

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
سنة ثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية



أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير  
بالمؤسسات الجزائرية

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالب : داود السعيد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 09 ماي 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	د. عبد الله مايو
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عرابة الحاج
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر (أ)	د. مزهودة نور الدين

السنة الجامعية: 2017/2018



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
سنة ثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية



أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير  
بالمؤسسات الجزائرية

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالب : داود السعيد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 09 ماي 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د. عبد الله مايو	أستاذ محاضر (أ)	جامعة ورقلة	رئيسا
أ.د. عرابية الحاج	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا
د. مزهودة نور الدين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة ورقلة	مناقشا

**السنة الجامعية: 2018/2017**

# الإهداء

أهدي أطروحتي هذه إلى

\* الوالدين العزيزين رحمهما الله.

\* زوجتي وأطفالي الذين هيئوا لي جوا

دراسيا هادئا.

# الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف عمارة الحاج على مجهوداته

الطيبة وتوجيهاته القيمة لإتمام هذا البحث.

الشكر موصول أيضا للمحكمين علىكرمهم وملاحظاتهم القيمة، وكذا لكل

من ساهم في الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية.

كذلك أوجه شكري للأستاذ مزهودة نور الدين ، على مساعدتي

في اغناء بحثي من الجانب الإحصائي

كما أوجه شكري للجنة المناقشة، على تفضلهم مناقشة هذه الرسالة

أخيرا أوجه شكري لجميع الذين ساهموا في انجاز هذا البحث المتواضع ولو

بالتشجيع المعنوي.

## ملخص الدراسة

إن القيادة الناجحة تؤثر في المؤسسات للبقاء في حيز المنافسة إن لم تكن سبابة في ذلك لتحقيق أهدافها ورسالتها وإستراتيجيتها ، فالقائد الناجح هو من كانت قراراته مبنية على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة ذات التغيير الإيجابي .

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول مستوى أنماط القيادة السائد وأثره على إدارة التغيير في الكلية محل الدراسة . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الطالب بتصميم استبانته شملت (40) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تكونت عينة الدراسة من (50) موظف إداري . وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة أن هناك توافر لأنماط القيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، المتساهل) بالكلية ، إدارة التغيير مرتفعة ، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

**الكلمات المفتاح :** قيادة ، تغيير ، إدارة التغيير ، قيادة التغيير .

### Study Summary

Successful leadership motivate institutions to stay competitive if they are not taking the lead in achieving their goals, mission and strategy. The successful leader his decisions are based on the strategic directions of the positive changing institution. The aim of the study was to disclose the effect of leadership styles on the success of change management in the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Qassdi Merbah Ouargla, in addition to identify the concept difference in the study sample on the level of leadership styles and its effect on change management in the college under study. To achieve the objectives of the study, the student designed a questionnaire contains (40) paragraphs to collect the preliminary information from the sample of the study. In light of this, the data were collected, analyzed and tested using the statistical package for social sciences (SPSS). The study sample consisted of (50) administrative staff, where a different statistical methods were used to achieve the goals of this study and after realizing the analysis process of the collected data, it was found the availability of the leadership types (autocratic,

democratic and tolerant) in the College, the change management is at a high level. There is a statistically significant effect of leadership types on the success of change management at the Faculty of Economic Sciences and Commercial Sciences and management sciences at the University of Qassdi Merbah Ouargla.



قائمة المحتويات

أ	مقدمة.....
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة وإدارة التغيير
1	تمهيد.....
1	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة وإدارة التغيير.....
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة وإدارة التغيير.....
35	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
37	المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة.....
43	المبحث الثاني : العلاقة والأثر بين أنماط القيادة و نجاح إدارة التغيير بالكلية.....
65	الخاتمة.....

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
<b>الفصل الأول</b>		
05	مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية	01
06	مزايا وعيوب القيادة الأوتوقراطية	02
06	مزايا وعيوب القيادة الحرة	03
08	صورة مبسطة لشبكة سلوك القائد	04
09	يبين افتراضات نظريتي X و Y	05
<b>الفصل الثاني</b>		
38	الأوزان المقترحة لخيارات الإجابة حسب مقياس ليكرت الثلاثي	01
39	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ الفا)	02
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	04
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة	06
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب	07
44	نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده النمط القيادي الديمقراطي	08
45	نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده النمط القيادي الأوتوقراطي	09
47	نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده النمط القيادي المتساهل	10
48	نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بأبعاد أنماط القيادة.	11
49	نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده نظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير	12

50	نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعء استراتيجيات الكلية في عملية التغيير	13
52	نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعء التغيير في الهيكل التنظيمي	14
53	نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعء التغيير في التكنولوجيا	15
54	نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعء أساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير	16
56	جميع الأبعاد لمتغيرات إدارة التغيير	17
57	العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة و أبعاد قياسها .	18
58	العلاقات الارتباطية بين إدارة التغيير و أبعاد قياسها .	19
59	العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة وإدارة التغيير .	20
60	المتغيرات المستقلة التي دخلت في النموذج .	21
60	العلاقة الخطية للمتغير المستقل بالمتغير التابع .	22
61	اختبار الارتباط بين المتغيرات .	23
62	تباين خط الانحدار .	24
62	قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي	25

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
<b>الفصل الأول</b>		
<b>05</b>	أشكال القيادة الأوتوقراطية	<b>01</b>
<b>14</b>	خصائص إدارة التغيير	<b>02</b>

الملاحق

الصفحة	العنوان	الشكل
	الاستبيان	<b>01</b>
	الفهرس	<b>02</b>

مقدمة

يعتبر التغيير أحد أوجه حياة المنظمة، وقد خلفت التغييرات السريعة التي حدثت في السنوات الأخيرة ضغوطا على المؤسسات الجزائرية، وتركت آثارها على كل جوانب الحياة في المؤسسة، بدءا من قيم الأفراد ووصولاً إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، مما انعكس على سلوك الأفراد داخل المؤسسات وعلى سلوك القادة في إدارتها. كما أن التطور السريع الذي تعيشه الإدارة ، أدى إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، وإلى ما هو أكثر من أن تدار فهي تحتاج إلى أن تقاد.

### إشكالية الدراسة وأسئلتها

إن التغيير أصبح جزءا لا يتجزأ من حياة أي مؤسسة تريد الاستمرار والحفاظ على وجودها في محيط تسوده المنافسة، وبما أن نجاح القادة والمسيرين في إدارة وتوجيه مؤسساتهم، يتحقق بقدرته هؤلاء على إحداث التغيير والاستجابة له، فإن الحاجة لمثل هؤلاء القادة أمر ضروري لقيادة التغيير وإدارته باعتبار أنهم هم من يملكون القدرة على التأثير. ودرجة تقبلهم لذلك يعتمد على النمط أو الأسلوب القيادي، مما يجعل عليهم مسؤوليات في متابعة كل ما يجري في البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة، مع وجوب تزويد رؤوسهم بالمعلومات الضرورية عن كل تغيير وخلق الجو المناسب لإحداثه .

وعليه فإن مشكلة البحث نطرحها في السؤال الجوهرى التالي:

**ما مدى تأثير أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة؟**

وهذا السؤال الجوهرى يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية:

- ما هو نمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة؟
  - ما مستوى تطبيق إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة ؟
  - هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير في المؤسسة ؟
- بحيث تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة ؟

### فرضيات البحث

- يحاول البحث إثبات صحة أو رفض الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية

- تؤثر أنماط القيادة الإدارية من خلال أبعادها المختلفة تأثيرا إيجابيا على نجاح إدارة التغيير في المؤسسة.

- ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
- نمط القيادة السائد في المؤسسة هو القيادة التساهلية.
- يوجد مستوى مقبول لتطبيق إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة من خلال التغيير التنظيمي والتكنولوجي والبشري.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير في المؤسسة، تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية،

### متغيرات البحث

تتمثل فيما يلي:

**المتغير المستقل:** تشتمل الدراسة على متغير مستقل وهو أنماط القيادة

القيادة الديمقراطية

القيادة الأوتوقراطية.

القيادة التساهلية.

**المتغير التابع:** تشتمل الدراسة على متغير تابع رئيسي وهو إدارة التغيير

### مبررات اختيار الموضوع

من أسباب اختيار البحث نذكر ما يلي:

أ - أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي والرغبة الذاتية في معالجة ودراسة الموضوع باعتباره من أهم المواضيع التي تساهم وبشكل فعال في استمرارية ونجاح المؤسسات؛
- إيماننا بأهمية القيادة في المؤسسات؛
- ارتباط هذا الموضوع مباشرة مع التخصص العلمي.

ب- أسباب موضوعية:

- محاولة معرفة مدى تأثير أنماط القيادة على إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة؛
- محاولة تحديد العلاقة بين نمط القيادة ونجاح إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛
- محاولة معرفة نمط القيادة السائد بالمؤسسة محل الدراسة؛

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من كونها تعالج موضوعا إداريا يدخل ضمن اهتمامات الكثير من المؤسسات الجزائرية ، لما لاختلاف أنماط القيادة في التأثير على عملية التغيير بالمؤسسات ، فمن الناحية التطبيقية تقوم هذه الدراسة بتوفير أدلة عن أفضل أنماط القيادة الإدارية وأساليب كل منها في نجاح إدارة التغيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة ، كما نأمل أن تتوصل هذه الدراسة إلى نتائج يستفيد منها ذوي العلاقة في الكلية وربما في المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على أنماط القيادة وأثرها في عملية التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة أكثر الأنماط القيادية تأثيرا في عملية التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛
- قياس مدى أثر أنماط القيادة المعتمدة في البحث في نجاح التغيير في المؤسسة محل الدراسة؛
- الوصول الى النمط القيادي المناسب الذي يلاءم بيئة المؤسسة محل الدراسة ويحقق أهدافها؛

### حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من العمال الإداريين بالكلية محل الدراسة.
- الحدود الزمنية: استغرقت مدة البحث الميداني الفصل الثاني من الموسم الجامعي 2017/2018 ، شملت توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وجمعها وتحليل النتائج.
- الحدود المكانية: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة.

### أسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على العمال الإداريين لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، وقد تضمنت نوعين من المعلومات: الأولى تعريفية اقتصر على الجنس والسن، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخدمة الوظيفية وطبيعة المنصب، والثانية ذات علاقة بمتغيرات البحث وقد تضمنت (40) فقرة وزعت على متغيرات البحث كالتالي:

- الأنماط القيادية: ضمت 15 فقرة وزعت على المتغيرات الفرعية وهي القيادة الديمقراطية (05 فقرات) القيادة الأوتوقراطية (05 فقرات)، القيادة الحرة (05 فقرات).



- إدارة التغيير: ضمت (25 فقرة)، وزعت على المتغيرات الفرعية وهي نظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير (05 فقرات)، استراتيجيات الكلية في عملية التغيير (05 فقرات)، التغيير في الهيكل التنظيمي (05 فقرات) التغيير في التكنولوجيا (05 فقرات)، أساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير (05 فقرات).

### منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وشمل ذلك نظريات القيادة والأنماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس، أما في الجانب التطبيقي فتم استعمال أسلوب دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:

- أ - أسلوب المسح بالعينة : تم الاعتماد على اختيار عينة للدراسة والتي شملت الموظفين الإداريين بالكلية.  
ب- أداة الدراسة : الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من اجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا.

### صعوبات البحث

واجهت أثناء إعداد البحث صعوبات في:

أ- الجانب النظري: حظي متغير الدراسة انماط القيادة وكذا إدارة التغيير باهتمام كبير، افرز كما هائلا من الدراسات والتحليل والتنظير من طرف مفكري العلوم الإنسانية والإدارية، كعلم النفس، علم الاجتماع وعلم الإدارة، هذا الشعب اوجد لنا صعوبة الموازنة في طرح الموضوع بجميع أبعاده الإنسانية والاجتماعية والإدارية وذلك كي لا يغلب آو يطغى بعد على بعد آخر في الدراسة.

ب- الجانب التطبيقي: الصعوبة التي واجهتنا خلال هذه الدراسة أثناء توزيع وجمع الاستبيان هي كيفية التعامل مع نوعين من الفئتين أولهما أصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقديم أي معلومة على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة، والنوع الآخر هم من يعتبرون انه هذا النوع من الدراسات ما هو إلا هدر للوقت والجهد ولا فائدة ترجى منه.

### تقسيم الدراسة

تم تقسيم البحث إلى فصلين، الأول نظري والثاني تطبيقي ، كما يلي:

أ - الفصل الأول: تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة وإدارة التغيير، وتم تقسيمه إلى مبحثين، عالج المبحث الأول الأدبيات النظرية للقيادة وإدارة التغيير، وفي المبحث الثاني استعرض فيه الأدبيات التطبيقية للقيادة وإدارة التغيير (الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة).

ب - الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية للموضوع (الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد منهج الدراسة ومجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات)، وفي الأخير تحليل نتائج الدراسة.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة وإدارة التغيير

## تمهيد

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، من هنا يأتي دور القادة الإداريين في العمل على نجاح المؤسسة واستقرارها ومحافظةها على عنصر المنافسة مع باقي المؤسسات، ويختلف سلوك هؤلاء القادة باختلاف الأنماط القيادية والأساليب التي يتخذها كل مدير في تطبيق عملية التغيير في المؤسسة. إن الغرض من هذه الدراسة التعرف على نمط القيادة السائد في الكلية محل الدراسة، إن كان ديمقراطياً أو أوتوقراطياً أو متساهلاً، فلكل منهم خصائص في تحقيق أهداف المؤسسة، فالحاجة لمثل هؤلاء القادة أمر ضروري لقيادة التغيير وإدارته، باعتبارهم يملكون القدرة على التأثير، مما يجعل عليهم مسؤوليات إضافية في متابعة كل ما يجري في المؤسسة وخلق الجو المناسب لإحداث التغيير.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة وإدارة التغيير

سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة أثر أنماط القيادة على إدارة التغيير في المؤسسات من خلال عرض المفاهيم المفسرة لذلك.

## المطلب الأول: مفهوم القيادة وأنماطها

إذا كان المفهوم العام للإدارة بأنها تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة، فإن المعنى العام للقيادة هو عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة، وهو ما يجعل مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة، والسلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري<sup>1</sup>.

## أولاً: مفهوم القيادة وأهميتها

### 01. مفهوم القيادة: من التعريفات التي ذكرت في القيادة

- "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"<sup>2</sup>.

1 - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن 1992 ، ص 97.

2 - كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن 1995م، ص 163-164.

- "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة<sup>1</sup>.

- القيادة الإدارية هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية، ليشراف على مجموعة من العاملين من أجل تحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة<sup>2</sup>.

- في معجم المصطلحات الإدارية، تعرف القيادة الإدارية بأنها نسق التأثير الاجتماعي التي ينشأ من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسيه للوصول إلى أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

**1.1 القيادة والإدارة:** تعد القيادة عملية شبيهة بالإدارة من طرق عديدة، فكل من القيادة والإدارة تتضمن التأثير وتتطلب العمل مع الناس وتعنى بتحقيق الأهداف بفاعلية، وبصفة عامة تعد العديد من وظائف الإدارة بمنزلة أنشطة تنسجم مع تعريف القيادة. يقول أحد الباحثين في المقارنة بين وظائف القيادة ووظائف الإدارة: إن الإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة إلى التغيير البناء الذي يمكن التكيف معه<sup>4</sup>.

هناك العديد من الباحثين الذين يقولون أن القيادة والإدارة مفهومان مختلفان ، فالإدارة معناها تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات، أما القيادة فمعناها التأثير في الآخرين وإيجاد الرؤى المستقبلية من أجل التغيير، وقد ذهبوا أبعد من ذلك بقولهم إن المديرين هم الذين يفعلون الأشياء بالشكل الصحيح، أما القادة هم الذين يفعلون الأشياء الصحيحة<sup>5</sup>. ويميز أحد الباحثين بين القيادة والإدارة، بأن للقيادة علاقة تأثيرية متعددة الاتجاهات في حين أن للإدارة علاقة سلطة أحادية الاتجاه، وبينما تعنى القيادة بعملية تطوير الأهداف المشتركة، تركز الإدارة على تنسيق الأنشطة من أجل أداء العمل، فالقادة وأتباعهم يعملون معا من أجل إحداث تغيير حقيقي، في حين أن المديرين ومرؤوسيهم يهتمون بتقديم السلع والخدمات. باحثون آخرون وجدوا أن القيادة جزء من الإدارة لأن المديرين يهتمون بالتخطيط والتنظيم في حين يهتم القادة بالتأثير على الآخرين لتشجيعهم على تحقيق الأهداف الموضوعية<sup>6</sup>.

1- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن 1994م، ص185

2 - إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة / المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم، الرياض، السعودية، 1983، ص 151

3 - محمد البرعي ومحمد التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1993، ص 202.

4 - Kotter, J,P, A force for change : How leadership differs from management, Free press, New York,USA, 1990, p54.

5 - Bennis, W.G. & Nanus, B, Leaders : the strategies for taking change, Harper & Row, New York, USA , 1985, p 221 .

6 - Davis, K, & Newstrom, J,W, Human behavior at work, organizational behavior, 7 th edition, McGraw-Hill Book company, New York, USA,1985, p 37

**2.1- نمط القيادة :** يعد النمط القيادي واحداً من أهم المجالات البحثية لكونه يؤثر في نجاح المنظمات ، لاسيما عندما يصبح لأساليب العمل دور في ذلك، واختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم متماثل للنمط القيادي. إذ عرفه Hersy بالكيفية التي يظهر بها القائد في أعين الناس، وليس كما يرى الناس أنفسهم "ويأتي هذا من خلال الآخرين فقد ترى نفسك إنسانيا وترعى الآخرين أو قد تكون متسلطاً في نظرهم"<sup>1</sup>، في حين أشار Newstrom&Davis إلى انه " مجموعة من السمات والمهارات التي يسلكها القائد."، أما AL et Wang فذكروا بأنه "منهج يعتمد على القائد لتحقيق مساعي المنظمة وتوجيه أنشطتها" ومن هذا التصور قدم الباحثان مفهوماً إجرائياً مفاده بأنه " مجموعة من السلوكيات التي يستخدمها القائد ذات التأثير في المرؤوسين بإصداره التوجيهات والأوامر في بلورة الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة التي يمكن للآخرين تحديد معالمها ودلالاتها"<sup>2</sup>

**02- أهمية القيادة:** تلعب القيادة دوراً حيوياً وفعالاً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، فالقيادة هي التي تحدث التوازن بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعمال، وتقوم بتنسيق الجهود المختلفة بين إدارات وأقسام المؤسسة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة ، كما أن القيادة الإدارية تلعب دوراً مهماً في إقامة علاقات إنسانية مبنية على الثقة المتبادلة و تبرز أهميتها في :

- قدرة القائد على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة وتماسكها وذلك انطلاقاً من مفهوم جوهره أن القائد في علاقته مع مرؤوسيه يجب أن يحملهم على العمل كفريق متعاون ومنسجم<sup>3</sup>.
- تمثل حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

1 Hersey The Situational Leader" The center for Leadership Studies ,USA. P(1997)" p 27

2 Rafieea. S. M&Mohammadi. M(2012)" Leadership styles and its Relationship with subordinates' self-esteem" Management Science Letters(2) 2457-246

## ثانياً- أنماط القيادة الإدارية:

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف. فمن وجهة نظر الفاعلية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى سلبية، ومن جهة تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق اغلب الدراسات على تقسيم القيادة إلى ثلاث أنماط رئيسة: قيادة ديمقراطية ، وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة. وفيما يلي نبذة مختصرة عن تلك الأنماط.

