



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله  
كلية: العلوم الاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع والديموغرافيا



الكفاءة القيادية وديناميكية التغيير التنظيمي  
بالمؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بمؤسسة "كوندور" ببرج بوعريريج

رسالة لنيل درجة الدكتوراه

التخصص: علم الاجتماع المنظمات والموارد البشرية

إشراف الأستاذة الدكتورة: عتيقة حريرية.

من إعداد الطالب: فرحات أحمد.

السنة الدراسية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية الكفاء القيادية في إحداث عملية تغيير تنظيمي ديناميكي، بحيث تعمل هذه الكفاء المتواجدة على جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة بما تملكه من مهارات من إحداث عملية تغيير تنظيمي ينقل المنظمة من حالة توازن إلى حالة توازن جديدة بما يضمن لها الاستمرارية وتحقيق المنافسة والريادة والتميز.

وقد جاءت هذه الدراسة بفرضية عامة على النحو التالي:

تعمل الكفاء القيادية على إحداث تغيير تنظيمي ديناميكي ينقل المنظمة من حالة توازن إلى حالة توازن جديدة،

وللكشف عن صحة هذه الفرضية أجريت الدراسة على مستوى مؤسسة "كوندور" بولاية برج بوعريريج، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة والمقابلة الموجهة كأداة ثانوية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن قيادة المؤسسة على جميع المستويات تملك مهارات مكنتها من خلق ديناميكية تغيير تنظيمي في المؤسسة منذ نشأتها، تمثل هذا التغيير خاصة في الجانب الهيكلي والاستراتيجي الذي مكن المؤسسة من تحقيق نقلة نوعية وتميز على مستوى الأداء والفعالية في مجال نشاطها وعلى مستوى مجال تواجدها.

## Résumé

Cette étude vise à révéler l'importance de la compétence du leadership dans le processus de changement organisationnel dynamique. En effet, cette compétence qui existe à tous les niveaux de l'organisation, avec les compétences dont elle dispose travaille pour créer un processus de changement organisationnel qui déplace l'organisation d'un équilibre à un nouvel équilibre lui assurant la continuité et l'atteinte de la concurrence, l'hégémonie et l'excellence.

Cette étude a une hypothèse générale comme suit :

La compétence en leadership créerait un changement organisationnel dynamique qui fait passer l'organisation d'un équilibre à un nouvel équilibre.

Afin de vérifier la validité de cette hypothèse, l'étude a été réalisée au niveau de l'entreprise "Condor" dans la wilaya de Bordj Bou Arreridj. Elle s'est appuyé sur la méthode descriptive consistant à utiliser le questionnaire comme outil principal de collecte de données sur le sujet de l'étude et l'entretien dirigé comme outil secondaire.

L'étude a conclu que le leadership de l'organisation sur tous les niveaux a les compétences nécessaires qui lui ont permis de créer un changement organisationnel dynamique au sein de l'organisation depuis sa création. Ce changement se présente, en particulier sur le plan structurel et la stratégie, qui a permis à l'entreprise de réaliser un saut qualitatif et d'excellence au niveau de la performance et de l'efficacité dans le domaine d'activité et dans son champ d'existence.

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا بهذه النعمة وأتممنا هذا العمل المتواضع  
فله الحمد أولاً وآخراً.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتورة "عتيقة حرايرية" التي  
رافقتني في انجاز هذا العمل، عن طريق الاشراف والتوجيه والتحفيز طول  
مشوار البحث، فكانت نعم المشرفة، وإلى أعضاء لجنة المناقشة الذين  
تفضلوا علينا بالتصحيح والتصويب، كما أتقدم بالشكر إلى إدارات وقيادات  
مؤسسة "كندور" ببرج بوعريريج، على مد العون المساعد والتسهيلات  
المقدمة لإنجاز هذا البحث، كذلك أتقدم بالشكر إلى السيد: عبد النور  
بوشيبان مدير مؤسسة "أكرم نور" على المساعدة والدعم في انجاز هذا  
العمل، وإلى كل عمال وعاملات المؤسسة الوطنية للترقية العقارية ببرج  
بوعريريج، وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

الطالب: أحمد فرحات

# الإهداء

إلى روح والدي الطاهرتين أسكنهما الله فسيح جنانه، إلى زوجتي التي  
رافقتني في انجاز هذا العمل، إلى أبنائي نور الهدى، حسام الدين، أنفال محمد  
الأمين "اسلام"، إلى أفراد عائلتي كل واحد باسمه، إلى جميع أساتذة علم  
الاجتماع بجامعة الجزائر2، إلى أساتذة جامعة برج بوعريريج، إلى كل أعضاء  
جمعية الأمل الثقافية لولاية برج بوعريريج، إلى السائرين على طريق العلم  
وينشدون التغيير نحو الأفضل، أهدي هذا العمل المتواضع.

