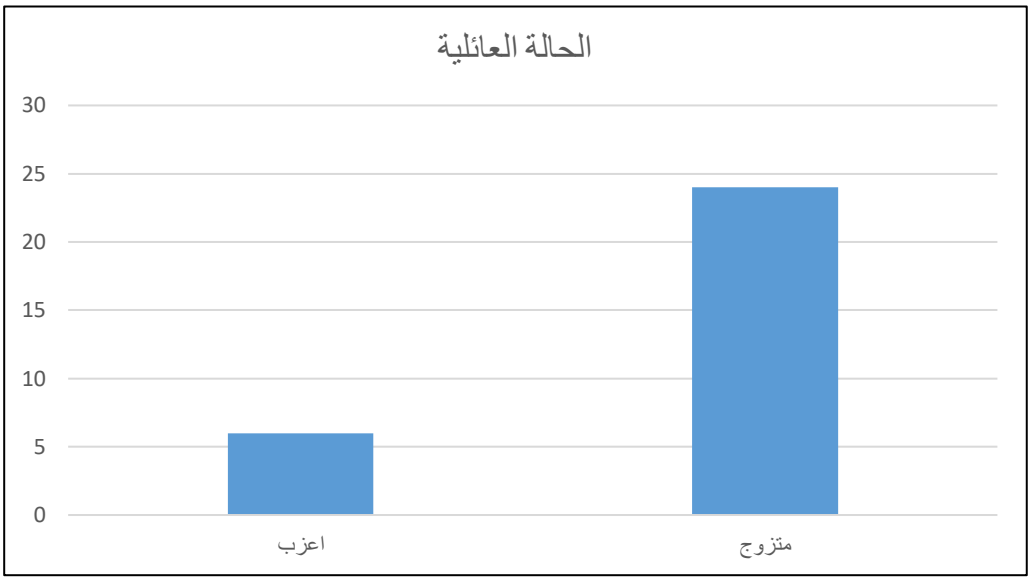
وفي سياق تحديد السمات الشخصية والخصائص العامة للمورد البشري المدروس، تتضح صفات عينة البحث وفقاً لمتغير الحالة العائلية كما يوضحه الجدول، حيث أظهرت البيانات الميدانية أن فئة "متزوج" تتصدر بنسبة كبيرة بلغت 80.0%، بينما كانت نسبة فئة العمال الأفراد "أعزب" 20.0%، وهو ما يوضحه بالتفصيل الجدول رقم **(24)** الآتي:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الحالة العائلية"

	التكرارات	النسبة المئوية%
أعزب	6	20,0
متزوج	24	80,0
المجموع	30	100

[1] مرجع سبق ذكره، ص69-70.

يُظهر الجدول الإحصائي الخاص بمتغير الحالة العائلية أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100%ويتضح من خلال تفاصيل البيانات وجود تفاوت كبير بين الفئات المشكلة للعينة، حيث سجلت فئة المتزوجين الحصة الأكبر والمهيمنة بـ 24تكراراً، وهو ما يعادل نسبة مئوية مرتفعة بلغت 80,0%من الحجم الكلي للعينة، في حين جاءت فئة الأعزب في المرتبة الثانية والأخيرة بفارق واسع، حيث سجلت 6 تكرارات فقط وبنسبة مئوية بلغت 20,0%.

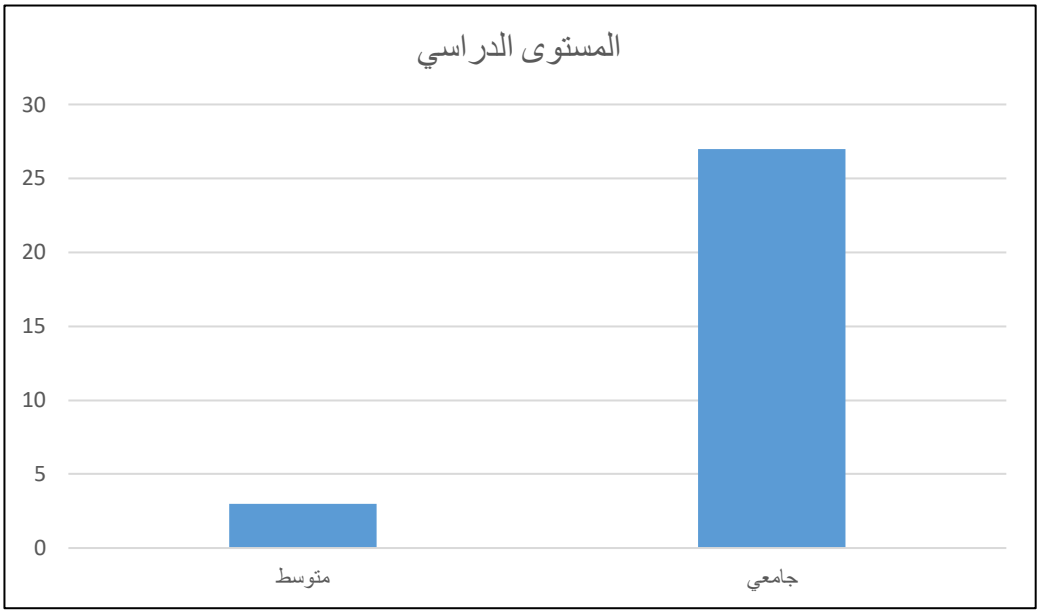


الشكل رقم 23: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير "الحالة العائلية"

وفي سياق التحليل التنظيمي لمستويات التأهيل الثقافي ورأس المال المعرفي للمورد البشري المبحوث، تبرز ملامح عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي كما يوضح الجدول، حيث أظهرت المؤشرات الميدانية سيطرة واضحة للفئة "الجامعية"" بنسبة كبيرة بلغت 90.0%، بينما كانت النسبة المتبقية في مستوى التعليم "الثانوي «هي 10.0%، وهذا ما يوضحه بالتفصيل الجدول رقم **(25)** الآتي:

الجدول رقم (25) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير "المستوى الدراسي".		
	التكرارات	النسبة المئوية%
ثانوي	3	10,0
جامعي	27	90,0
المجموع	30	100

يُظهر الجدول الإحصائي المتعلق بمتغير المستوى الدراسي أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100%وتكشف تفاصيل البيانات عن تمركز شبه كلي لأفراد العينة في فئة التعليم العالي، حيث سجلت فئة جامعي الحصة الأكبر والمهيمنة بـ 27تكراراً، وهو ما يمثل نسبة مئوية مرتفعة جداً بلغت 90,0%، في حين حلت فئة ثانوي في المرتبة الثانية والأخيرة بفارق شاسع، حيث سجلت 3تكرارات فقط وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 10%،0



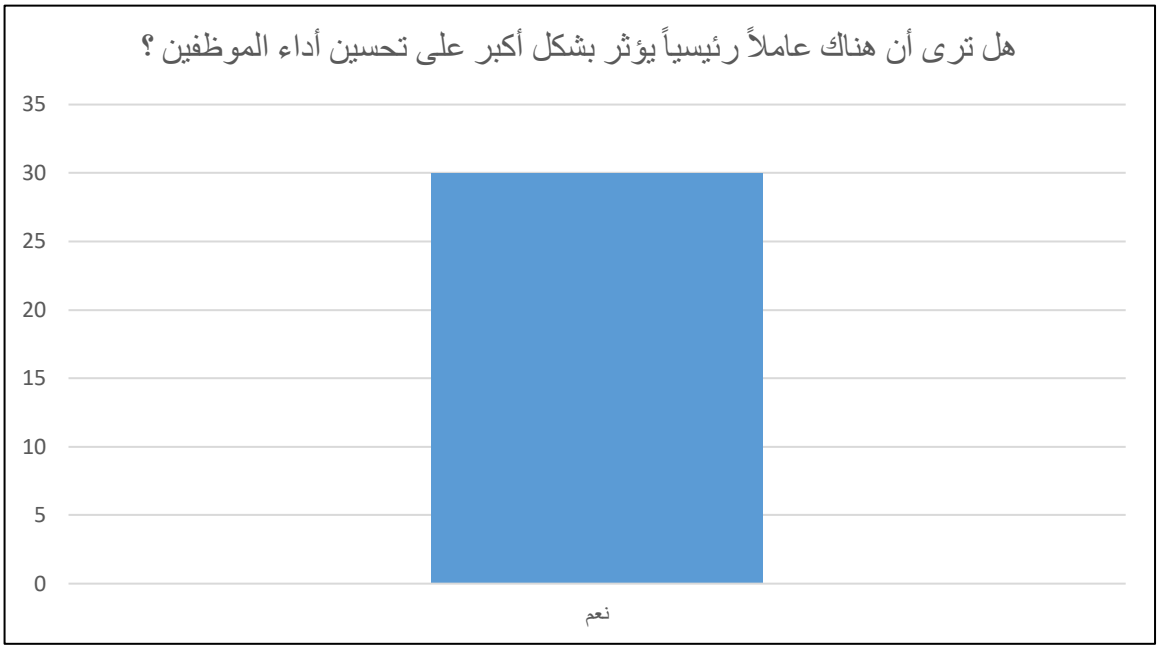
الشكل رقم 24: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير "المستوى الدراسي".

في تحليل السلوك والتنظيم للعوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في بيئة العمل، تبرز آراء عينة الدراسة حول تداخل عوامل رئيسية أخرى في توجيه الفعالية المهنية كما يوضح الجدول، حيث أظهرت المؤشرات الميدانية إجماعاً بنيوياً كاملاً بنسبة 100% يعترف بضرورة وجود متغيرات إدارية وتنظيمية إضافية تساعد في تحسين مستويات الأداء الوظيفي، وهو ما يوضحه بالتفصيل الجدول رقم (26) التالي:

الجدول رقم(26) يوضح آراء أفراد العينة حول وجود عامل رئيسي آخر يؤثر بشكل أكبر على تحسين أداء الموظفين.

	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	30	100

يُظهر الجدول الإحصائي المتعلق بآراء الموظفين حول وجود عامل رئيسي يؤثر بشكل أكبر على تحسين أدائهم أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100%. وتكشف تفاصيل الاستجابات عن إجماع تام ومطلق من قِبل جميع المبحوثين، حيث انحصرت كافة الإجابات في فئة نعم التي سجلت 30 تكراراً بنسبة مئوية بلغت 100%، مما يعني غياباً كاملاً لأي تكرارات أو نسب في الفئات الأخرى.