أ- القيادة أو النمط القيادي الديمقراطي (النمط التشاركي ، النمط الإيجابي، النمط البناء أو التوجيهي): تستند هذه القيادة الى ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة ، وتفويض السلطة ، فالقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم ، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية أفاق التعاون بين العاملين<sup>1</sup> ، فهي تؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة، وتنمية روح الإبداع والابتكار، فالقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله ، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه، ويطلعهم على المشاكل التي تواجههم ويأخذ بمقترحاتهم ويشركهم في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

أشكال القيادة الديمقراطية هنالك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي:<sup>3</sup>

- يتيح قادراً بسيطاً من الحرية والمشاركة في صنع القرار؛
- يحدد المشكلة ويرسم الحدود؛
- يتخذ القرار بنفسه ولكن يحرض على إثارة الحوار؛
- يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار؛
- يتيح فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار؛

1 ياغي ، محمد عبد الفتاح ، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الاردني بعمان، الاردن 1996 ، ص 29

2 ياغي ، محمد عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 130

3 كنعان بكر احمد ، القيادة التربوية لدى مديري المدارس ، دار العلوم عمان ، الأردن 1996 ، ص 126.

الجدول (01) مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>. يشجع على التحديد والإبداع والابتكار.</li> <li>. الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.</li> <li>. المشاركة في التخطيط وصنع القرار</li> <li>. مراعاة المشاعر والجوانب الإنسانية.</li> <li>. يقوي أواصر الانتماء والتماسك للمؤسسة .</li> <li>. ينمي روح الصداقة والتعاون وروح الفريق.</li> <li>. توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة الإنتاجية والتحسين.<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية.</li> <li>. قد يوجد من المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية .</li> <li>. تستلزم كثيرا من الوقت و الجهد والتنظيم.</li> </ul>

المصدر: الشيباني، عمر دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، طرابلس، الهيئة القومية للبحث العلمي 1992، ص 298.

ب . القيادة أو النمط القيادي الأوتوقراطي (النمط الديكتاتوري-التسلطي- الاستبدادي): تدور القيادة

الأوتوقراطية حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة، فهو يبلغ المرؤوسين بالأوامر وعليهم السمع والطاعة دون مناقشتهم، ويستخدم أسلوب التحفيز السلي غالباً<sup>2</sup> ، ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعة يميل الى التهرب من المسؤولية وقلة العمل وهذه الصفات تهيئه للانتقاد والاعتماد على الغير، وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا للعمل.

أشكال القيادة الأوتوقراطية: يميز علماء الإدارة بين ثلاث أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطية هي:



1 الشيباني، عمر، دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، الهيئة القومية للبحث العلمي ، طرابلس1992، ص 298.

2 النمر ، سعود وآخرون ، الإدارة العامة لأسس الوظائف مطابع الفرزدق الرياض ، السعودية 1997 ، ص 337



الجدول (02) مزايا وعيوب القيادة الأوتوقراطية

المزايا	العيوب
<p>* قد يكون ناجحا خلال الأزمات او الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدّة.</p> <p>* قد يكون ناجحا في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذي لا يجدي معهم النمط الديمقراطي<sup>2</sup>.</p>	<p>* انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين</p> <p>* يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.</p> <p>* يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم العمل.</p> <p>* حدث فراغا وفوضى في العمل<sup>1</sup>.</p> <p>* التسلط والاكراه في تيسير الأمور وشؤون العمل.</p> <p>* حب التحكم والسيطرة في جميع الامور الادارية.</p>

المصدر: كنعان، نواف اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر الأردن، 1980، ص 134

ج. القيادة او النمط القيادي الحر (الفوضوي- الغير موجة - المطلق - التسيبي):

- يعتبر هذا النمط نموذج مفرد للنمط الديمقراطي، يقوم القائد فيه بعمل ما يلي<sup>3</sup>:
- يفقد القائد مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات.
  - يقوم القائد بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم الحرية في التعرف دون أي تدخل منه.
  - يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية للأعضاء في اتخاذ القرار دون أن يساهم مساهمة فعالة.
  - ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن.

الجدول (03) مزايا وعيوب القيادة الحرة

المزايا	العيوب
<p>. قد يكون هذا النمط جيدا وناجحا عندما يكون المرؤوسين على مستوى عال من التعليم.</p> <p>. يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.</p>	<p>. تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماما.</p> <p>. ازدواجية الجهود وإضاعة الوقت وإهداره.</p> <p>. يجعل المرؤوسين يفتقرون الى الضبط والتنظيم.</p> <p>. الهروب من المسؤولية نتيجة تفويض القائد السلطة للآخرين.</p> <p>. عدم السيطرة على المسؤولين.</p> <p>. عدم وجود حماس حقيقي للعمل<sup>4</sup>.</p>

1 الشيباني، مرجع سابق، ص 139

2 كنعان، نواف اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر الأردن، 1980، ص 134

3 اسعد وليد احمد، الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، عمان، الاردن 2005، ص 125

4 اسعد، وليد احمد، الإدارة التعليمية، مرجع سابق، ص 126

المصدر: اسعد، وليد احمد، الإدارة التعليمية، ط1، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن 2005، ص 126

من خلال عرض الأنماط السابقة.. يتضح بان:

1. القيادة سلوك مكتسب عن طريق التعلم والممارسة الملائمة.
2. يجمع القائد بين أكثر من نمط.
3. تتطلب القيادة من القائد أن يكون متزنًا معتدًا بنفسه مهتمًا بمظهرة متحليًا بالقيم والأخلاق الفاضلة .
4. القائد الديمقراطي هو الأكفأ والمؤهل من غيره في توجيه الجماعة توجيهًا تعاونيًا.
5. القيادة الديمقراطية هي الأقدر على تحقيق أهداف المؤسسة لقرىها من نفوس العاملين وارتباطهم بها.

### ثالثاً- نظريات القيادة:

أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات، وفي هذا الموضوع نستعرض بعضاً من نظريات القيادة التي كثر تداولها، مع العلم بأنه يمكن أن يتفرع من هذه النظريات نظريات أخرى انبثقت منها:

#### 01- المدرسة التقليدية: مرتكزات هذه المدرسة تتلخص في أن:

- القادة يولدون ولا يصنعون.
  - القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم.
  - القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة.
- تنشق من هذه المدرسة عدة نظريات أهمها:

أ- **نظرية الرجل العظيم:** هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر ، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس<sup>1</sup> ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا "أن هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها<sup>2</sup>

ب- **نظرية السمات:** ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون ، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة

1 الجارودي ماجدة بنت إبراهيم ، قيادة التحويل في المنظمات مدخل الى نظريات القيادة ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض 2011 ، ص 23 .

2 شفيق محمد، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، النهضة مصر للنشر ، القاهرة 2009 ، ص 15.

ناجحين ، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها : الذكاء الأمانة ، الثقة بالنفس ، تحمل المسؤولية ، الطموح و القدرة على اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

**02- النظرية السلوكية :** مرتكزات هذه النظرية تتلخص في أن القادة لا يولدون وإنما يصنعون، والقيادة الناجحة مبنية على سلوك معروف ويمكن تعلمه ، بسبب فشل نظرية السمات قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث ما يفعله القادة في الواقع و كيف يفعلونه. وقد قامت جامعة أوهايو بوضع برنامج لبناء استبيان وصف سلوك القادة ، وهو من أشمل البرامج حيث تم بناء قائمة بـ 1400 سلوك محتمل للقادة وهو ما يسمى حالياً بالاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي، وقد أشارت نتائج هذا الاستقصاء إلى وجود 03 أبعاد للنمط القيادي وهي الحفاظ على الجماعة ، التفاعل و تحقيق الأهداف الموضوعية . ومن هذه النظرية انبثقت عدة نظريات أهمها:

أ-نظرية الشبكة الإدارية: بنيت على محورين :الاهتمام بالعمل والعاملين<sup>2</sup>.

الجدول (04) يوضح صورة مبسطة لشبكة سلوك القائد:

عالي الاهتمام ببعدها العاملين	عالي الاهتمام ببعدها العمل
قليل الاهتمام ببعدها العمل	عالي الاهتمام ببعدها العاملين
قليل الاهتمام ببعدها العاملين	عالي الاهتمام ببعدها العمل
قليل الاهتمام ببعدها العمل	قليل الاهتمام ببعدها العاملين

المصدر : مدحت محمد ابو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن ، 2009 ، ص 307

ب- نظرية X&Y : تقوم هذه النظرية لدوغلاس ما كجروجر على أساس المدير(القائد) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل بناء على مجموعتين من الافتراضات التي توضح أن لهؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم ، وأن القائد يتعامل معهم على ضوء الافتراضات ، وقد أطلق على المجموعة الأولى نظرية X ، وأطلق على المجموعة الثانية نظرية Y ، وكل منها تعتمد فلسفة مناقضة للأخرى ، فالأولى متشائمة متشددة والثانية مرنة ومتفائلة

1 الجارودي ماجدة بنت إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 24.