الطالب: أحمد فرحات

## فهرس المحتويات

.....	الشكر والتقدير
.....	الإهداء
.....	مقدمة

### الإطار المنهجي للدراسة

### الفصل الأول

05.....	أهمية الدراسة
06.....	أهداف الدراسة
07.....	دوافع الدراسة
08.....	الإشكالية
12.....	الفرضيات
15.....	المفاهيم والمصطلحات
22.....	المنهج وتقنيات الدراسة
23.....	عينة الدراسة
24.....	الدراسات السابقة
46.....	المقاربة النظرية

### القيادة والكفاءة القيادية مفاهيم ومقاربات

### الفصل الثاني

#### أولاً: القيادة مفاهيم ومقاربات

50.....	القيادة
56.....	أهمية القيادة
57.....	التطور الفكري لمفهوم القيادة
60.....	نظريات القيادة
64.....	الاتجاهات الحديثة في القيادة
77.....	القيادة والإدارة
81.....	المستويات الإدارية في المنظمة
83.....	المستويات القيادية في المنظمة

## ثانياً: الكفاءة القيادية

90.....	خصائص منظمات القرن 21.....
91.....	الكفاءة القيادية والرؤية المستقبلية.....
97.....	الكفاءة القيادية وتحديد الهدف.....
100.....	الكفاءة القيادية ومهارة العلاقات الإنسانية.....
110.....	الكفاءة القيادية وتطوير الهيكل التنظيمي.....
118.....	الهيكل التنظيمية الحديثة.....

## الفصل الثالث التغيير التنظيمي وديناميكيات التغيير في عالم متغير

### أولاً: التغيير التنظيمي.

126.....	التغيير والتغيير التنظيمي.....
131.....	أهمية التغيير التنظيمي.....
133.....	التطور التاريخي للتغيير التنظيمي.....
135.....	الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي.....
137.....	عوامل نجاح التغيير التنظيمي.....
139.....	مداخل التغيير التنظيمي.....
141.....	أنواع التغيير التنظيمي.....
145.....	استراتيجيات التغيير التنظيمي امخطط.....
149.....	تحليل مجال القوى المؤثرة على التغيير التنظيمي.....
151.....	مجالات التغيير التنظيمي.....
154.....	مراحل ونماذج التغيير التنظيمي.....
165.....	تجاوب المستويات التنظيمية مع عملية التغيير.....
166.....	مقاومة التغيير.....

## ثانياً: المستويات القيادية وديناميكيات التغيير

169.....	المستويات القيادية والتغيير التنظيمي
174.....	اتجاهات حديثة في ديناميكيات التغيير
175.....	نظرية الفوضى والتغيير
179.....	المنظمة المتعلمة
182.....	مستوى القيادة خمسة (05)
185.....	نموذج التدرج المنطقي "كوين"
186.....	نموذج المراحل الأربعة
187.....	أدوات ديناميكيات التغيير

## الفصل الرابع الكفاءة القيادية والتغيير التنظيمي في مؤسسة "كوندور"

### أولاً: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

192.....	التعريف بميدان الدراسة
197.....	المجال البشري
198.....	المجال الزمني للدراسة
199.....	الدراسة الاستطلاعية
203.....	أدوات جمع البيانات

### ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

208.....	عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
119.....	المهارات الفكرية لقيادة مؤسسة "كوندور" ومساهمتها في تحقيق الرؤية المستقبلية
245.....	المهارات الانسانية لقيادة مؤسسة "كوندور" ومساهمتها في تنمية السلوك التنظيمي
273.....	المهارات التنظيمية لقيادة مؤسسة "كوندور" ومساهمتها في تطوير الهيكل التنظيمي
291.....	مناقشة النتائج في ظل فرضيات الدراسة
319.....	مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة
327.....	مناقشة النتائج في ظل أهداف الدراسة
331.....	خاتمة
335.....	قائمة المراجع

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقاربات الفكرية لنظريات القيادة	76
02	الممارسة الإدارية والممارسة القيادية	79
03	الفرق بين المدير والقائد من خلال طبيعة المهارة	80
04	الجمع بين القيم الجوهرية ثابتة للمنظمة والتغيير	131
05	مجالات التغيير التنظيمي	154
06	خصائص مستوى القيادة خمسة 5	183
07	توزيع العينة حسب متغير السن	207
08	توزيع العينة حسب متغير الجنس	207
09	توزيع القيادة حسب المستوى الدراسي	209
10	توزيع أفراد العينة حسب التخصص الدراسي	210
11	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة	211
12	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	213
13	مقارنة سن العينة بعدد سنوات الخبرة	214
14	مقارنة تخصص أفراد عينة البحث بالوظائف التي يشغلونها	215
15	بمقارنة جنس أفراد عينة البحث بالوظائف التي يشغلونها	216
16	مقارنة جنس أفراد عينة البحث بمجال التخصص العلمي	217
17	تأثير طبيعة التغيير في المؤسسة على طابع التغيير	219
18	تأثير وتيرة التغيير في بيئة المنظمة على مجالات التغيير التنظيمي	222
19	تأثير مهارات الفكرية على أسلوب التخطيط لتحقيق الرؤية المستقبلية	223
20	إجابة أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي فيما يخص الأسلوب الذي تعتمد القيادة في تحقيق الرؤية المستقبلية	226
21	يبين تأثير أسلوب التخطيط على نوع التخطيط في المؤسسة	227
22	تأثير نوع التخطيط في المؤسسة على نموذج التخطيط	228
23	يخص نموذج التخطيط المعتمد من طرف قيادة المؤسسة	230
24	أهم المهارات الفكرية لدى قيادة المؤسسة	231
25	إجابة أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة فيما يخص مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة	233
26	أسلوب التخطيط في المؤسسة	235
27	إجابة أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي فيما يخص مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة	236
28	عناصر تحليل البيئة الداخلية	238