الشكل رقم 25: يوضح آراء أفراد العينة حول وجود عامل رئيسي آخر يؤثر بشكل أكبر على تحسين أداء الموظفين

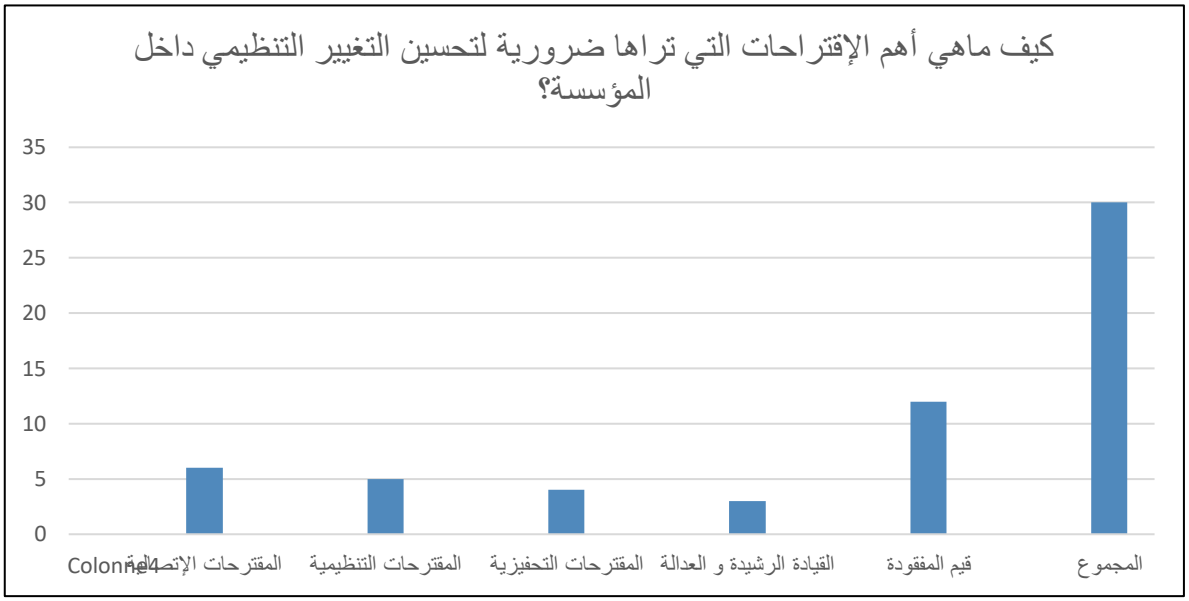
وفي إطار التحليل الاستراتيجي والتنظيمي لمسارات التوقعات والبدائل التنموية التي تهدف إلى تحسين ديناميكية المؤسسة، تتضح الأفكار المقترحة لعينة الدراسة لضمان فعالية التحول الهيكلي كما يوضحه الجدول، حيث أظهرت القراءة التحليلية للمؤشرات الميدانية أن "المقترحات التواصلية والتشاركية" احتلت المركز الأول بنسبة 20.0%، تليها "المقترحات التنظيمية والتكنولوجية' بنسبة 16.7%، ثم "المقترحات التحفيزية والمهنية" بنسبة 13.3%، بينما شكلت متطلبات "القيادة الرشيدة والعدالة"' نسبة 10.0% من مجموع الإجابات الفعالة، وهو ما يوضحه بالتفصيل الجدول رقم **(27)** التالي:

الجدول رقم (27) يوضح أهم الاقتراحات التي يراها أفراد عينة الدراسة ضرورية لتحسين التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.		
	التكرارات	النسبة المئوية%
المقترحات الاتصالية والتشاركية (فتح قنوات التواصل إشراك العمال في اتخاذ القرار، واستشارتهم)	6	20,0
المقترحات التنظيمية والتكنولوجية (وضع الرؤية الواضحة، التدريب المستمر، الرقمنة، ومرونة العمل)	5	16,7
المقترحات التحفيزية والمهنية (رفع الأجور، التقييم حسب الكفاءة تحسين الظروف، ووضع رجل المناسب)	4	13,3
القيادة الرشيدة والعدالة (تحديث ذهنيات القيادة، تفادي التمييز والمحاباة، وعدم إيذاء العمل)	3	10,0
قيم المفقودة	12	40,0
المجموع	30	100

يوضح الجدول الإحصائي والرسم البياني المتعلق بأهم الاقتراحات التي يراها الموظفون ضرورية لتحسين التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% وتكشف تفاصيل الاستجابات أن فئة "المقترحات الاتصالية والتشاركية" قد احتلت الصدارة بـ 6 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 20.0%، حيث

ركز المبحوثون على ضرورة تعزيز الاتصال الداخلي الفعال وإشراك الموظفين وجعلهم أدوات مساعدة في إنجاح التغيير. تليها في المرتبة الثانية فئة "المقترحات التنظيمية والتكنولوجية" حيث سجلت 5 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 16.7% من خلال المطالبة بوضع رؤية واضحة وتوفير التدريب المستمر واعتماد المرونة والرقمنة.

في حين حلت فئة "المقترحات التحفيزية والمهنية" في المرتبة الثالثة بـ 4 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 13.3% مثل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، رفع الأجور، وتحسين ظروف العمل، تليها فئة المقترحات المرتبطة بـ "القيادة الرشيدة والعدالة التنظيمية وتحديث الذهنيات" في المرتبة الرابعة بـ 3 تكرارات وبنسبة بلغت 10.0%. وأخيراً، نلاحظ أن نسبة "القيم المفقودة" كانت الأعلى في هذا السؤال بـ 12 تكراراً وبنسبة بلغت 40.0% نظراً لطبيعة



الأسئلة المقترحة التي تترك عادة اختيارية للمبحوثين في نهاية الاستبيان.

الشكل رقم 26: يوضح أهم الاقتراحات التي يراها أفراد عينة الدراسة ضرورية لتحسين التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث:

خلص هذا الفصل إلى أن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة لا يمكن تفسيره بمعزل عن التفاعل القائم بين التغيير التنظيمي وأسلوب القيادة، حيث يُعد هذا التفاعل محدداً أساسياً لمستوى الفعالية داخل التنظيم.

فقد بين التحليل أن التغيير التنظيمي يمثل عملية إعادة هيكلة وإعادة تنظيم للنسق الداخلي للمؤسسة، وهو ما ينعكس مباشرة على أداء العاملين، سواء من خلال تحسينه في حالة حسن التسيير والتكيف، أو من خلال تراجعه في حالة المقاومة أو سوء إدارة التغيير. كما تبين أن القيادة تشكل العامل الحاسم في توجيه هذا التغيير وضبط آثاره، من خلال دورها في التأثير على سلوك الأفراد، وتقليص مقاومة التغيير، وتوفير مناخ تنظيمي قائم على التفاعل والتعاون وبذلك، فإن القيادة لا تؤدي فقط وظيفة إدارية، بل تمثل آلية تنظيمية تتحكم في ديناميكية العمل داخل المؤسسة.

وعليه، فإن العلاقة بين التغيير التنظيمي وأسلوب القيادة علاقة تكاملية وتفاعلية ينعكس أثرها بشكل مباشر على الأداء الوظيفي باعتباره نتيجة لمستوى التكيف والتنظيم والتفاعل داخل المؤسسة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1. عرض النتائج وتحليلها:

يكشف الرصد السوسيولوجي لاتجاهات وتعبيرات أفراد عينة الدراسة المستجوبة عن وجود بيئة تنظيمية مرنة تتقبل التحولات الهيكلية كحتمية لتطوير الكفاءة الإنتاجية حيث أظهرت المؤشرات الكمية توافقاً جماعياً واسعاً يعكس إدراك الفاعل الإداري داخل مؤسسة "سوناطراك مجمع GP2Z" لجدوى الإجراءات التحديثية، والتي تُرجمت ميدانياً في شكل تحسن ملموس في مستويات الأداء الإجرائي والمهني العام للعمال ومن منظور علم الاجتماع التنظيمي لم يتوقف وعي الشغيلة عند رصد مخرجات التغيير فحسب بل تعداه إلى الفهم العميق لشبكة العلاقات التفاعلية داخل النسق المؤسسي إذ أجمعت الكتلة الحرجة من المبحوثين على أن أي تغيير في البنى الهيكلية والتقنية يظل قاصراً ما لم يُدعم بنمط قيادي تواصلّي وتوجيهي راشد يدفع نحو التمكين وتخفيف حدة المقاومة النفسية للتحولات هذا التلاحم العضوي بين عقلانية التغيير التنظيمي وكفاءة الأسلوب القيادي حظي بتأييد مطلق وعام من قِبل عمال المؤسسة، كونه يُمثل المحدّد السوسيوتقني الأساسي والدعامة الجوهرية للارتقاء بجودة الأداء وتطوير الرأسمال البشري.

ومن خلال ما سبق استنتجنا أن التغيير التنظيمي والقيادة يؤثران تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك.

كما يكشف الرصد السوسيولوجي والأكاديمي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة المستجوبة بمؤسسة سوناطراك مجمع GP2Z، عن وجود ديناميكية تنظيمية واضحة المعالم تقود نحو تشكيل سلوك مهني إيجابي متناغم مع الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسة إذ أظهرت القراءة السوسيولوجية لبيانات الجداول الإحصائية المرفقة تفاعلاً مرناً من قِبل الفاعلين مع حزم

التغيير الهيكلي والتقني التي تم إدراجها، وعلى رأسها "إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية" بنسبة 36.7% و"التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات بنظام (SAP) بنسبة 33.3%. ويتضح هذا الأثر السلوكي من خلال مؤشر "الوعي المسبق بالتغيير"، حيث تم إبلاغ 60.0% من الموظفين بالتغيرات مسبقاً، ومؤشر "عقلانية ووضوح الأهداف التنظيمية" حيث أكد 66.7% من المبحوثين أن الأهداف كانت واضحة بالنسبة لهم.

ساهم هذا الوضوح سوسيولوجياً في تقليل مستويات الاغتراب الوظيفي وتعميق مستويات الرضا المهني وهو ما انعكس بدوره في شكل تحسينات ملموسة في تيسير ظروف بيئة العمل؛ إذ أفاد 43.3% بأن إسهام التغيير كان بدرجة متوسطة و40.0% بدرجة رئيسية كبيرة. كما ظهر الأثر الإيجابي مباشرة على طريقة أداء العمل بنسبة 40.0% من خلال تحسين وتنظيم وتنسيق العمل وتطوير المهارات وعلاوة على ذلك، حظيت هذه التحولات ببرامج تكوين مرافقة بنسبة 43.3% أحياناً و30.0% دائماً وعلى الرغم من رصد بعض مظاهر الصعوبات في التكيف والمقاومة الأولية بنسبة 36.7% نتيجة حداثة الأنظمة، إلا أن الوعي الجمعي السائد داخل النسق أجمع بأغلبية ساحقة بلغت 70.0% على حتمية وضرورة هذا التغيير لتطوير التنظيم؛ مما جعل السلوك الإنساني بداخلها ينحو بشكل متسارع نحو التكيف الإيجابي والإنتاجية.

ومن خلال ما سبق، استنتجنا أن التغيير التنظيمي يؤثر تأثيراً إيجابياً على سلوك الموظفين داخل مؤسسة سوناطراك.