2 الجارودي ماجدة بنت إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 32 .

## الجدول (05) يبين افتراضات نظريتي X و Y

افتراضات نظرية X	افتراضات نظرية Y .
. الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل . . لا يريد المسؤولية في العمل .	. الجهد الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.
. يفضل دائما شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل. . يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل .	. الرقابة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة التي تدفع العامل لبذل الجهد ، فالعامل لديه الرقابة الذاتية من اجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.
. لا بد من الرقابة الشديدة للعامل لكي يعمل . . الاجر والمزايا الأخرى هي اهم حوافز العمل.	. يعمل الإنسان للحصول على المكافأة لا خوفا من العقاب . واهم مكافأة للفرد هي الرضا الشخصي.

**ج- نظرية الأبعاد الثلاثة:** تعتبر هذه النظرية لوليم ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو ويرى ريدن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري ، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري ، ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين وبناء على الثلاثة أبعاد و هي : العمل ، العاملون ، الفاعلية ، نسج ريدن أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي: <sup>1</sup>

- النمط القيادي المتفاني وهو يهتم بالعمل اهتماماً عالياً.

- النمط القيادي المتصل بالآخرين وهو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين.

- النمط المتكامل وهو يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد.

- النمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين

**03- النظرية الموقفية :** تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد ليتبنوا مكانة القيادة فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر ، فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم ، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات<sup>2</sup>، ويندرج تحت هذه النظرية بعض النماذج والأساليب منها:

1 القحطاني سالم بن سعيد ، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج العلمي ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض 2008 ، ص 92 وما بعدها.

2 كنعان ، نواف سالم ، مرجع سابق ، ص 345 - 347.

أ- النظرية الموقفية لفيدلر: ترجع هذه النظرية إلى تأثيرها للأمريكي فيدلر ، الذي يرى أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف القيادي ، أما الموقف القيادي الملائم حسب فيدلر لتحديده يتطلب تشخيصاً للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه ، من خلال تحليل ثلاث عناصر للموقف وهي:

- العلاقة بين القائد وموظفيه: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد.
- البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازاً محدداً وواضحاً.
- سلطة القائد : وهذا يعني انه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها موسعة كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين <sup>1</sup> .

ب- نظرية المسلك والهدف: تقوم هذه النظرية على أن القائد عند تأدية مهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك . ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم ، وتقوم هذه النظرية على عنصرين هامين هما : المرؤوسين الذين يعتبرون القائد مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم ، و المهمة التي يتولى القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف <sup>2</sup>

ج- نظرية نضج الأتباع (هيري سي وبلانشارد): تشير هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي المناسب يختلف تبعاً لدرجة نضج العاملين الوظيفي ومدى تقبلهم لأداء مهامهم المطلوبة <sup>3</sup> . وهناك أربع مراحل للنضج عند المرؤوسين تختلف من حيث مدى تركيزها على العلاقات و المهمة، وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل محددة ، و القائد يتنقل بين الأساليب المناسبة بما يتفق مع احتياجات المرؤوسين ، وهذه المراحل هي:

- مرحلة الانضمام المبكر : وهي المرحلة التي ينضم فيها الموظف الجديد للمنظمة ، والقائد هنا يتبع السلوك التوجيهي يركز على إعطاء التوجيهات والاهتمام بأداء المهمة.
- مرحلة العضوية المبدئية : في هذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات إلا أنه مازال قليل الثقة بقدرته ، والقائد هنا يتطلب منه سلوك قيادي يقوم على الإقناع.

1 كنعان ، نواف سالم ، ص 365-367.

2 القحطاني سالم بن سعيد ، مرجع سابق ، ص 98-99.

3 الجارودي ماجدة بنت إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 57.

- **مرحلة العضوية التامة** : في هذه المرحلة يكون المرؤوس مستعد للقيام بالمهام المطلوبة منه دون أي توجيه مباشر من القائد ، فالسلوك القيادي المطلوب في هذه المرحلة يتطلب اهتماماً عالياً بالعلاقات مع العاملين واهتماماً منخفضاً فيما يتعلق بالعمل.

- **مرحلة النضج العالي**: في هذه المرحلة يكون للتابع قدرة على تحمل المسؤولية ، وبالتالي دور القائد ينخفض إلى أقصى درجة فيجب على القائد أن يتبع مع المرؤوسين السلوك التفويضي هنا.

د- **نموذج القيادة الموقفية لليوسر** : يقوم هذه النموذج على أنه ليس هناك أسلوب إشرافي مفضل يمكن استخدامه في كل المواقف ، فالقائد هو الذي يختار الأسلوب الذي يعتقد أنه يلاءم إمكانات الأفراد الذين يتعامل معهم ويمكن تصنيف التفاعل بين القائد وبين الموظفين طبقاً لهذا النموذج على نوعين من السلوك هما:

- السلوك التوجيهي : ويركز على مراقبة سلوك الموظفين للتأكد من أدائهم للمهام.

- السلوك المساعد : يركز على تشجيع الموظفين بعد توضيح للمهام ومساعدتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم<sup>1</sup>

**04- القيادة التبادلية** : القيادة التبادلية عند (باس) تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال. وقد بحث هذا النوع من القيادة العديد من الباحثين أمثال جراين الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع وقامت نظريته على مفهوم أن العاملين داخل المنظمة لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد ، وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم بهم ويسندون إليهم المهمات.<sup>2</sup>

**05- نظرية القائد الخادم**: بداية ظهور مصطلح القائد الخادم كان في مقال نشره روبرت غرين ليف ناقش فيه طبيعة الشعور الملزم للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين لأن طبيعته تدفعه لتقديم هذه الخدمات ، وقد تطور ما طرحه ليصبح نظرية قائمة لها قواعد وأسس ، القائد الخادم لا يتتبع الأخطاء ولكن يسأل ليطمئن على سير العمل ولكي يكون القائد خادماً لمنظمتهم وللعاملين فيها يجب أن تتوفر فيه صفات: الإصغاء ، التعاطف ، القدرة على مساعدة الآخرين ، الإقناع ، بناء المجتمع ، الاستخدام الأخلاقي للسلطة<sup>3</sup>

1 الجارودي ماجدة بنت إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 57

2 نفس المرجع ، ص 70 .

3 نفس المرجع، ص 72.

**06- النظرية الكارزمية :** تؤكد هذه النظرية على أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية والجادبية وليس بسلطة المركز. وقد حدد روبرت هاوس في نموذج القيادة الكارزمية صفات القائد وقدرته على التأثير عبر الشخصية جمعها تحت ثلاث فئات وهي : الصفات الشخصية والسلوك والمؤثرات الموقفية ، وكمثال للشخصية الكارزمية اختار شخصية غاندي الذي استطاع التأثير في أمة وهو ليس غنياً ولا يملك سلطة موروثه.

**07- النظرية التحويلية:** تهتم القيادة التحويلية بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة ، وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير ومن النظريات التي تقوم على القيادة التحويلية ما يلي<sup>1</sup> :

أ- **نظرية باس للقيادة التحويلية:** تقوم هذه النظرية على افتراضات هي ضرورة التأكد من أهمية المهام ومن أن الأفراد لديهم دوافع عالية ، وعرف باس القيادة التحويلية بأنها تؤسس على أربعة مكونات هي<sup>2</sup> : - التأثير المثالي . الحوافز- الاهتمامات - الإثارة الفكرية.

ب- **نظرية بيرنز في القيادة التحويلية:** يعرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها العملية التي يندمج بها القادة والتابعين في عمليات تبادلية في مستويات مرتفعة من الدافعية والحماس ، فالقائد التحويلي يعمل على قيادة التابعين باستمالة وجذب الأفكار المثالية لهم ولعمل ذلك فإنه يمكن أن يصنع نموذج للقيم بنفسه ويستخدم وسائل كارزمية لجذب الأفراد لهذه القيم<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة التغيير و متطلبات نجاحها

يعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل، كما يعتبر التغيير حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي، عن قصد أو غير قصد، بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية تلقائية أو بحكم الظروف، وقد يكون في البيئة الداخلية أو الخارجية وبكل انعكاساته السلبية والإيجابية.

1 نورث هوس بترج ، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، ترجمة صلاح المعيوف ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض 2006 ، ص 217.

2 درويش محمد احمد ، نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة ، عالم الكتب القاهرة ، مصر 2009 ، ص 239.

3 نفس المرجع ، ص 242.

**أولاً : مفهوم إدارة التغيير****1-1. مفهوم التغيير:** من التعريفات التي ذكرت في التغيير.

يعرف بأنه: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه: عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية، باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية<sup>2</sup>.

ويعرف بأنه: الانتقال من وضع إلى وضع آخر بهدف البحث عن الوضع الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه<sup>3</sup>.

مما سبق يمكن أن نستنتج التعريف التالي: التغيير هو إجراء تعديلات جزئية أو جذرية على بعض أو كل أبعاد المؤسسة الهيكلية، الإنسانية، المادية، التكنولوجية، الثقافية، والوظيفية من أجل الانتقال بها إلى وضع أفضل يتماشى وأهداف المؤسسة.