239	عناصر تحليل البيئة الخارجية	29
241	عناصر تحليل البيئة التنافسية	30
243	آليات تحليل وفحص بيانات البيئة الداخلية والخارجية	31
245	طبيعة العلاقة بين القيادة والأفراد	32
247	تأثير طابع العلاقات في المؤسسة على مستوى العلاقات بين القيادة والأفراد	33
248	تأثير المهارات الإنسانية على مستوى العلاقات بين القيادة والأفراد	34
250	تأثير المهارات الإنسانية على طابع العلاقات بين القيادة والأفراد	35
252	الوسائل الأكثر استعمالاً للاتصال بين القيادة والأفراد	36
253	أهم المهارات الإنسانية لدى قيادة المؤسسة	37
255	العوامل المؤثرة في مستوى العلاقة بين القيادة والأفراد	38
256	إجابة أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي وأسباب الاستجابة للقيادة	39
258	إجابة أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي ومصادر التأثير في الأفراد	40
259	إجابة أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي فيما يخص بناء الاتجاهات نحو عملية التغيير التنظيمي	41
261	تأثير أساليب إكساب القيم في مستوى العلاقات الإنسانية بين القيادة والأفراد	42
262	إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وأهم مواضيع التدريب القيادي	43
264	إجابات أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي فيما يخص أهم القيم التنظيمية في المؤسسة	44
266	إجابات أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي فيما يخص أهم مظاهر التحفيز في المؤسسة	45
267	إجابات أفراد العينة حسب مدة الخبرة فيما يخص الأسلوب أكثر استعمالاً في تكوين قادة الفرق	46
269	إجابات أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي فيما يخص معايير التعيين في المناصب	47
271	طبيعة مقاومة التغيير في المؤسسة	48
272	مظاهر المقاومة الخفية في المؤسسة	49
273	تأثير خاصية الهيكل التنظيمي في مظاهر التعقيد في الهيكل التنظيمي	50
275	تأثير آليات الاتصال في المؤسسة على مستوى العلاقات الإنسانية للقيادة مع الأفراد	51
278	تأثير آليات الاتصال داخل الهيكل التنظيمي على مسافة السلطة بين القيادة والأفراد	52
278	تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على آليات التكيف مع التغيير التنظيمي.	53

280	إجابات أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي ومظاهر تفويض السلطة	54
283	إجابات أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي على طبيعة التوجه الهيكل التنظيمي	55
284	إجابات أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي فيما يخص آثار تفويض السلطة	56
287	إجابات أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي فيما يخص مظاهر التعقيد في الهيكل التنظيمي	57
288	إجابات أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي فيما يخص مسافة السلطة بين القيادة والأفراد	58
289	إجابات أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي فيما يخص مظاهر الخفة في قيادة المؤسسة	59

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أبعاد الكفاءة القيادية	12
02	مؤشرات الكفاءة القيادية	14
03	مؤشرات التغيير التنظيمي	14
04	أبعاد اهتمام القيادة	67
05	القيادة التحويلية وتحقيق التغيير	75
06	المستويات التنظيمية في المنظمة	83
07	المستويات القيادية في المنظمة	92
08	تركيز القادة بالنسبة للحاضر والمستقبل	93
09	أثر وضوح القيم على الالتزام بالتوجه المستقبلي	105
10	الهيكل التنظيمي الافتراضي	117
11	الهيكل التنظيمي القيادي	120
12	تأثير القوى الداخلية على التغيير في المنظمة	149
13	التغيير التنظيمي الهجومى ونقل المنظمة من حالة توازن إلى حالة توازن جديدة	150
14	تجاذب المستويات التنظيمية لعملية التغيير	166
15	مقاومة التغيير	168
16	تجاذب المستويات القيادية لعملية التغيير	171
17	حافة الفوضى	179
18	التسلسل الهرمي لمستوى القيادة خمسة	183
19	نموذج المراحل الأربعة للتغيير	187