وتكشف القراءة السوسيولوجية المعمقة لبيانات الجداول الإحصائية المرفقة والخاصة بآراء أفراد عينة الدراسة بمؤسسة سوناطراك مجمع GP2Z، عن وجود توافق نسقي تام حول المحورية البالغة التي يشكلها أسلوب القيادة في توجيه وتطوير مستويات الأداء الوظيفي. ويتضح هذا الأثر البنيوي ابتداءً من مؤشر "طبيعة العلاقة مع الرئيس المباشر"؛ حيث قيّم 50.0% من المبحوثين العلاقة بأنها جيدة، و43.3% بأنها ممتازة (بإجمالي دلالي يعادل

93.3%)، مما يترجم مناخاً اتصالياً مرناً يقلل من المسافات التنظيمية. كما تعزز هذا الطرح بمؤشر "التشجيع والتحفيز المستمر"؛ حيث أكد 50.0% من العمال أن المسؤول يشجعهم أحياناً و46.7% دائماً، مما يعني أن الرأس المال البشري يتلقى تدعيماً معنوياً مستمراً يحفز دافعيته للإنجاز.

أما بخصوص القنوات التفاعلية المباشرة، فقد أبرزت المعطيات الواردة في الجداول الإحصائية أن 40.0% من المستجوبين يلمسون أثراً إيجابياً وتحفيزياً مباشراً لأسلوب القيادة على أدائهم عبر تجويد بيئة العمل ورفع الإنتاجية، في حين يرى 20.0% منهم أن هذا الأثر مشروط بطبيعة الأسلوب المعنوي والاحترام المتبادل. وضمن سياق التكيف الجماعي مع التحولات التنظيمية، أظهرت النتائج إجماعاً مطلقاً وبنسبة 100% على أن التعاون بين الزملاء يساهم في التكيف مع التغيير وتحسين الأداء، وهو ما يثبت نجاح القيادة في بناء ثقافة فرق العمل والتآزر الاجتماعي.

وفيما يتعلق بالمبادرة الذاتية داخل النسق، أظهرت البيانات أن أغلبية تبلغ 63.3% ترى بأن أسلوب القيادة المتبع يشجع الابتكار والمبادرة، مما يعكس تحول البيئة التنظيمية لسوناطراك نحو تبني نمط القيادة التمكينية والتحويلية وحول تطلعات الفاعلين بشأن الدور المنتظر من القيادة، ركّزت الاستجابات على "البعد التحفيزي والمادي والمعنوي" بنسبة 26.7%، يليه "البعد الاتصالي وتوفير البيئة الداعمة" بنسبة 23.3%، ثم "بعد العدالة وحماية الحقوق" بنسبة 20.0%

وجاء الختام الإحصائي الحاسم ليؤكد بإجماع مطلق ونسبة بلغت 100% أن تحسين أسلوب القيادة داخل المؤسسة يساهم مباشرة في رفع أداء الموظفين.

بناءً على هذه التكرارات والنسب المئوية القوية المتكاملة، استنتجنا أن القيادة بمختلف أبعادها الاتصالية والتحفيزية تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

أما القراءة السوسيولوجية المعمقة تكشف للمخرجات الإحصائية وبيانات الاستمارة الخاصة بالفرضية الرابعة، والمطبقة على عينة من الفاعلين بمؤسسة سوناطراك مجمع GP2Z، عن وجود ترابط بنيوي وثيق بين المتغيرات التفاعلية للدراسة والمتمثلة في التغيير التنظيمي، أسلوب القيادة، الدافعية والالتزام. ويتضح هذا الأثر التكاملي ابتداءً من مؤشر "دور نوعية القيادة في نجاح التغيير التنظيمي"؛ حيث أبدى المبحوثون إجماعاً تاماً ومطلقاً بنسبة 100% على أن نوعية القيادة تشكل حجر الزاوية والركيزة الأساسية لضمان نجاح أي تحول تنظيمي، مما يؤكد سوسيولوجياً أن التغيير لا يمكن أن يحقق غاياته بمعزل عن نمط قيادي واعٍ وموجه.

أما بخصوص الأبعاد الاتصالية والتفاعلية داخل النسق، فقد أظهرت البيانات الواردة في الجداول الإحصائية والتعليقات المصاحبة لها أن مؤشر "أثر التواصل مع المسؤول المباشر على الالتزام بالعمل" قد احتلت فيه فئة "زيادة التحفيز، الدعم، والشعور بالتقدير لبناء بيئة عمل إيجابية وممتازة" الصدارة بنسبة 43.3%، تليها فئة "وضوح المهام والتوقعات وفهم التعليمات والتوجيهات المباشرة بدقة" بنسبة 23.3%، في حين مثل الأثر المشروط بنوعية وأسلوب التواصل نسبة 13.3%. وتثبت هذه النتائج دلالياً أن جودة القنوات الاتصالية بين الرئيس والمرؤوس تعد محركاً أساسياً لتعزيز الرضا المهني والالتزام الوظيفي لدى العمال أثناء الفترات الانتقالية.

وفيما يتعلق بالبعد التحفيزي والمادي والمتمثل في مؤشر "مدى توفير القيادة للحوافز اللازمة للتكيف مع التغيير"، فقد أكدت أغلبية ساحقة من العمال بلغت 70.0% أن القيادة توفر الحوافز اللازمة لتسهيل عملية التكيف، مما يقلل من مقاومة التغيير ويرفع من دافعيتهم المتصورة للإنجاز. وجاء مؤشر "مدى شعور الموظفين بقدرة القيادة الحالية على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية" ليعزز هذه التوجهات الإيجابية؛ حيث أفادت النسبة الأكبر من العينة والتي

بلغت 56.7% بنعم، مما يعكس مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية والشرعية التي تحظى بها القيادة الحالية في تسيير الأزمات والتحولات الهيكلية والرقمية بنظام (SAP).

بناءً على هذه التكرارات والتقاطعات الإحصائية القوية والمتكاملة، استنتجنا أن التفاعل الديناميكي بين التغيير التنظيمي وأساليب القيادة يؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً في تعزيز دافعية الموظفين والرفع من مستوى التزامهم بالعمل.

2- نتائج الدراسة:

2-1الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج هذه الفرضية وجود تأثير إيجابي وعلاقة تفاعلية متكاملة بين التغيير التنظيمي ودور القيادة وبين تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك مجمع GP2Z، إذ تجسد هذا الأثر من خلال المؤشرات الكمية للاستبيان والتي عكست وعي العمال بحتمية التطوير الهيكلي والتقني الموجه بقيادة إدارية راشدة. وتفسر هذه النتيجة بأن الأداء الوظيفي المتميز لا ينبع من مجرد إدخال آليات تنظيمية جديدة أو تبني أنظمة تحديث جافة، بل يتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة ونمط القيادة التي تتولى إدارة هذا التغيير وتوجيه السلوك البشري بكفاءة ومرونة داخل المؤسسة الاقتصادية.

وهاته النتيجة تنبثق منها معادلة حتمية تفيد بأن نجاح التغيير التنظيمي مرهون بوجود قيادات واعية قادرة على تفكيك مقاومة التغيير، وتقليص الفجوة البيروقراطية، والاعتماد على قنوات اتصال صريحة ومباشرة لشرح أهداف الإجراءات الجديدة للمرؤوسين. فالمؤسسة الاقتصادية الكبرى كـ "سوناطراك GP2Z" تتميز بالتحولات المستمرة ومواكبة المستجدات، ولكي ينعكس التغيير إيجاباً على الأداء، يصبح من الضروري بمكان التدريب المستمر للقيادات الإدارية وتطوير قدراتهم التنظيمية، لضمان عدالة التوزيع المهني ووضع الرجل المناسب في المكان

المناسب على أساس الكفاءة والاستحقاق، بعيداً عن ممارسات التمييز والمحاباة التي تؤدي لتراجع الإنتاجية وزيادة ضغوط العمل النفسية والبدنية بداخل البيئة المهنية.

من خلال مقارنة وتكامل نتائج الدراسة الميدانية الحالية بالرصيد المعرفي للدراسات السابقة المخصصة لهذا البعد التكاملي نجد توافقاً وثيقاً يتضح كالتالي:

-الاتساق مع الدراسة المحلية (الجزائر): تتكامل النتيجة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (دوباخ، 2017-2018) المطبقة في البيئة الجزائرية، والتي أثبتت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية المختلفة في إدارة مراحل التغيير التنظيمي وإنجاح مخرجاته داخل المؤسسة وهو ما يفسر قناعة عمال سوناطراك بأن القيادة والتغيير يعملان معاً ككتلة واحدة لتطوير الأداء الوظيفي.

-الاتساق مع الدراسة العربية (ليبيا): تتطابق مخرجات دراستنا بانسجام تام مع ما أسفرت عنه دراسة (الطيرة ومحمد، 2021) بالتطبيق على شركة ليبيا للنفط ببنغازي، والتي أثبتت وجود أثر قوي وعلاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، التقنية، الأفراد) وبين تحسين مستوى الأداء الوظيفي، مع توصيتها باعتماد هياكل مرنة وإدخال منظومات تقنية حديثة وهو ما يبرر إحصائياً وسوسيولوجياً نجاح التحولات الهيكلية والرقمية بنظام (SAP) المطبقة في مجمع سوناطراك كقنوات داعمة لرفع الكفاءة الإنتاجية للعمال.

الاتساق مع الدراسة الأجنبية: تتماشى هذه المعطيات بوضوح مع ما خلصت إليه دراسة (خيمينيز، 2018) من أن أساليب القيادة المرتكزة على الكفاءة والذكاء العاطفي تؤدي دوراً حاسماً وجوهرياً في تحسين الأداء التنظيمي الشامل وضمان نجاح مبادرات التغيير والتحديث بداخل المؤسسات، مما يعزز فعالية المديرين أثناء تنفيذ الإستراتيجيات الجديدة.

وبناءً على التقاطع الإحصائي الكمي، والتوافق النوعي مع المقترحات الميدانية والعملية للعمال التي ركزت على حتمية تطوير الهياكل وتحديث أساليب التوجيه القيادي لتخفيف الضغوط المهنية، وبناءً على اتساق وتطابق النتائج الحالية مع الأدبيات والدراسات السابقة الجزائرية والعربية والأجنبية؛ فإننا نخلص علمياً وميدانياً إلى: " **إثبات وصحة الفرضية الأولى** ".

2-2الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً وسوسيولوجياً للمتغير المستقل (التغيير التنظيمي) على المتغير التابع (سلوك الموظفين) لدى الشغيلة بـ "سوناطراك مجمع GP2Z"؛ حيث تُرجمت هذه العلاقة في رغبة العمال وتطلعهم نحو تبني الثقافة الرقمية والهيكلية الجديدة والتكيف مع مقتضياتها الإجرائية. وتفسر هذه النتيجة علمياً بأن التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية الكبرى لا يعمل كقوة قسرية فوقية، بل يتحول إلى محفز سلوكي وتوجيهي عندما ترتبط آلياته بمنظومة اتصالية شفافة وقنوات إعلامية مسبقة تشرح للموظفين الغايات الكامنة وراء عمليات التحديث والعصرنة.