**1. 2- مفهوم التغيير التنظيمي**

- التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان<sup>4</sup>.

- التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به ، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى

- التغيير التنظيمي هو " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته<sup>5</sup>.

1 محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11 ، جامعة قاصدي مرياح ورقة 2011 ، ص 125.

2 محمد زرقون ، مرجع سابق ، ص 125.

3 نفس المرجع ، ص 126

4 عثمان فاروق السيد ، قوى التغيير في القرن الحادي والعشرون ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة مصر ، 2000، ص 9

5 JEANT PIERE et AMASSASSE PAULOT, strategie politique generale strategie , structure décision ,dunod,3éme édition , paris 1997,340



### 3.1. مفهوم إدارة التغيير:

- هي محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة ، تحتوي على الإجراءات الإدارية المعيرة والنموذجية ، والتي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه وزخمه<sup>1</sup>.

- إدارة التغيير تعني عملية الانتقال من الوضع الحالي حيث المشكلة قائمة إلى الوضع الجديد المرغوب فيه حيث يوجد الحل الممكن<sup>2</sup>.

من التعاريف السابقة نستنتج بان التغيير ظاهرة وإدارة التغيير منهج علمي تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، وتتطلب إستراتيجية إدارة التغيير رصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية، وضرورة تقديم استجابات توافقية أو دفاعية حسب تأثير التغيير وانسجامه أو تنافره مع أهداف المنظمة وبرامجها. كما ان إدارة التغيير هي عملية تتبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن باستعمال أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإجراء التغيير وعلى مراحل لبلوغ أهداف المنظمة .

ثانيا . خصائص إدارة التغيير: تتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص حسب ما يوضحه الشكل<sup>3</sup>.

الشكل رقم (02) خصائص إدارة التغيير



المصدر: زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الاردن ط1 2007 ، ص 22

1 براق محمد ، حوتية عمر ، مداخلة حول القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية ، المدرسة العليا للتجارة الجزائر ، ص07.

2 معيزي قويدر ، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي ، جامعة البليدة 2010 ، ص 09

3 زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان ، الاردن ط1 2007 ، ص 22

## ثالثا - أهمية إدارة التغيير وأهدافها.

**01- أهمية إدارة التغيير:** تنبع أهمية إدارة التغيير من كونها تواكب وتتكيف مع تحولات البيئة الداخلية و الخارجية من خلال التعديلات التي تساعد في التحول من وضعية راهنة نحو أخرى أكثر تطورا.

**بالنسبة للعمال :** تكمن في:

-تطلعائهم لشغل وظائف عليا.

- العمل ضمن فرق لتنمية روح الجماعة وتحويل الكفاءات الفردية الى جماعية وبالتالي تحويل المعرفة الكامنة الى معلنة.

**بالنسبة للعملاء :** إشباع الرغبات المتجددة وبالكميات المطلوبة،<sup>1</sup> من خلال توجه المؤسسات نحو تحقيق رضا العميل الذي أصبح يشكل نواة الدورة الاقتصادية.

- **بالنسبة للمؤسسات:**

- إن التغيير تحسین في الكم والنوع لمجالات المؤسسة<sup>2</sup> بكسر حالة الجمود التي تعيشها والتخلي عن الأعمال الروتينية والتوجه نحو الإبداع.

- تكمن أهمية التغيير بالمؤسسة في التجديد والحيوية وإظهار روح المبادرة، كما تحتفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

**02. أهداف إدارة التغيير :** تهدف عملية التغيير الى بلوغ غايتين رئيسيتين<sup>3</sup> وهما:

- الانتقال من الوضع الحالي لأخر مستقبلي والتكيف مع الوضع الجديد ، وهذا يتوقف على قدرة المؤسسة في تحديد أهدافها من التجديد.

- تحديد مسار التغيير ، فهو نافذة المستقبل للمؤسسة أو نافذة الظلام الذي سوف تدخله ، فيمكن أن يكون مسار التغيير موجها نحو المنافسة بتطوير المؤسسة لمنتجاتها لتحقيق التميز أو زيادة البحوث وتشجيع الإبداع.

وبما أن التغيير هادف فوجب أن يكون مخططا وفقا لبرامج تحدد المهام والمسؤوليات والموازنات التقديرية والتي تحدد التكاليف والعوائد المتوقعة من التغيير<sup>4</sup> ، والمعايير التي على أساسها تقاس النتائج . ويتميز التغيير المخطط بالخصائص

1 - محمد بن يوسف النمران العنطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار الجامد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ط 1 ، 2006 ، 64

2 زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ط 1 2007 ، ص 27.

3 حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ط 1 ، 2005 ، ص 332 ، 333.

4 فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2007 ، ص 55.

التالية: قابل للقياس، محدد الهدف، له أسباب، تفاعلي، من الممكن مقارنته، يتم في جميع المستويات. متعدد الأبعاد فيمكن أن يكون ظرفيا أو مستمرا ، ذا مرحلة وحيدة أو متعدد المراحل ، يسعى للمنافسة والتميز.

#### رابعاً- دوافع وأبعاد التغيير

**01- دوافع التغيير :** التغيير إما أن يكون مفروضاً من الإدارة أو يأتي كاستجابة من طرف المؤسسة لضغط خارجي فقد تشعر المؤسسة بضرورة التغيير للعديد من الأسباب، معظمها ناتج عن تفاعل القوى المكونة للبيئة العامة وبيئة نشاط المؤسسة. فالقوى التكنولوجية المستعملة في المؤسسة إذا كانت سوف تخفض من التكاليف وترفع مستويات الجودة فإن التغيير التكنولوجي له ما يبرره، كذلك يمكن للقوى الاقتصادية أن تكون سبباً للتغيير، فالتضخم أو معدل البطالة يمكن أن يؤثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة، كما أن ارتفاع أو انخفاض سعر الفائدة يؤثر سلباً أو إيجاباً على مقدرة المؤسسة في تمويل التوسع.

أما القوى العالمية فقد زاد تأثيرها في الوقت الراهن خصوصاً مع غزو الأسواق الخارجية، وبالتالي فقد أصبحت من الأسباب الداعية للتغيير. كذلك فإن بيئة نشاط المؤسسة تمثل أحد دوافع التغيير، فالموردون قد يرفعون أو يخفضون الأسعار أو يقدمون مواد أولية أقل جودة، مما قد يمثل سبباً للهجرة المؤسسة إلى التكامل أو الانضمام أو الاندماج، كما أن العملاء قد يمثلون سبباً آخر للتغيير عند تحولهم إلى السلع البديلة أو عند طلبهم لمستويات أفضل من الجودة، كما أن المنافسين قد يرفعون الأسعار أو يخفضونها أو يقدمون سلعا جديدة تستدعي التغيير في المؤسسة.

كذلك فإن أي تغير في التشريعات والقوانين التي تحكم العمل ينجم عنها بالضرورة حدوث التغيير، كقوانين البيئة وحقوق العمال والقوانين التي تحكم الصفقات العمومية ، في حين أن النقابات يمكن أن تكون سبباً مباشراً في حدوث التغيير، نظراً لما لها من وزن داخل المؤسسة وخارجها. ويمكن أن نضيف الرأي العام وما له من تأثير قوي في إحداث التغيير. كما أن هناك قوى داخلية في المؤسسة تعتبر سبباً كافياً لإحداث التغيير ومنها:<sup>1</sup> التغير في علاقات السلطة والمسؤولية؛ زيادة معدل الدوران الوظيفي؛ التغير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

وقد أجمعت بعض الدراسات على أن التغيير قد يكون من وراءه أحد الأسباب التالية:<sup>2</sup>

1 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000 الأردن ، ص 257.

2 Alice Guilhon , "Le changement organisationnel est un apprentissage", Revue française de gestion , Octobre-Novembre, 1998, P98

طلب العملاء؛ ضغط الأسعار؛ تغييرات في الأداء المالي؛ نمو المنافسة؛ عوامة السوق؛ تطور التكنولوجيا؛ الاندماج والاستحواذ والتحالفات؛ تطور التشريعات؛ إدارة جديدة عامة أو خاصة؛ قيام الإدارة العليا بإجراء الاتصالات اللازمة لإحداث التغيير مع كل المستويات الإدارية، أي إلزام الإدارات الأخرى بضرورة تنفيذ التغيير، كما يتطلب ذلك ضرورة إعادة توزيع الموارد البشرية والعمل على إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي، ودراسته من جديد وذلك لخلق مرونة أكبر تساعد على إحداث التغيير؛ قيام الإدارة باستخدام قواعد وأصول البحث العلمي كوسيلة علمية للعمل على تحديد المشاكل التي تواجه المؤسسة.

## 02 - أبعاد التغيير: يرتبط التغيير بثلاثة أبعاد مترابطة فيما بينها وهي:<sup>1</sup>

أ- **عمق التغيير:** ويقصد به عمق الطريقة التي اعتمدت لتغيير واقع المؤسسة ، فيمكن أن تكون هذه التغييرات تغييرات سطحية أو عميقة:

**التغييرات السطحية:** وهي التي يمكن أن تجرى على مجموع مكونات المؤسسة من إستراتيجية، وبنية، وثقافة المؤسسة ونمط إدارة الأعمال فيها.

**التغييرات العميقة:** وهي التي تغير واقع المؤسسة بشكل قوي، وتتم عندما لا تكون التغييرات السطحية كافية، وهي مكلفة للمؤسسة وترتكز أساساً على الإستراتيجية والبنية التنظيمية وثقافة المؤسسة.

ب- **سرعة التغيير:** ويقصد بها الجمع بين المدة وعمق التغيير ، فيمكن أن تكون التغييرات:

**تغييرات سريعة:** وتكون عند الضرورة الملحة مع وعي المسيرين بذلك طبعاً.

**تغييرات بطيئة:** وتكون عند بطء ميكانيزمات التغيير بما في ذلك بطء اتخاذ القرارات الملائمة.

ج- **أسلوب فرض التغيير:** يمكن أن يكون التغيير مفروضاً مثل حال المسير الذي يريد تغيير المؤسسة فيلجأ إلى إقناع بعض الأفراد بفكرته، والتغيير المفروض يحدث عند تضارب المصالح وعدم وجود أرضية مشتركة لها، كما يمكن أن يكون التغيير إتفاقياً أو بالرضى وذلك عند إشراك كل المهتمين بالمشروع في فكرة التغيير منذ البداية.

## خامساً -مراحل إدارة التغيير:

هناك عدة مراحل لإدارة التغيير يمكن استنباطها عن الموضوع، أبرزها:

1. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 258

**01. التخطيط للتغيير :** بعد الاقتناع بالحاجة إلى التغيير يتم في هذه المرحلة إعداد خطة متكاملة ومترابطة يراعى

فيها النقاط التالية<sup>1</sup>:

- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير.
- تحديد أهداف عملية التغيير.
- تحديد مجالات التغيير.
- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير.
- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير.
- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير<sup>2</sup>.
- الاطلاع على التجارب السابقة لعمليات التغيير<sup>3</sup>
- تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم<sup>4</sup>.
- تحديد سرعة التغيير<sup>5</sup>
- إعداد معايير واختيار أدوات التقييم .

ويساهم التخطيط السليم في " التقليل من احتمالات الفشل ويساعد في منع العواقب الغير مرغوب فيها مثل انخفاض معنويات الموظفين ". لذا وجب الاهتمام جيدا بهذه المرحلة قبل الشروع في التنفيذ.

**02- تنفيذ خطة التغيير :** بعد الانتهاء من إعداد خطة التغيير يتم المرور الى مرحلة تنفيذها، حيث يتم في هذه

المرحلة " شرح خطة التغيير للعاملين الذين سينفذونها، ثم تجربة جزء منها على نطاق ضيق قبل تعميم التغيير، ثم تنفيذ التغيير أو إحداث التغيير على نطاق أوسع وعلى مراحل، ثم تثبيت التغيير الذي تم إدخاله<sup>6</sup>". وحسب بريدجز يتم المرور بما يعرف بالمنطقة المحيطة " أي عندما لا تزال الأشياء محاطة بالغموض ولم يدرك الناس حقيقة مشاعرهم إزاء التخلي عن القديم وقبول الجديد ، فالانتقال له ثلاثة مراحل : مرحلة البدء بالتخلي عن القديم تتبعها مرحلة المنطقة

1 بوطبة نور الهدى ، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي : نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير شعبة المنظمات ، جامعة باتنة ، 2015 ، ص 78-80.

2 بلال خلف السكرانة ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المعرفة ، عمان ط1 ، الاردن 2007 ، ص 79.

3 Adrianna Kezar, Synthesis of scholarship on change in higher education, op-cit, p4-9.

4 محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ط1، الاردن 2005 ، ص 123.

5 موري م دالزيل وستيفن س سكوت وفر، ترجمة محمد وحيد المنطاوي، أساليب التغيير أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات ، مؤسسة رؤية ، ط 1 ، مصر 2008 ، ص 180.

6 محمد الصبري ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، مصر 2006 ، ص 56.

المحايدة ( أي ما بين القديم والجديد ) ثم الانتهاء إلى بداية جديدة ( أي مبادرة التغيير <sup>1</sup> ). وعليه ينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة.
- تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إستراتيجية التغيير.
- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير المستهدف <sup>2</sup>.
- التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق <sup>3</sup>.
- البدء في التغيير بالأماكن المتوقع أن يحقق بها نجاح أكبر ونتائج إيجابية سريعة <sup>4</sup>.
- المشاركة والتنسيق بين ذوي المصلحة.
- التدريب وتنمية المهارات، وهو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك أو تغييرات في النظم والتنظيمات أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل.

**03- المتابعة والتقييم:** ويتم في هذه المرحلة المقارنة بين النتائج والأهداف وذلك " بوجود معلومات دقيقة وسريعة عن نتائج تنفيذ التغيير، ومدى قرب أو بعد التنفيذ عن الخطة الموضوعية، وإذا وجد انحراف ينبغي أن تتخذ القرارات المناسبة لتصحيحه في الوقت المناسب <sup>5</sup> كما يجب " التأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة، حيث أنه من الممكن في هذه المرحلة الرجوع إلى المراحل السابقة وإعادة أو تصحيح الخطط وتقييمها بناء على المستجدات التي قد تطرأ ومن المهم مراعاة مايلي:

- قياس رأي القيادات والأجهزة الإدارية في المؤسسة على شكل استبيان سنوي.
- اقتراحات وشكاوي الأفراد المتعلقة بالتغيير.

1 انف لكاس، قيادة التغيير في الجامعات الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، ترجمة وليد شحادة، مكتبة العبيكان، السعودية 2006 ص 126.

2 بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان ط1، الأردن 2005، ص 79..

3 دانا جاينس روينسون وجيمس روسنسون، التغيير ادوات تحويل الأفكار الى نتائج، ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الأردن 2000، ص 25-26.

4 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 52.

5 خضر مصباح اسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص 115.

- مراجعة مقاييس الأداء لفاعلية التغيير وتنفيذه من خلال معرفة عدد حالات التغيير، حجم المشاركة وعدد العمليات التي تم إنجازها بشكل كلي<sup>1</sup>.

وهناك حالتين للتقييم، في الحالة الأولى يمكن للمؤسسة القيام بنفسها بالتقييم وفق طاقمها وإمكاناتها، وفي الحالة الثانية يمكنها الاستعانة بمؤسسة خارجية متخصصة في التقييم، إذ عادة ما تفضل بعض المؤسسات الاستعانة بجهة خارجية في هذه المرحلة لمساعدتها، وهي المنظمات الوسيطة، "هذه المؤسسات قادرة على تخصيص جزء كبير من جهوداتها للتغيير كأولوية، فعادة المؤسسة وحدها قد لا تكون قادرة على القيام بذلك، إذ لديها أولويات متعددة، وعادة لا يمكنها توفير القيادة اللازمة لتوسيع نطاق متابعة التغيير، وبالتالي يمكن الحصول على دعم مؤسسة خارجية تركز نفسها للتأكد من أن الإصلاح يتحرك نحو الأمام"<sup>2</sup>. والتي تكون أكثر موضوعية في التقييم.

### سادسا- مجالات التغيير:

يمكن للتغيير أن يشمل كل المجالات في المؤسسة وفيما يلي المجالات الرئيسية التي يحدث فيها:<sup>3</sup>

**1- الأهداف والإستراتيجيات:** تقوم بعض المؤسسات بإجراء تغييرات في أهدافها والإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف، وذلك استجابة للتغيرات البيئية المحيطة. فعلى مستوى المؤسسة قد تتحول من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع أو من إستراتيجية التراجع إلى إستراتيجية الثبات، كما قد تضيف المؤسسة وحدة إستراتيجية جديدة أو تستبعد إحدى الوحدات الموجودة لديها. وعلى مستوى النشاط قد تتحول المؤسسة من إستراتيجية الدفاع إلى إستراتيجية الهجوم أو من الهجوم إلى التحوط وذلك حسب ظروفها التشغيلية وظروف البيئة المحيطة بها، كما قد تغير المؤسسة من واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو التمويل أو غيرها من الوظائف.

**2 - التكنولوجيا:** يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وقد يتم تغيير نمط التكنولوجيا (مثل الكثافة الرأسمالية أو الكثافة البشرية) أو عن طريق التحول مثلا من التجهيزات الميكانيكية إلى تجهيزات آلية الأداء، وذلك استجابة لمتغيرات اجتماعية، فنية، أو تنافسية، وحتى إدارية،<sup>4</sup> كما قد يرتبط تغيير التكنولوجيا بتغيير الرسالة وطبيعة النشاط والأهداف، كما أنه قد يرتبط بمعايير التكلفة والجودة في المنتج.

1 محمد الصبري، مرجع سابق، ص 56

2 خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 118 -

3 محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 259

4 مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003، ص 381.

**3 - الهيكل التنظيمي :** يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المؤسسة غالبا ما تتبعها تغييرات في الهيكل التنظيمي، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل ، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات وأيضا توسيع وتضييق نطاق الإدارة، أو التقليل أو الزيادة من تفويض سلطة اتخاذ القرار.

**4 - الموارد البشرية:** يتمثل التغيير في الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد، أو تطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالمؤسسة بما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم ،وقد يؤدي ذلك إلى تصميم نظام جديد لتحفيز الأفراد أو تقديم برامج لتحسين الأداء.<sup>1</sup>

**5 - الوظائف ونظم العمل:** قد يتطلب التغيير إحداث تغيير في ظروف العمل بالمؤسسة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطة وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز، وتوصيف الوظائف.