وتقودنا هذه المعطيات إلى بناء تفسير سوسيولوجي مفاده أن استجابة الموظفين وسلوكياتهم اليومية داخل فضاء العمل تتأثر طردياً بمدى مساهمة التغيير في تحسين بيئة وظروف العمل وتوفير برامج التكوين والدعم والتدريب المستمر (مثل التدريب على نظام SAP)، والتي تساهم بشكل فعال في بناء الطمأنينة المهنية، ورفع الدافعية المتصورة، وتفكيك الصعوبات أو العوائق التقنية (كبطء دراسة الملفات أو صعوبات تحليل الحسابات بنسبة 16.7%) التي قد تظهر في المراحل الأولى للانتقال التنظيمي إن إقرار النسبة الغالبة من العمال بضرورة التغيير يعكس نضج الوعي العمالي بالمؤسسة، والذين باتوا يربطون بين تطوير أدائهم الذكي وتسيير مسارهم المهني وبين مواكبة المؤسسة للمستجدات التكنولوجية والهيكلية، مما يسهم في خلق

مناخ تنظيمي مستقر يحد من الضغوط المهنية ويوجه السلوك البشري نحو تحقيق التميز المؤسسي الشامل.

من خلال إسقاط ومقارنة مخرجات الفرضية الحالية مع التراكمات المعرفية للدراسات السابقة المعتمدة، نجد توافقاً وتكاملاً وثيقاً يتجلى في الأبعاد التالية:

-الاتساق مع الدراسة المحلية (الجزائر): تتطابق النتيجة الحالية تماماً مع ما خلصت إليه دراسة (بن حفاف وبجقينة، 2015-2016) المطبقة في البيئة الجزائرية، والتي أثبتت ميدانياً أن التغيير التنظيمي يساعد في تطوير والرفع من الأداء داخل التنظيم ويؤثر بصورة مباشرة ومحورية على سلوك الموظفين ومواقفهم داخل المؤسسة، مما يعزز دقة ومصداقية ما تم التوصل إليه في عينة سوناطراك.

-الاتساق مع الدراسة الأجنبية: تتقاطع نتائج دراستنا بوضوح مع الأطروحة المنهجية لدراسة (أدوكو وألابي وأور، 2021) المطبقة في القطاع المصرفي بنيجيريا؛ حيث أكدت دراستهم على وجود تأثير إيجابي قوي لكل من أنشطة الاتصال وتغيير الهيكلة والإستراتيجية على أداء الموظفين، مع إثباتها بأن الدافعية المتصورة لدى الموظفين لها تأثير إيجابي قوي على تقبّل التغيير السلوكي، وهو ما يفسر سبب نجاح التحول الرقمي والتنظيمي في توجيه سلوك موظفي سوناطراك إيجابياً نتيجة وضوح الرؤية والاتصال المسبق معهم.

واستناداً إلى التقاطعات الإحصائية الميدانية الإيجابية لبرنامج SPSS، والتوافقات السلوكية النوعية لأفراد العينة الذين أكدوا حتمية وعقلانية العصرنة داخل النسق المؤسسي، وبالنظر إلى الاتساق التام للمخرجات الميدانية الحالية مع نتائج الأدبيات والدراسات السابقة المحلية والأجنبية؛ فإننا نخلص علمياً وميدانياً إلى: **إثبات وصحة الفرضية الثانية.**

2-3 الفرضية الثالثة:

أظهرت مخرجات الدراسة الميدانية تأكيداً سوسيولوجياً وإحصائياً بالغ الدلالة للمتغير المستقل (أسلوب القيادة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) لدى الإطارات والشغيلة بـ "سوناطراك مجمع GP2Z"؛ حيث تُرجمت هذه العلاقة التفاعلية في وجود بيئة عمل تتسم بالدعم والتشجيع والاتصال المفتوح بين المستويات الرئاسية والقاعدية. وتفسر هذه النتيجة علمياً بأن القيادة في المؤسسات الصناعية الكبرى مثل سوناطراك لم تعد تقتصر على الأدوار الكلاسيكية المرتبطة بالتوجيه والأمر الإداري الفوقي، بل تحولت إلى "قيادة راعية ومحفزة" ترتكز على بناء الطمأنينة المهنية، والاعتراف بجهود الموظفين، ودفعهم نحو الابتكار والمبادرة الذاتية تماشياً مع استراتيجيات التحديث ونظام الـ (SAP).

وتقودنا هذه المعطيات لبناء تفسير سوسيولوجي مفاده أن الأداء الوظيفي المتميز والمستدام ليس نتاجاً لالتزام العمال باللوائح الرسمية فحسب، بل هو استجابة سلوكية طردية تنبع من جودة العلاقة الإنسانية والمهنية التي تجمع الموظف برئيسه المباشر إن الإجماع المطلق لأفراد العينة (100%) على أن تحسين أسلوب القيادة هو المدخل الأساسي لرفع الأداء، يعكس وعياً تنظيمياً متقدماً يربط بين المهارات القيادية للمشرفين (كالاتصال الفعال، والعدالة في توزيع الامتيازات، والتحفيز المعنوي والمادي) وبين تفكيك الضغوط المهنية وتحفيز الموظفين على بذل أقصى طاقاتهم الإبداعية، مما يسهم في الانتقال بالمؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والتميز التنظيمي.

من خلال إسقاط ومقارنة مخرجات الفرضية الحالية مع التراكمات المعرفية للدراسات السابقة المعتمدة في الإطار النظري، نجد توافقاً وتكاملاً وثيقاً يتجلى في الأبعاد التالية:

-الاتساق مع الدراسة الأجنبية الأولى: تتطابق النتيجة الميدانية الحالية بوضوح مع ما خلصت إليه دراسة (مارسيلا خيمينيز، 2018) بجامعة فينيكس بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي أكدت أن أسلوب القيادة التحويلية المدعّم بالذكاء العاطفي يلعب دوراً محورياً ومباشراً في

تحسين الأداء التنظيمي وضمان نجاح مبادرات التغيير؛ وهو ما يفسر سوسيولوجياً سبب تفوق الإجابات الإيجابية لدى عمال سوناطراك، حيث تلعب الأبعاد العاطفية والإنسانية للقيادة (كالتشجيع المستمر والعلاقة الجيدة) دوراً فعالاً في تجويد الأداء الفردي والجماعي.

-الاتساق مع الدراسة العربية الثانية: تتقاطع نتائج دراستنا بانسجام تام مع أطروحة دراسة (مجيلان وعثمان، 2024) المطبقة في البنوك التجارية الأردنية، والتي أثبتت وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والتمكين) على مستوى الإبداع والمبادرة لدى العاملين، وهو ما يتطابق بشكل مباشر مع ما توصلنا إليه في عينة سوناطراك من خلال تأكيد 63.3% من المبحوثين بأن أسلوب القيادة المتبع يحفز على الابتكار والمبادرة ويفتح المجال لتمكين الكفاءات.

واستناداً إلى المؤشرات الإحصائية الميدانية القوية والمستخرجة عبر برنامج SPSS، والتوافقات السلوكية النوعية لأفراد العينة الذين أجمعوا بشكل كلي على محورية الدور القيادي والتحفيزي والتعاوني داخل النسق المؤسسي، وبالنظر إلى الاتساق والتماثل التام لهذه المخرجات مع نتائج الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية؛ فإننا نخلص علمياً وميدانياً إلى: **إثبات وصحة الفرضية الثالثة.**

2-4 الفرضية الرابعة:

أظهرت مخرجات الدراسة الميدانية تأكيداً سوسيولوجياً وإحصائياً بالغ الدلالة للتأثير المشترك والتفاعلي بين المتغيرين المستقلين (التغيير التنظيمي وأساليب القيادة) على المتغير التابع المركب (دافعية الموظفين والتزامهم بالعمل) لدى الإطارات والشغيلة بـ "سوناطراك مجمع GP2Z". وتفسر هذه النتيجة علمياً بأن عمليات التحديث الهيكلي أو التحول التكنولوجي الرقمي لا يمكن أن تؤتي ثمارها داخل المؤسسة الاقتصادية بمجرد إدخالها تقنياً، بل يتوقف نجاحها وسلوك الأفراد تجاهها على "الدور الوسيط والميسر" الذي تلعبه القيادة الإدارية؛ فالقيادة هي التي تحول التغيير من مصدر مهدد للاستقرار المهني إلى فرصة للتطوير والارتقاء

الإنجازي عبر تفعيل قنوات التواصل الإنساني والمهني المفتوح، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للتكيف.

وتقودنا هذه المعطيات لبناء تفسير سوسيولوجي مفاده أن دافعية العمال والتزامهم المهني يمثلان استجابة تفاعلية واعية لنوعية المناخ التنظيمي السائد؛ فعندما يلمس العامل تكاملاً بين استراتيجيات التحديث التي تنتهجها المؤسسة وبين أسلوب قيادي داعم، مشجع، وقادر على إدارة التحول بفعالية، يزداد شعوره بالأمان والتقدير الوظيفي. إن هذا التفاعل يسهم مباشرة في خفض معدلات الاغتراب التنظيمي، ويقود الموظفين إلى تبني الأهداف الجديدة للمؤسسة بكفاءة، وتنسيق الجهود الجماعية، والاندماج الطوعي في المسارات التكنولوجية المستحدثة، مما ينعكس إيجابياً على جودة ومخرجات الأداء الوظيفي الشامل للمؤسسة.

من خلال إسقاط ومقارنة مخرجات الفرضية التفاعلية الحالية مع التراكمات المعرفية للدراسات السابقة المعتمدة في الإطار النظري، نجد توافقاً وتكاملاً وثيقاً يتجلى في الأبعاد التالية:

-الاتساق مع الدراسة الأولى: تتوافق النتيجة الميدانية الحالية بانسجام تام مع ما خلصت إليه دراسة (أدوكو وألابي وأور، 2021) المطبقة في القطاع المصرفي بنيجيريا؛ حيث أثبتت أن أنشطة الاتصال الفعال وتغيير الإستراتيجية والهيكلة لها تأثير إيجابي قوي على الأداء، مع تأكيدها الحاسم على أن "الدافعية المتصورة" لدى العاملين تعد المحرك الأساسي والمحفز القوي لتقبل التغيير التنظيمي وتوجيه السلوك البشري نحو الإنتاجية. وهو ما يتطابق مع النسبة العظمى في عينة سوناطراك (43.3%) التي ربطت التزامها بزيادة التحفيز والدعم والتواصل الإيجابي مع المسؤول المباشر.

-الاتساق مع الدراسة الثانية: تتقاطع مخرجات دراستنا بوضوح مع أطروحة دراسة (مجيلان وعثمان، 2024) بالمملكة الأردنية الهاشمية، والتي بينت وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، والتمكين

على مستويات الإبداع والمبادرة لدى العاملين، ومطالبتها بضرورة نشر ثقافة التمكين القيادي والاهتمام بنشرها بين العاملين وإتاحة الفرص لهم. ويظهر هذا التوافق ميدانياً في دراستنا من خلال إقرار 70.0% من عمال سوناطراك بأن القيادة توفر الحوافز اللازمة للتكيف، مما يثبت أن الحوافز والتمكين هما الرابط الأساسي بين كفاءة القائد ودافعية المرؤوس.