**6 - ثقافة المؤسسة:** وهي مجموعة القيم التي يشترك فيها كل أفراد المؤسسة ، وتحدد وفقها الأهداف وسياسة التعامل مع الزبون والعلاقات المهنية بين الأعضاء. وتغيير ثقافة المؤسسة يعني تغيير كل ذلك أو تعديله ليتماشى مع الوضع الجديد لها، ويمكن إيجاد روابط قوية بين التغيير وثقافة المؤسسة، حيث أنه من أجل إدخال تغيير في الأداء التنظيمي للمؤسسة، فإنه لابد من الاهتمام أولا بهيكل الثقافة التنظيمية.<sup>2</sup>

#### سابعاً- مقاومة التغيير:

تعد مقاومة التغيير من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال إدارة التغيير إذ أن الاعتقاد السائد بأن أي مبادرة تغيير ستواجه بالضرورة مقاومة، كونها جزء طبيعي من عملية التغيير "لذا وجب توخي الحذر في التعامل معها وإيجاد الحلول المناسبة لتخطيها وإنجاح مبادرة التغيير."<sup>3</sup>

#### 01- دواعي مقاومة التغيير: من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير نذكر<sup>4</sup>:

1 محمد فريد الصحن وآخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2003 ، ص 321.

2 دافيد ويلسون ، إستراتيجية التغيير ، ترجمة تحية عمارة ، دار الفجر 1999 ، ص 95.

3 Susan M. Awbry, General education reforme as organizational change: Integrating cultural and structural change, in: **JGE: The Journal of General Education**, Vol 54, n°1, The Pennsylvania State University, University Park, 2005, p15

4 معيزي قويدر ، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 09



- تفضيل الفرد الوضع القائم ويقاوم التغيير لان مصالحه تصبح مهددة، كضياح نفوذه أو مركزه.
- الإنسان عادة يميل إلى المحافظة على الأمر المألوف لأنه يشعره بالارتياح ويقاوم التغيير خوفا من المجهول أو الإخفاق أو الخوف من عدم التكيف مع التغيير بشكل عام .
- قلة إدراك الأفراد للتغيير وعدم إدراك مزاياه وإيجابياته يمثل عائقا أمام إحداث التغيير.
- طريقة تنفيذ التغيير سببه إما عدم إشراك العاملين وإسهامهم في العملية أو غياب الاتصال والتواصل.
- نقابات العمال تنظر للتغيير على انه مجرد وعود والتغيير الحقيقي حسبهم زيادة الدخل والاستقرار.
- عدم قدرة قادة التغيير على تقديم الأدلة المقنعة التي تثبت بان التغيير مفيد للأفراد وللمنظمة .
- عدم اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية التغيير ، بسبب عدم إعداد الأفراد لقبول هذه العملية .
- الغموض الذي يكتنف التغيير من حيث الكيفية والهدف يدخل الشك لدى الأفراد ضد قادة التغيير.
- البعض من أفراد المنظمة يرى بان التغيير مفيدا للأقلية أكثر مما تستفيد منه الأكثرية.
- قد يشعر بعض الأفراد بعدم الرضا والارتياح في الوضع الجديد لان التغيير لم يكن بمبادرة منهم بل مفروضا عليهم بالقوة ومن طرف أشخاص لا يثقون فيهم.
- يرى البعض بان التغيير فكرة جيدة ،ولكن نتائجه قد تكون عكسية للتوقعات كتهديد وظائفهم .
- هناك من يرفض التغيير خوفا من تحمل أعبائه، كونه يتطلب منهم مهارات جديدة هم يفتقدونها.

## 02. مظاهر وسلوكيات مقاومة التغيير:

أ - **مظاهر مقاومة التغيير:** إن تتبع المؤسسة لمقاومة التغيير يحتم عليها الانتباه إلى العديد من المظاهر، لعل أبرزها ما يلي:

- أولى مراحل المقاومة تظهر لدى الأفراد بردود أفعالهم الأولية مصحوبة بالصدمة وعدم التصديق<sup>1</sup>.
- التهرب من المسؤولية، والدفاع عن الإجراءات القديمة ورفض التغيير<sup>2</sup> "
- بطء تنفيذ إجراءات التغيير.
- كثرة الشكاوى.
- كثرة التجمعات والكلام عن التغيير.

1 المعصم بالله الجوارنة ودية محمد صوص، التربية وإدارة التغيير، دار الخليج للنشر والتوزيع الأردن 2009 ، ص 72.

2 بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة الأردن 2009 ، ص 409-410.

- تفسير بعض القرارات الجديدة على نحو يخدم النظام القديم.
  - فقدان المبادرة.
  - رفض التغيير والعناد لمجرد العناد<sup>1</sup>.
  - إضراب العاملين عن العمل<sup>2</sup>.
  - الانضمام إلى النقابات طلباً للحماية من الأوضاع الجديدة<sup>3</sup>.
  - يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.
  - يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
  - يقلل الفرد من الحاجة للتغيير<sup>4</sup>.
- ب - سلوكيات مقاومي التغيير :** يمكن تصنيف هذه المظاهر ضمن أحد السلوكيات التالية<sup>5</sup>:
- **السلوك الدفاعي العلني :** والذي قد يتمثل في الاضطرابات أو التباطؤ أو زيادة الأخطاء أو اللجوء إلى النقابات أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.
  - **السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر :** وذلك من خلال ضعف الولاء للمؤسسة وفقدان الدافعية للعمل، حيث تبرز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي أو الانسحاب.
  - **الاستسلام:** دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة وعدم الرضا بشكل عام.
- 03 - أساليب التعامل مع مقاومة التغيير :** إن الاطلاع على مظاهر مقاومة التغيير من شأنه أن يحدد الطريقة المناسبة للحد من هذه المقاومة، لكن أهم ما يعترض هذا المسعى هو نوع مقاومة التغيير " فللمقاومة أشكال عدة، إذ قد تكون العدائية ظاهرة وقد تكون مخفية، كما أنها قد تكون موجهة ضد التغيير نفسه، أو ضد الذي يقوم بعملية التغيير<sup>6</sup> "لذا وجب التنبه إليها والعمل على معالجتها.

1 عا رف محمد سمان، التعامل مع مقاومة التغيير باستخدام الهندسة النفسية، الجمعية السعودية للإدارة الرياض 2014، ص 05.

2 محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم وتطبيقات، دار وائل عمان، الأردن 2010، ص 44 - 45.

3 جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، في: مجلة جامعة دمشق 2010، ص 415.

4 حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للطباعة والنشر، الأردن 2004، ص 44.

5 محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن 2006، ص 113.

6 عطا الله بن فاحس رضي العنزي، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية السعودية 1982، ص 61.

وقد توصل خبراء الإدارة في مؤسسة تطوير الأبعاد الإدارية الأمريكية بعد تجربة عملية على ما يزيد عن ثلاثة آلاف من المديرين والعاملين في مشروع الإدارة التفاعلية في شكل خطوات أساسية، تمكن المدير الذي يتولى التغيير من تقليل مقاومته سميت الخطوات الست للتغلب على مقاومة التغيير وهي<sup>1</sup>:

01. تقديم كل المعلومات عن التغيير والشرح المفصل عن حالة التغيير وما سوف يتم إنجازه.
02. بيان أثر التغيير على الأفراد : حيث وجد أن الموظفين يكونون سعداء إذا تم إخبارهم بتفاصيل التغيير المنوي إحدائه بانفتاح وأمانة
03. مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير : ويكون بإخطار المتأثرين بالتغيير أن الهدف هو نجاح التغيير وأن هناك حاجة إلى مساعدة الجميع في ذلك.
04. الاتفاق على إحداث التغيير : وفي هذه المرحلة تكون الإدارة قد وصلت إلى الاتفاق على تطبيق التغيير المنوي إحدائه ، وجعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريقة سهلة.
05. تنفيذ التغيير ومتابعته : ويكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لما تم الاتفاق عليه بتحديد ما يجب على الموظفين و الإدارة ان يفعلوه، وهنا يجب التأكد من عملية الفهم السليم لخطوات التنفيذ..
06. تلخيص ما تم التوصل إليه وتقدير القائمين على التغيير : ينبغي تلخيص ما تم التوصل إليه من أمور تم الاتفاق عليها، وأن يعبر عن قدرة الموظفين على القيام بالمهام الجديدة التي أوكلت إليهم، مما يرفع من روحهم المعنوية.

### المطلب الثالث : دور القيادة في إدارة التغيير

إن مقدار النجاح الذي يحققه القادة أو المدراء في إدارة مؤسساتهم، يرتبط بقدرته هؤلاء في إحداث التغيير والاستجابة له ، وعليه فقد أصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة التغيير.

**أولاً- النمط القيادي وعملية التغيير :** إن درجة تقبل القيادة للتغيير يعتمد على النمط القيادي المتبع هل هو ديمقراطي أو استبدادي، هل هو من نوع القادة الذي يهتم بالعلاقات أم بالمهمة<sup>2</sup>.

1 محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 115-119

2 ظاهر محمود كاللدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997 ، 284.

أ- **النمط القيادي الاستبدادي** : وهو أسلوب متشدد في قيادته ، سلطوي ، لا يقبل التغيير بل يقاومه ، ولا يسمح للمرؤوسين بإبداء الرأي ، وإدارة التغيير فيه تجري بشكل فردي من قبل القائد . وغالبا لا يسمح بالتغيير إلا إذا فرض من الخارج ، وحينها يتعامل معه بحذر شديد ، ويحاول مقاومته ومجاهته لإبقاء الوضع الراهن على ما هو عليه ، ولا يوجد أي ردود فعل من المرؤوسين إلا ما يسمح بتمريره القائد والتنظيم في ظل هذا النمط القيادي تنظيم معزول ومنطوي على نفسه ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية ويخشى التغيير .