واستناداً إلى المؤشرات الإحصائية الميدانية المتكاملة والمستخرجة عبر برنامج SPSS، والتوافقات السلوكية النوعية لأفراد العينة الذين أجمعوا بشكل كلي على محورية العلاقة التفاعلية بين كفاءة القيادة ونجاح التغيير وتوليد الدافعية والالتزام، وبالنظر إلى الاتساق والتماثل التام لهذه المخرجات مع نتائج الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية؛ فإننا نخلص علمياً وميدانياً إلى: **إثبات وصحة الفرضية الرابعة وقبولها بالكامل.**

الحوصلة العامة لنتائج الدراسة:

بناءً على النتائج الميدانية المستخلصة من تفريغ وتحليل جداول الدراسة الإحصائية، والتي شملت عينة بحثية قوامها 30 موظفاً بمركب سوناطراكGP2/Z ، يوضح الجدول الإحصائي والرسم البياني المتعلق بطبيعة التغييرات التنظيمية التي أُجريت بالمؤسسة خلال السنوات الأخيرة، أن المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة بلغ 30 فرداً بنسبة مئوية كاملة تمثل 100% وتكشف تفاصيل الاستجابات عن تقارب كبير بين الفئتين الأوليتين، حيث احتلت فئة "إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية" الصدارة بـ 11 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت 36.7%. تليها مباشرة بفارق ضئيل فئة "التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات (نظامSAP) والتي جاءت في المرتبة الثانية حيث سجلت 10 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 33.3%، في حين حلت فئة "تطوير المسار المهني والتدريب" في المرتبة الثالثة بـ 3 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 10.0%، تليها فئة "التغيير في مناصب المسؤولية" في المرتبة الرابعة بـ 2 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 6.7%. وأخيراً سُجلت 4 حالات كـ "قيم مفقودة" لموظفين لم يقدموا إجابات على هذا السؤال بنسبة بلغت 13.3%.

وقد تبين أن التغيير التنظيمي حظي بتأييد واسع ووعي تام بأهميته من قِبل المبحوثين، حيث أكدت الأغلبية الساحقة المتمثلة في 21 فرداً بنسبة 70.0% أن هذا التغيير كان ضرورياً للمؤسسة، وهو ما انعكس إيجاباً على مرونة الموظفين، إذ نجح 19 موظفاً بنسبة 63.3% في التكيف معه دون مواجهة صعوبات تذكر. كما يوضح الجدول الإحصائي والرسم البياني المتعلق بمدى تأثير التغيير التنظيمي على طريقة أداء الموظفين لأعمالهم داخل المؤسسة، أن النسبة الأكبر من أفراد العينة قد مسّهم التغيير بشكل محفز، حيث احتلت فئة "أثر إيجابي وتسهيل العمل" الصدارة بـ 12 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت 40.0%، ليركز المبحوثون على أن التغيير ساهم في تحسين تنظيم وتنسيق العمل، تسريع إنجاز المهام، وتطوير المهارات. تليها في المرتبة الثانية فئة الموظفين الذين "لم يتأثر أداؤهم" حيث سجلت 6 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 20.0%، في حين حلت فئة "الأثر السلبي والعراقيل" في المرتبة الثالثة بـ 5 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 16.7% نتيجة لبعض المشاكل كبطء دراسة الملفات أو صعوبات تحليل الحسابات، تليها فئة "الأثر العادي والمحايد مع بعض الصعوبات في البداية" في المرتبة الرابعة حيث سجلت 4 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 13.3%. وأخيراً سُجلت 3 حالات كـ "قيم مفقودة" لموظفين لم يقدموا إجابات على هذا السؤال بنسبة بلغت 10.0%.

وقد رافق هذا التحول التنظيمي جهود تدريبية وتكوينية متفاوتة، حيث أفاد 13 مبحوثاً بنسبة 43.3% بأن برامج التدريب حدثت "أحياناً"، بينما أكد 9 أفراد بنسبة 30.0% حدوثها "دائماً"، في حين غابت تماماً عن 8 موظفين بنسبة 26.7%، مما أدى في المحصلة إلى رصد تحسن "متوسط" في الأداء العام لدى نصف العينة بـ 15 تكراراً ونسبة 50.0%، وتحسن "قليل" لدى 8 أفراد بنسبة 26.7%، وتحسن "كبير" لدى 7 موظفين بنسبة 23.3%. وفيما يتعلق بالبيئة القيادية والتنظيمية داخل المؤسسة، فقد أظهرت النتائج إجماعاً تاماً ومطلقاً بنسبة 100% وبواقع 30 تكراراً على ثلاثة محاور رئيسية: أولها الدور الجوهري والمهم الذي تلعبه نوعية القيادة في نجاح التغيير التنظيمي، وثانيها مساهمة تحسين أسلوب القيادة في رفع أداء

الموظفين، وثالثها وجود عامل رئيسي يؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء. وتتكامل هذه الرؤية مع طبيعة العلاقات السائدة، حيث اتسمت العلاقة مع الرئيس المباشر بالإيجابية، إذ وصفها 15 موظفاً بنسبة 50.0% بأنها "جيدة"، و13 موظفاً بنسبة 43.3% بأنها "ممتازة."

كما يوضح الجدول الإحصائي والرسم البياني المتعلق بمدى تأثير التواصل مع المسؤول المباشر على التزام الموظفين بالعمل داخل المؤسسة، أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يربطون بين جودة الاتصال القيادي والالتزام النفسي والعملي، حيث احتلت فئة "زيادة التحفيز، الدعم، والشعور بالتقدير لبناء بيئة عمل إيجابية وممتازة" الصدارة بـ 13 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت 43.3%، ليركز المبحوثون على أن التواصل يرفع الإنتاجية وجودة العمل ويحقق الأهداف بسرعة تليها في المرتبة الثانية فئة "وضوح المهام والتوقعات وفهم التعليمات والتوجيهات المباشرة" حيث سجلت 7 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 23.3%، في حين حلت فئة "الأثر المشروط بنوعية وأسلوب التواصل وطريقة التحاور وحرية التعبير" في المرتبة الثالثة بـ 4 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 13.3%. وأخيراً سُجلت 6 حالات كـ "قيم مفقودة" لموظفين لم يقدموا إجابات على هذا السؤال بنسبة بلغت 20.0%، مدعومة بسلوك تشجيعي مستمر لتحسين الأداء جاء بواقع 15 تكراراً بنسبة 50.0% لخيّار "أحياناً" و14 تكراراً بنسبة 46.7% لخيّار "دائماً". كما برز التعاون بين الزملاء كركيزة أساسية بإجماع مطلق بـ 30 تكراراً ونسبة 100.0% كعامل حاسم في التكيف وتحسين الأداء.

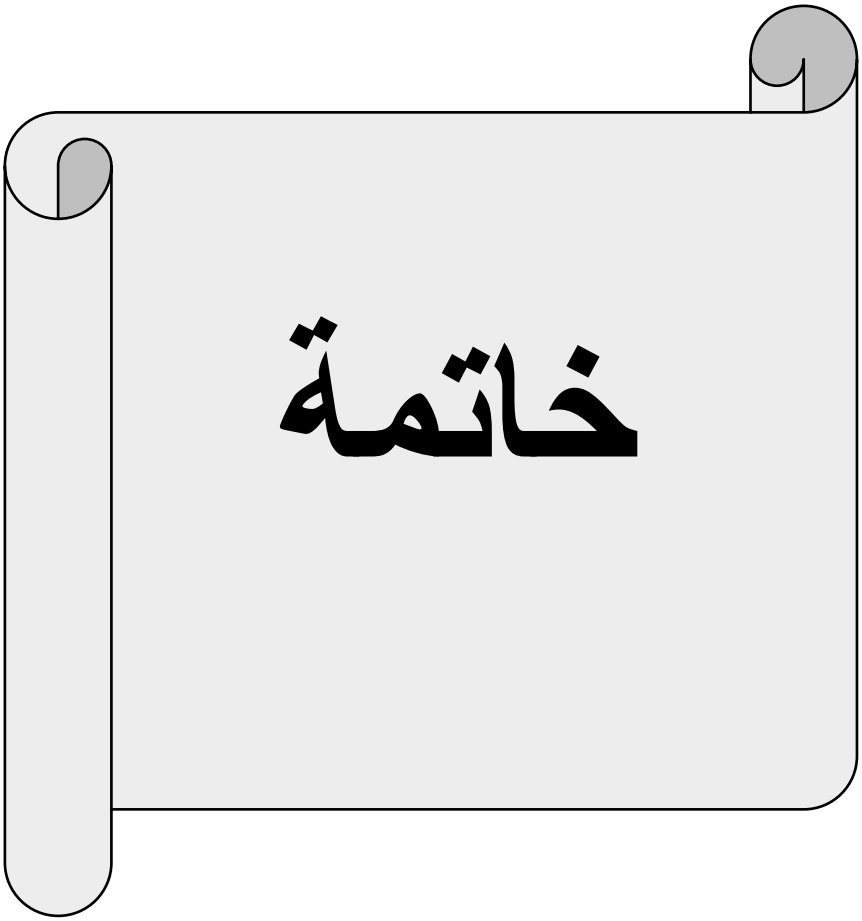
وفي إطار التحفيز والابتكار، أوضح 21 مبحوثاً بنسبة 70.0% أن القيادة توفر الحوافز اللازمة للتكيف، كما أكد 19 فرداً بنسبة 63.3% أن أسلوب القيادة المتبع يشجع على الابتكار والمبادرة. ويوضح الجدول الإحصائي والرسم البياني المتعلق بمدى تأثير أسلوب القيادة على الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، أن الأغلبية ترى في أسلوب القيادة محركاً أساسياً للأداء، حيث احتلت فئة "أثر إيجابي وتحفيزي" الصدارة بـ 12 تكراراً وبنسبة مئوية بلغت 40.0%، حيث ركز المبحوثون على أن القيادة الإيجابية تخلق جواً منظماً يرفع الإنتاجية

ويحقق أفضل النتائج. تليها في المرتبة الثانية فئة "أثر نسبي/مشروط بطبيعة الأسلوب والتحفيز المعنوي والاحترام المتبادل" حيث سجلت 6 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 20.0%، في حين حلت فئة "الأثر السلبي" في المرتبة الثالثة بـ 4 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 13.3% بسبب ما قد يفرضه الأسلوب القيادي أحياناً من ضغط نفسي أو تهاون، تليها فئة "أثر عادي ومحايد" بـ 2 تكرارات وبنسبة بلغت 6.7% وأخيراً سُجلت 6 حالات كـ "قيم مفقودة" لموظفين لم يقدموا إجابات على هذا السؤال بنسبة بلغت 20.0%.

وفي المقابل، انقسمت الآراء نسبياً حول المتغير الأكثر تأثيراً على الأداء، حيث رأت الفئة الأكبر المتمثلة في 12 تكراراً بنسبة 40.0% أن "كلاهما" (التغيير والقيادة) يؤثران معاً، يليهما متغير "القيادة" منفرداً بـ 11 تكراراً ونسبة 36.7%، ثم "التغيير التنظيمي" بـ 7 تكرارات ونسبة 23.3%، وهي الرؤية التي تفسر ثقة 17 موظفاً بنسبة 56.7% في قدرة القيادة الحالية على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية، مقابل 13 فرداً بنسبة 43.3% يرون عكس ذلك. ويوضح الجدول الإحصائي والرسم البياني المتعلق بالدور الأساسي الذي يجب أن تلعبه القيادة لتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة، تنوعاً متوازناً في تطلعات الموظفين نحو السلوك القيادي، حيث احتلت فئة "البعد التحفيزي والدعم المادي والمعنوي" الصدارة بـ 8 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 26.7%، ليركز المبحوثون على أن تقديم المكافآت والتقدير وتلبية الاحتياجات هو المحرك الأول للأداء والتطور. تليها في المرتبة الثانية فئة "البعد الاتصالي وتوفير بيئة عمل داعمة ومناخ صحي" حيث سجلت 7 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 23.3% نتيجة لحاجة الموظفين للحوار والاستماع دون بروتوكولات معقدة، في حين حلت فئة "بعد العدالة والإنصاف وحماية حقوق العمال" في المرتبة الثالثة بـ 6 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 20.0%، مشددة على ضرورة تقسيم الامتيازات حسب الاستحقاق الفعلي والابتعاد عن المحاباة. تليها فئة "بعد التوجيه الإداري والرقابة وتقسيم المهام" في المرتبة الرابعة حيث سجلت 4 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت

بـ 13.3%. وأخيراً سُجلت 5 حالات كـ "قيم مفقودة" لموظفين لم يقدموا إجابات على هذا السؤال بنسبة بلغت 16.7.%

وفي الختام، يوضح الجدول الإحصائي والرسم البياني المتعلق بأهم الاقتراحات التي يراها الموظفون ضرورية لتحسين التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، أن تفاصيل الاستجابات حلت فيها فئة "المقترحات الاتصالية والتشاركية" في الصدارة بـ 6 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 20.0%، حيث ركز المبحوثون على ضرورة تعزيز الاتصال الداخلي الفعال وإشراك الموظفين وجعلهم أدوات مساعدة في إنجاح التغيير. تليها في المرتبة الثانية فئة "المقترحات التنظيمية والتكنولوجية" حيث سجلت 5 تكرارات وبنسبة مئوية قُدّرت بـ 16.7% من خلال المطالبة بوضع رؤية واضحة وتوفير التدريب المستمر واعتماد المرونة والرقمنة، في حين حلت فئة "المقترحات التحفيزية والمهنية" في المرتبة الثالثة بـ 4 تكرارات وبنسبة مئوية بلغت 13.3% مثل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، رفع الأجور، وتحسين ظروف العمل، تليها فئة المقترحات المرتبطة بـ "القيادة الرشيدة والعدالة التنظيمية وتحديث الذهنيات" في المرتبة الرابعة بـ 3 تكرارات وبنسبة بلغت 10.0%. وأخيراً، نلاحظ أن نسبة "القيم المفقودة" كانت الأعلى في هذا السؤال بـ 12 تكراراً وبنسبة بلغت 40.0% نظراً لطبيعة الأسئلة المقترحة التي تترك عادة اختيارية للمبحوثين في نهاية الاستبيان.


خاتمة

خاتمة:

في نهاية هذه الدراسة التي درست تأثير التغيير التنظيمي ودور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سوناطراك GP2Z أرزيو، يتضح أن التغيير التنظيمي والقيادة يعدان من أبرز العوامل التي تؤثر على فعالية المؤسسات الحديثة وقدرتها على التأقلم مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. فالمنظمات الاقتصادية الحديثة لم تعد قادرة على تحقيق الاستمرارية والفعالية بالاعتماد على الطرق التقليدية في الإدارة، بل أصبحت بحاجة إلى تنفيذ تغييرات تنظيمية مستمرة تضمن لها التأقلم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد أظهرت هذه الدراسة، من خلال تناولها النظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي والقيادة والأداء الوظيفي، أهمية الجانب الاجتماعي للتنظيم كنظام مفتوح يتأثر بمحيطه ويتفاعل معه بشكل دائم. كما أكدت أن التغيير التنظيمي لا يقتصر فقط على تعديل الهياكل والإجراءات وطرق العمل، بل يمتد ليشمل الأفراد وسلوكياتهم وأنماط تفاعلهم داخل المؤسسة، مما يجعل العنصر البشري محوراً أساسياً لنجاح أو فشل عمليات التغيير المختلفة.

كما أوضحت الدراسة أن القيادة تشكل آلية تنظيمية واجتماعية فعالة في توجيه سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، حيث تلعب دوراً مهماً في إدارة التغيير التنظيمي وتقليل مظاهر مقاومته، من خلال تعزيز الثقة والتواصل وإشراك العاملين في مختلف مراحل التغيير. وقد بينت الأدبيات السوسيولوجية والتنظيمية أن فعالية القيادة لا تتجسد فقط في إصدار التعليمات واتخاذ القرارات، ولكن في قدرتها على التأثير الإيجابي في الأفراد وتعبئة طاقاتهم وتوجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة.

ومن خلال دراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي والقيادة والأداء الوظيفي، تبين أن الأداء الوظيفي لا يرتبط فقط بالكفاءة الفردية للعامل، بل يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية

والاجتماعية المرتبطة بنوع التغيير المطبق داخل المؤسسة، ونمط القيادة السائد، ومستوى التفاعل والتواصل بين مختلف الفاعلين التنظيميين. فكلما تم إدارة التغيير التنظيمي بشكل منهجي ومدروس، بدعم من قيادة فعالة قادرة على استيعاب متطلبات العاملين وتوجيههم، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي ودافعية العاملين والتزامهم بالعالم التنظيمي.

كما أظهرت الدراسة أن التفاعل بين التغيير التنظيمي والقيادة يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث إن نجاح التغيير لا يعتمد فقط على توفر الموارد المادية والتقنية، بل يتطلب وجود قيادة قادرة على إدارة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وتوفير بيئة تنظيمية تسودها التعاون والثقة والمشاركة، مما يسمح بتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين.

وعليه، يمكن القول إن مؤسسة سوناطراك GP2Z أرزيو، بصفتها مؤسسة اقتصادية استراتيجية تعمل في بيئة دائمة التغير، مطالبة بتعزيز ممارسات التغيير التنظيمي وتطوير أساليب القيادة بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الحالية، وذلك من خلال الاستثمار في المورد البشري، وتطوير آليات الاتصال والتنسيق، وتشجيع المشاركة الفعالة للعاملين في مختلف العمليات التنظيمية.

في النهاية، تؤكد هذه الدراسة أن التغيير التنظيمي والقيادة ليسا عنصرين منفصلين، بل يمثلان عملية متكاملة تؤثر مباشرة في الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، وأن نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها واستمراريتها أصبح مرتبطاً بمدى قدرتها على إدارة التغيير بكفاءة، وتبني أساليب قيادية حديثة قادرة على توجيه الموارد البشرية وتحفيزها لمواجهة مختلف التحديات التنظيمية وتحقيق التنمية والتطور المستدام.

البيبليوغرافية

البيبليوغرافية:

الكتب (باللغة العربية):

1.الحراحشة، حسن محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.

2.د. بشير العلاق، القيادة الإدارية، (الطبعة) الأردن، عمان، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

3.د. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة والدراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2010.

4.د. عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحولية والرضا الوظيفي، وجهة نظر تربوية معاصرة، (الطبعة الأولى)، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 1437هـ-2016م.

5.د. عدنان بدري الابراهيم، الإدارة تربوية -مدرسية -صفية، (الطبعة العربية الأولى)، عمان، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع،2011.

6.د. محمد وليد البطش، فريد كامل أبو زينة، مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.

7.د. محمد ياسر الخواجة، البحث الاجتماعي أسس منهجية وتطبيقات عملية (الطبعة الأولى)، مصر، مصر العربية للنشر والتوزيع، 2010.

8.الديراوي، أيمن حسن، وأبو غبن، أحمد فاروق، القيادة الإدارية (الطبعة الأولى) غزة – القدس – برلين، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2021.

9.سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي (الأساليب – المناهج – الإحصاء)، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

10.ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم الفن، (الطبعة العربية)، عمان، الأردن، وسط البلد، شارع الملك حسين، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع ،2007.

11.عبد الله معتز سيد، إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية (الطبعة الأولى) مكتبة الأنجلو المصرية مصر القاهرة 2014.

12.ماجد محمد الخياط، "أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية"، دار الراية للنشر، ط1، عمان، 2010.

13.نادية سعيد عيشور (ومجموعة من الباحثين)، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: دليل الطالب في إنجاز بحث سوسيولوجي، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة – الجزائر، 2017.

14.يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 1995.

المقالات (باللغة العربية):

15.أ. د. نجلاء محمد عاطف خليل "أبعاد القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي، دراسة ميدانية"، مجلة كلية الآداب – جامعة المنصورة، العدد 75، أغسطس 2024.

16.أرفيس، مريم، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة بسكرة، الجزائر.

17.براهم نور الهناء، إشكالية التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ولاية تبسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 1 المجلد 16، ديسمبر 2023.

18.بلعابد فايزة مقدم عبد الجليل عدناني خولة، مجلة أثر التغير التنظيمي مجاميع المعرفة، المجلد 04، العدد 02، أكتوبر 2018.

19.خنيش يوسف، وحمدي محمد ياسين، "تأثير الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي من خلال ممارسة القيادة التحويلية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، جوان 2023.

20.د. خالد خليل الطيرة، أ. حسين علي محمد، أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 17، ال عدد07، جامعة بنغازي، ديسمبر 2021.

21.د. محمد حيدر صادق محيلان، د. محمد علي يحي عثمان، أثر القيادة التحولية في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، مجلد 44، ال عدد5، إقليم الشمال، أكتوبر (تشرين الأول) 2024.

22.شرف الدين خديجة بولهواش عمر واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات الخدماتية، دراسة ميدانية في بلدية البوني – عنابة، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة وهران 02 جوان 2025.

23.عبد الله بن حميد، بن محارب الجهني، د. علي عمر عبد الله جفري، أثر التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة 2030على جودة الحياة الوظيفية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 66، أفريل 2024.

24.محمود بولصباع، طارق بلحاج، فريد كورتل، أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء الموظف: دراسة تطبيقية على موظفي مستشفى معلاوى بميلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 01، 2022.

25.مصطفى عبد الكريم محمد المتوكل، أمال محمد علي المجاهد، أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية، المجلة جامعة الصنعاء للعلوم الإنسانية، العدد 4، 2024.

26.يونس مليح وعبد الصمد العسولي، "المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي"، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد 29، جامعة محمد الخامس، رباط 2020.

الأعمال الجامعية:

27.ابتسام بوالعيش، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي (شهادة ماستر)، ت إ هشام بورمة، جامعة جيجل 2014.

28.ابتسام غجاتي، دور التغيير التنظيمي في تحسين لأداء المؤسسات الاقتصادية، (شهادة ماستر)، ت.إ.أ وداد بورصاص، جامعة 08ماي 1945، قالمة،2016.

29.بالعربي جمعة، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، (شهادة ماستر) ت. إ. بهاز جيلالي، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غرداية، 2016.

30.بخالد حميدة، خالدي سعيد، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية (شهادة ماستر)، ت. إ. د. مرباح مليكة، جامعة ابن خلدون تيارت، 2024.

31.بغداد أنفال، دور القيادة في تنفيذ التغيير التنظيمي، (شهادة الماجيستر في إدارة الموارد البشرية)، ت.إ.د لاراس شافيكا، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، مدرسة كوليس الوطنية للإدارة، القليعة،2024.

32.بلعبدي عبد الحكيم، أثر مقاومة التغيير التنظيمي والتكنولوجي على أداء المنظمة، (شهادة ماستر)، ت.إ.أ ببة إيمان، المركز الجامعي المقاوم الشيخ آمود بن مختار–إليزي (الجزائر)،2023.

33.بهاز مروة، دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء العاملين دراسة حالة بمديرية التربية، (شهادة ماستر)، ت. إ بهاز جيلالي غرداية، 2017.

34.بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، (شهادة الماجيستر) ت. إ.أ.د جنوحات فضيلة، جامعة الجزائر 3، الجزائر،2014.

35.بوشريط أسماء، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين، (شهادة ماستر)، ت.إ..أ ورناني فوزية جامعة 8ماي1945، قالمة،2023.

36.بوشنتوف نوال، بوطبل رقية، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، (شهادة الماستر) ت. إ د. أم الرتم نور الدين، جامعة ابن خلدون، تيارت ،2002.

37.خديجة بن حفاف، الزهرة بجقينة، أثر التغيير التنظيمي في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة (شهادة ماستر)، ت. إ. د هدى بلقماري، جامعة زيان عاشور الجلفة 2016.

38.رزق الله رانيا، فضلون فتيحة الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك G.N.L.2.Z(شهادة ماستر)، ت.إ.أ زريبي أحلام، جامعة محمد بن أحمد وهران-2 2021.

39.روابحي روبة، روابحي زهرة، الصراع الجيلي والأداء الوظيفي، (شهادة ماستر) ت.إ. د. داود عمر، جامعة ابن خلدون تيارت، 2023.

40.روزان جبار محمد، القيادة المتعاطفة وانعكاساتها في تنفيذ التغيير التنظيمي، (شهادة الماجيستر) ت. إ ره نج محمد نوري داود، جامعة زاخو العراق، 2025.

41.ساسي خديجة، التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، (شهادة الماستر) ت. د.أ. بن طاهر طاهر، جامعة محمد بن أحمد"2" وهران،2021.

42.سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي (شهادة ماستر) ت.إ.أ.د ميلود تومي، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018.

43.سماتي حاتم واقع التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (أطروحة الدكتوراه) ت. إ تاوريريت نور الدين، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2018.

44.شقة مسعودة، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، (شهادة ماستر) ت. إ صالحي سميرة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.

45.صوالح عتيقة، الرضا عن الظروف الفيزيقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (شهادة ماستر)، ت. إ. أ.م. تازورلت حورية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022.

46.قبايلي مريم، سعديو مسيكة، التغيير التنظيمي وعلاقته بالاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية، (شهادة ماستر) ت. إ.د. بوبكر هشام، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016.

47.قرميط زهرة، أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين، (شهادة الماستر)، ت.إ.أ شرفاوي عائشة، جامعة أكاي محند أولحاج، البويرة،2018.

48.كريمات يوسف، ضغوط العمل وانعكاسها على الأداء الوظيفي، (شهادة الماستر)، ت.إ.د قرليفة حميد، جامعة غرداية العلوم الاجتماعية والإنسانية، غرداية،2023.

49.كلثوم جبريط، القيم التنظيمية وأثرها على أداء الموظف بجامعة غرداية، (شهادة الماستر)، ت.إ.د مهيري دليلة، جامعة غرداية العلوم الإنسانية والاجتماعية، غرداية،2024.

50.لبتر حسني، قحام فيروز، عملية التنظيم وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين بمؤسسة "fertiel" لصناعة الأسمدة –وهران أرزيو (شهادة ماستر) ت. إ. أ. مرضي مصطفى، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، 2020.

51.محفوظ حضري، دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي (شهادة ماستر) ت. إ إبراهيم الذهبي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي،2019.

52.محي الدين نورة، أومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، (شهادة ماستر)، ت.إ.أ دبيش فاتح، جامعة 08ماي1945، قالمة 2022.

53.مريم عصماني القيادة والرضا الوظيفي، (شهادة ماستر)، ت.إ.أ إيناس بوسحلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2017.

الكتب (باللغة الأجنبية):

1.L'Harmattan, Côte d'Ivoire, 2012.

2.Simuhosa, Etienne Siropia, Théories de la motivation au travail, 1ère édition, Éditeur :

المقالات (باللغة الأجنبية):

1.Danlami Joseph Aduku, John Olatunji Alabi, Juwon Johnson Orugun, An Exploration of Organisationnel Change and Employees' Performance in Nigeria, Economic Insights – Trends and Challenges, Vol. X (LXXIII), No. 2, 2021.

2. Marisela Jiménez, Leadership Style, Organizational Performance, and Change Through the Lens of Emotional Intelligence, Foundations of Management, De Gruyter, ISSN 2080-7279, DOI : 10.2478/fmar-2018-0018, University of Phoenix, Tempe, Arizona, United States, 2013.

3.Kifayat Ali larik, abul karim lashari, Effect of leadership style on employee performance, neutron journal, volume 21, number 02, January 2022.

4.Iqra, Muhammad Usman Tahir, "Leadership Styles and Their Impact on Employee Performance: A Comprehensive Review", Leadership and Organisationnel Insights, Vol. 21, No. 2, 2022.

الملاحق

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة التعليـم العالـي والبحـث العلمـي

جامعـة وهـران 2

استمــارة البحــث

في إطار الإعداد لإنجاز هذا البحث الأكاديمي حول التغير التنظيمي ودور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي، كمتطلب تكميلي لنيل شهادة **ماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل،** الذي يُدرّس بـ جامعة محمد بن أحمد وهران 2 نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بملئها بكل دقة والإدلاء بما تعتبرونه الجواب الملائم. وتأكدوا من أن هذه المعلومات لن تستخدم لأي غرض سوى أغراض البحث العلمي ونتعهد بأن معلوماتكم وآرائكم ستبقى سرية نشكركم على حسن الاستعداد لمساعدتنا للقيام بهذا البحث وإن كل ما تقدموه لنا من المعلومات تعتبر مفيدة لتقديم البحث العلمي شكرا.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1.الجندر: .....

2.السن: .....

3.الحالة العائلية: .....

4. المستوى الدراسي: .....

5. الوظيفة: .....

6.الاقدمية في الوظيفة الحالية: .....

7.الاقدمية في المؤسسة: .....

المحور الثاني: التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

1.ماهي التغييرات التنظيمية التي أجرت بالمؤسسة خلال السنوات الأخيرة؟

.....

أذكر مثالا.....

2.هل تم إبلاغ الموظفين بهذه التغييرات مسبقاً؟

نعم ☐ لا ☐

3. هل كانت أهداف التغيير التنظيمي واضحة بالنسبة لك؟

واضحة ☐ غير واضحة ☐

4. كيف أثر التغيير التنظيمي على طريقة أدائك لعملك داخل المؤسسة؟

.....

5. هل ساهم التغيير التنظيمي في تحسين ظروف العمل؟

كثير ☐ متوسط ☐ قليل ☐

6. هل رافق التغيير التنظيمي برامج تكوين أو تدريب للموظفين؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ لم يحدث ☐

7. هل واجهت صعوبات في التكيف مع التغيير التنظيمي؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة نعم، ماهي أهم هذه الصعوبات التي واجهتها أثناء التكيف مع التغيير التنظيمي؟

.....

8. حسب رأيك، هل كان التغيير التنظيمي ضروريا للمؤسسة؟

ضرورياً ☐ غير ضروري ☐

المحور الثالث: دور القيادة وأثره على أداء الموظفين

1.هل ترى بأن نوعية القيادة لها دوراً مهما في نجاح التغيير التنظيمي؟

نعم ☐ لا ☐

2.كيف تصف العلاقة بينك وبين رئيسك المباشر؟

ممتازة ☐ جيدة ☐ متوسطة ☐

3. كيف يؤثر التواصل مع المسؤول المباشر على التزامك بالعمل؟

.....

4. هل يشجعك المسؤول المباشر على تحسين أدائك؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

5. كيف يؤثر أسلوب القيادة على أدائك الوظيفي؟

.....

6. هل توفر القيادة الحوافز اللازمة للتكيف مع التغيير؟

نعم ☐ لا ☐

7. هل لاحظت تحسناً في الأداء بعد التغييرات التنظيمية؟

☐ ☐ ☐

كبير متوسط قليل

8. في رأيك أي المتغيرين له التأثير الأكبر على الأداء: التغيير التنظيمي أم القيادة؟

التغيير التنظيمي ☐ القيادة ☐ كلاهما ☐

ولماذا؟

.....

9. هل يساعد التعاون بين الزملاء على التكيف مع التغيير وتحسين الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

10. هل ترى بأن أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة يشجع الابتكار والمبادرة؟

نعم ☐ لا ☐

اذكر مثالا.....

11. ما هو الدور الأساسي الذي يجب أن تلعبه القيادة لتحسين أداء الموظفين؟

.....

12. هل تعتقد أن تحسين أسلوب القيادة داخل المؤسسة يساهم في رفع أداء الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

13. هل ترى أن هناك عاملاً رئيسياً يؤثر بشكل أكبر على تحسين أداء الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

14. هل تشعر أن القيادة الحالية قادرة على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية؟

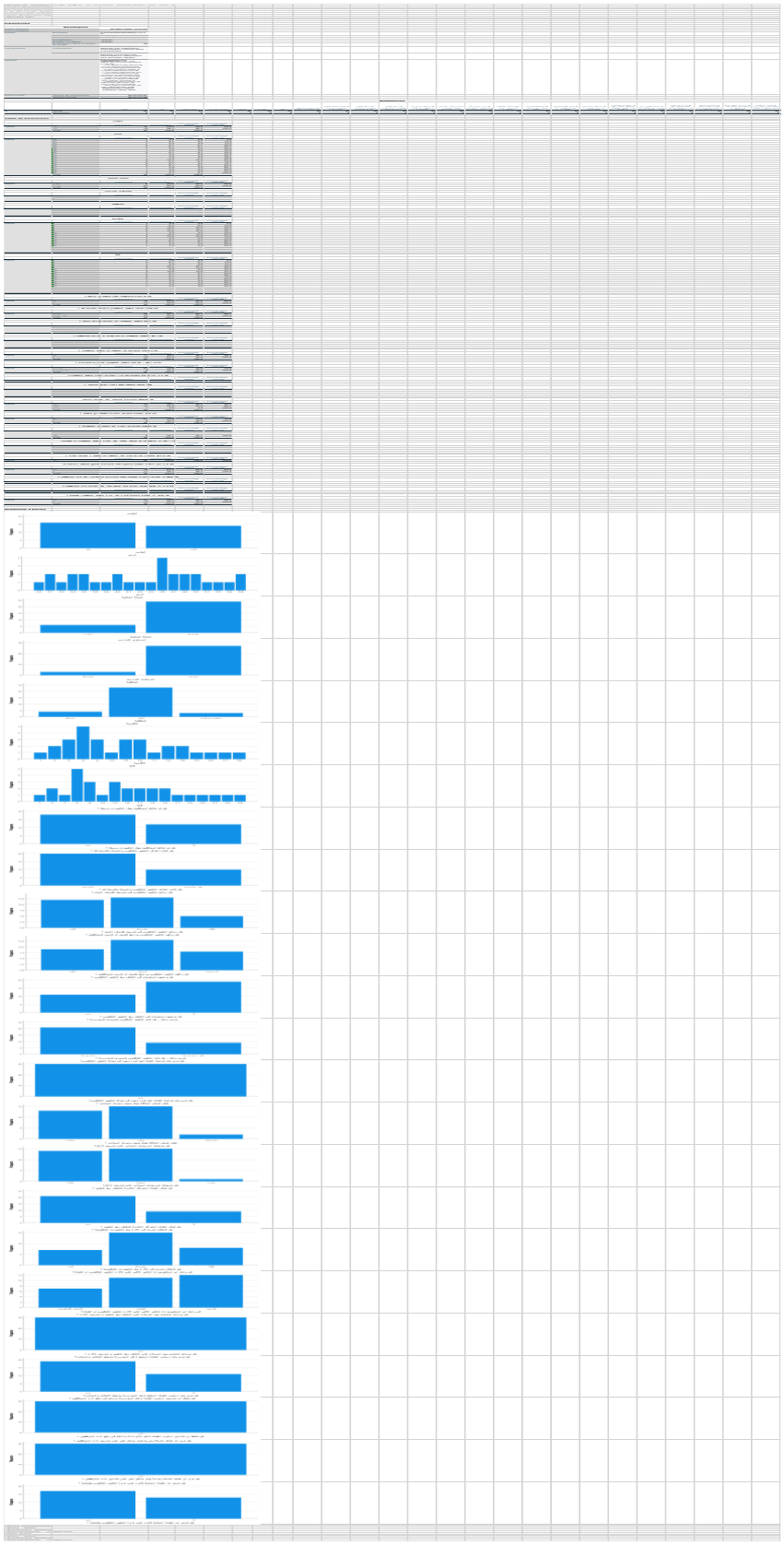
نعم ☐ لا ☐

15. ماهي أهم الاقتراحات التي تراها ضرورية لتحسين التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟

.....

شكرا على تعاونك

هل تشعر أن القيادة الحالية قادرة على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية ؟	هل ترى أن هناك عاملاً رئيسياً يؤثر بشكل أكبر على تحسين أداء الموظفين ؟	هل تعتقد أن تحسين أسلوب القيادة داخل المؤسسة يساهم في رفع أداء الموظفين ؟	هل ترى بأن أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة يشجع الابتكار والمبادرة؟	هل يساعد التعاون بين الزملاء على التكيف مع التغيير و تحسين الأداء ؟	في رأيك أي المتغيرين له التأثير الأكبر على الأداء التغيير التنظيمي أم القيادة؟	هل لاحظت تحسناً في الأداء بعد التغييرات التنظيمية ؟	هل توفر القيادة الحوافز اللازمة للتكيف مع التغيير ؟	هل يشجعك المسؤول المباشر على تحسين أدائك؟	كيف تصف العلاقة بينك وبين رئيسك المباشر ؟	هل ترى بأن نوعية القيادة لها دوراً مهماً في نجاح التغيير التنظيمي؟	حسب رأيك ، هل كان التغيير التنظيمي ضرورياً للمؤسسة ؟	هل واجهت صعوبات في التكيف مع التغيير التنظيمي ؟	هل رافق التغيير التنظيمي برامج تكوين أو تدريب للموظفين ؟	هل ساهم التغيير التنظيمي في تحسين ظروف العمل ؟	هل كانت أهداف التغيير التنظيمي واضحة بالنسبة لك ؟	هل تم إبلاغ الموظفين بهذه التغييرات مسبقا ؟	الاقدمية	الوظيفة	المستوى الدراسي	الحالة العائلية	السن	الجنس
1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	15	15	3	2	40	2
2	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	2	1	2	1	8	8	3	2	40	1
2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	19	19	3	2	50	1
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	5	21	4	3	50	1
1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1	2	2	10	10	3	3	34	1
2	1	1	2	1	3	3	2	3	3	1	2	1	3	3	2	9	9	3	3	34	1
2	1	1	2	1	3	3	2	2	3	2	1	1	2	2	2	15	15	3	3	48	2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	19	3	3	48	1
2	1	1	2	1	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	15	15	3	3	45	1
2	1	1	1	1	3	3	1	2	3	2	2	1	2	2	1	16	17	3	3	45	2
2	1	1	2	1	3	3	1	2	3	2	2	1	1	2	2	5	23	4	3	45	2
1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	16	16	3	3	47	2
1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	18	18	3	3	47	2
1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	8	8	3	3	31	2
2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	31	1
1	1	1	1	1	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	9	9	3	3	35	2
1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	8	8	3	3	35	2
1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	9	9	3	3	33	1
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	17	17	3	3	56	1
1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	8	8	3	3	58	2
1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	16	16	3	2	45	1
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	1	36	2
1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	26	29	2	2	41	1
2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	3	24	2
1	1	1	2	1	3	2	1	3	3	1	2	1	1	2	2	5	7	4	3	42	2
1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	2	27	27	2	3	55	1
2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	18	18	3	3	43	2
1	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	8	8	3	3	38	1
2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	25	25	3	3	51	1



سوناطراك
sonatrach
ACTIVITE LIQUEFACTION & SEPARATION
Division GNL & GPL
Complexe GP2Z
Tel : .....
Fax : .....

CONVENTION DE STAGE N°108/2026

Article 14: Durée de la Convention

La présente Convention est établie pour une durée de trente (30) jours pour un projet de fin d'étude avec une prolongation ou de quinze (15) jours pour un passage d'induction et d'information à compter de la date de sa signature.

Article 15: Entrée en vigueur

La présente Convention est établie en deux exemplaires originaux.
Une copie de la Convention est remise par L'Université à chaque stagiaire.

La présente convention entrera en vigueur et prendra ses pleins et entiers effets dès sa signature par les deux Parties.

Pour L'Organisme d'accueil
Sonatrach LQS
Unité GP2Z
Représenté par le Directeur
K. KHELIL

ACTIVITE LQS - Division GNL - Complexe GP2Z
Directeur du Complexe GP2Z
K. KHELIL

LE CHEF DE DEPARTEMENT DE L'UNIVERSITE

Fait à ....., le .....

CP2Z-076 S-004

ISO 50001
Intertek Intertek

سوناطراك
sonatrach
Activité Liquéfaction et Séparation
Division GNL&GPL
Complexe GP2/Z

N° 197/2026

Arzew, le : 02/06/2026

ATTESTATION DE STAGE

Mlle.BELADJIMI Amel stagiaire en « **Sociologie de travail et de l'organisation**» a suivi au sein de notre unité un stage pratique durant la période allant **Du 08/05/2026 au 31/05/2026**

Cette attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

LE CHEF DE SERVICE FORMATION

L.KHEROUS

Chef de Service Formation
L . KHEROUS

Scanné avec CamScanner

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي والأداء الوظيفي، مع إبراز الدور المحوري والوسيط الذي تلعبه القيادة الإدارية في توجيه وإنجاح هذه العملية داخل المؤسسة الاقتصادية ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي ملائم، بالاستعانة بأدوات البحث السوسيولوجي المتمثلة في الملاحظة العلمية واستمارة الاستبيان التي وُزعت على عينة قصدية قوامها 30 موظفاً بمركب سوناطراك (GP2/Z) بارزيو. وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج الإحصائية والسوسيولوجية؛ أبرزها وجود وعي وتأييد واسع من قِبل المبحوثين لضرورة التغيير التنظيمي الذي تجسد أساساً في إعادة الهيكلة الإدارية والتحول الرقمي (نظام SAP)، مما انعكس إيجاباً على مرونة الموظفين وتسهيل أدائهم لأعمالهم وتطوير مهاراتهم كما أظهرت النتائج إجماعاً مطلقاً على الدور الجوهري لنوعية القيادة في إنجاح التغيير، وفي رفع الأداء الوظيفي من خلال تبني أساليب تحفيزية وتواصلية داعمة تشجع على الابتكار والمبادرة بالإضافة إلى بروز النسق غير الرسمي والتعاون بين الزملاء كركيزة حاسمة في التكيف وتحقيق الفعالية التنظيمية وتأسيساً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز قنوات الاتصال التشاركية وتحديث نظم التحفيز المادية والمعنوية كآليات استراتيجية حتمية لاستدامة الكفاءة الإنتاجية داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، القيادة، الأداء الوظيفي، التكيف، مركب سوناطراك (GP2/Z).

Summary :

This study aims to shed light on the nature of the relationship between organizational change and job performance, highlighting the pivotal and mediating role of administrative leadership in guiding and ensuring the success of this process within the economic institution. To achieve the study's objectives and test its hypothèses, the descriptive-analytical approach was adopted as a suitable methodological framework, utilizing sociological research tools such as scientific observation and a questionnaire distributed to a purposive sample of 30 employees at the Sonatrach (GP2/Z) complex in Arzew. The field study yielded a number of statistical and sociological results, most notably a widespread awareness and support among respondents for the necessity of organizational change, primarily embodied in administrative restructuring and digital transformation (SAP system). This positively impacted employee flexibility, facilitated their work performance, and enhanced their skills. The results also demonstrated a complete consensus on the crucial role of leadership quality in the success of change and in enhancing job performance through the adoption of supportive motivational and communication methods that encourage innovation and initiative. Furthermore, the study highlighted the emergence of informal structures and collaboration among colleagues as a critical pillar for adaptation and achieving organizational effectiveness. Based on these findings, the study recommends strengthening participatory communication channels and updating material and non-material incentive systems as essential strategic mechanisms for sustaining productive efficiency within the organization.

Keywords : Organizational change ; leadership ; job performance ; adaptation ; Sonatrach Complex (GP2/Z).