ب- **النمط القيادي الديمقراطي** : يقبل التغيير وإدارته بطريقة منطقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف والرضى الوظيفي ويتفاعل مع التغيير بأسلوب الفريق الواحد مع أصحاب العلاقة جميعهم، نظرا لسير الاتصال وتبادل المعلومات ، وهو ما جعل على إدارة التغيير مسؤوليات جسام في متابعة تأثير البيئة الخارجية ، وفرض على القائد تزويد مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير وخلق الجو المناسب لإحداثه ، مع إشراك المرؤوسين على كافة المستويات في عملية صناعة القرار وتحديد الأهداف ووضع التعليمات والإرشادات الضرورية لاستيعاب موجات التغيير والتكيف معها ، واستثمارها بطريقة لا تلحق الضرر بأي طرف من أطراف المعادلة .

ثانيا- **الصفات والمهارات المطلوبة لقادة التغيير**: إن بناء قيادة رائدة يتطلب توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز هذه القيادة. بسمات ومهارات ذاتية وفنية ، إنسانية وذهنية<sup>1</sup>

**1- السمات والقدرات الذاتية**: تتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، ومنها:

أ- **السمات الجسمية** : وتشمل الاستعدادات المتصلة بالناحية الجسمية والفيزيولوجية والنفسية.

ب- **القدرات العقلية** : تمثل مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى الأفراد وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ، ومن أهمها الذكاء وسداد الرأي أكثر<sup>2</sup>.

**2- المهارات الفنية**: ويقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وبراعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل، ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد نجد

1 علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1999، ص 212 .

2 الفارا، ماجد وآخرون ، الإدارة " المفاهيم والممارسات " ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2007 ، ص 173 .

الرؤية والتخطيط الاستراتيجي ، تحمل المخاطر المحتملة ، القدرة على خلق ودعم النمو ، القدرة على التفاوض والتعاون، مهارات إدارة المخاطر والأزمات.<sup>1</sup> ، القدرة على تحمل المسؤولية .

**3- المهارات الإنسانية:** تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم ،. ومن سماتها الاستقامة وتكامل الشخصية ، الأمانة والإخلاص والخلق الطيب ، القدرة على التعامل مع الأفراد.

**4- المهارات الذهنية:** تعني قدرة القائد على رؤية المؤسسة التي يقودها ، وفهمه للترابط بين أجزائها ونشاطاتها وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منها على بقية أجزائها ، وقدرته على تصور وفهم علاقات العامل بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره الصالح العام ، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف المؤسسة وسياسة وأهداف النظام القائم.

**5- المهارة السياسية :** وتعني قدرة القائد على أن يجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية للدولة، ولعادات وتقاليد شعبها، وتعتمد على توفر قدرة معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة، توفر الولاء للخدمة العامة، توفر الحاسة السياسية.

**6- المهارة الإدارية :** تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، و لا بد أن يتميز القائد الإداري بالخبرة العلمية والعملية والقدرة على قيادة مؤسساته، انطلاقا من معرفته العلمية للإدارة، وقدرته على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة،<sup>2</sup>

**ثالثا - متطلبات القيادة لإنجاح عملية التغيير:** إن نجاح الإدارة وفعاليتها يرتبط بنجاح وفعالية القيادة الإدارية وهذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات ، ومن هنا تثار التساؤل عن خصائص القيادة الناجحة وهل القائد الإداري الناجح هو القائد الكفاء أم هو الفعال ، ومدى ارتباط ذلك بالكفاءة والفعالية الإدارية.

وحسب Peter Drucker هناك قدرات يمكن للقائد أن يتعلمها وينميها لتجعل منه قائدا فعالا، تمكنه من مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، أهمها:

1 HARDY ,Bruce, leadership in NGOs , is it all that different than the for profit sector , copyright , canadian institut management 2007

2 آل عروان ، هند ، الإدارة العلمية للمكاتب ومراكز المعلومات ، مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض . السعودية 2004 ، ص 294

**1. الفعالية في اتخاذ القرارات:** و تعني قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار، تركز على حجم المعلومات التي يتحصل عليها ، فالقرار الفعال هو الذي ينفذ في ظل نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه ويوازن بين المخاطر التي قد يسببها والمزايا التي قد يجلبها .

**2. الفعالية في الاتصالات:** أصبحت فعالية القائد تعتمد على فعالية الاتصالات التي يجربها مع العمال والتي تتحدد بمدى قدرته على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم ، ورغم ما يعترض الاتصالات الفعالة من عوائق، فإن القائد الفعال هو الذي يكون قادرا على تذليلها

**3. إدارة الوقت:** تعتمد فعالية القائد على مدى قدرته على تحديد وقته ، ومعرفة الجزء الضائع منه ، وكيف يتصرف في حدود الجزء المتاح ، ففعالية القائد في إدارة وقته تقتضي منه استخدام كل أو معظم وقته للعمل، وهو ما يتحقق من خلال الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية.

**4. الإدارة بالأهداف:** جوهر عملية الإدارة بالأهداف تكمن في قدرة القائد في وضع الأهداف وتحديد الإمكانيات المتاحة لتحقيقها، في ظل وجود توافق بين نظام الإدارة بالأهداف وبين النظم الإدارية الأخرى.

**5. التكيف مع متطلبات التغيير:** تعتمد فعالية التغيير على مرونة القائد ، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير مع تجنب المخاطر .

**6. تعزيز دور المورد البشري في التغيير:** من الجوانب المهمة في نجاح عملية التغيير هو الاعتماد على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، وإشراكه للعاملين وشرح الاهداف المتوقعة من عملية التغيير. وتساهم في تعزيز هذا الدور عدة عوامل سنذكر أهمها<sup>1</sup>: الرؤية الواضحة الترقية والتقدم الوظيفي ، العمل بروح الفريق، إدارة وتقييم الأداء.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة وإدارة التغيير

حظي موضوع اثر نمط القيادة في نجاح إدارة التغيير في المؤسسات باهتمام العديد من الباحثين، مما افرز العديد من الدراسات ،منها ما تناول القيادة الإدارية، وأخرى اهتمت بالتغيير، ومنها من جمعت بين المتغيرين، لعل أبرزها:

1 عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004

**المطلب الأول : الدراسات السابقة ( باللغة العربية )**

**01 . دراسة كفاية أبو عيدة بعنوان :** الأنماط القيادية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء العاملين(2005)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وانعكاساتها على تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير متغيرات (مدة الخدمة، مكان العمل، العمر) على تصور وتقدير أعضاء هيئة التدريس لإجاباتهم، من أجل ذلك أعدت الباحثة استبانة بلغ عدد عينتها (178) عضو هيئة تدريس بنسبة (18,7%) من المجتمع المدروس، وقد خلصت الدراسة إلى أن الأنماط السائدة اتبعت ترتيباً تنازلياً : الديمقراطي ثم الحر ثم الأوتوقراطي، كما خلصت إلى وجود فروق دالة إحصائية في تصور الباحثين بالنسبة للنمط الديمقراطي يعزى لمتغير العمر، ووجود تأثير لمتغير الخبرة على نمط القيادة في تصور الباحثين، إضافة إلى وجود انعكاس إيجابي للنمط الديمقراطي على تفعيل الأداء من جهة، وانعكاس سلبي للنمط الأوتوقراطي والحر على تفعيل الأداء.

**02 . دراسة الصالح جيلح بعنوان:** أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر (2006) ، حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة ؛ والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، و التطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة . وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن القيادة الإدارية تتطلب ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وأن لها دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين . وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

**03 . دراسة محمد المحاسنة بعنوان:** أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في الجامعة الأردنية (2006) ، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي لدى المدراء العاملين في الجامعة الأردنية، من أجل ذلك تم تصميم استبانة وزعت على جميع المدراء البالغ عددهم (420)، وقد خلصت الدراسة إلى أن النمط السائد في الجامعة هو النمط التفويضي بنسبة مرتفعة، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية لأنماط القيادة في أبعاد الإبداع التنظيمي.

**04 . دراسة هوازن محمد بن عبد الوهاب نوح،** حول معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة المكرمة (2006) ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية، الاجتماعية، والتنظيمية لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، والتعرف على الآليات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة التغيير، وقد تكون مجتمع الدراسة من 111 فرد، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة البالغ عددهم 404 فرد، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية حسب أفراد عينة الدراسة بصورة عامة منخفضة وأن معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب الاجتماعية بصورة عامة متوسطة، أما معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب التنظيمية فهي عالية، كما تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية حول معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية تبعاً لمتغير الجنس، كانت لصالح الذكور، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية حول معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، كانت لصالح الأستاذ المشارك، ووجود فروق ذات دلالة احصائية حول معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب التنظيمية تبعاً لمتغير مدة الخبرة، كانت لصالح من تقل خبرتهم عن خمس سنوات، أو تزيد عن خمسة عشر سنة.

**05 . دراسة الشريف طلال، بعنوان:** أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (2012) ، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية) ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة. وقام الباحث بتصميم استبانته بلغ عدد عينتها 342 تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة و منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى نتائج تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة اقل.

**06 . دراسة خيدر خضر سليمان بعنوان :** الأنماط القيادية و دورها في مواجهة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في جامعة الموصل (2013) ، وكانت عينة الدراسة تتكون من 100 عميد ومعاون عميد ورئيس قسم و 100 موظف و موظفة في جامعة الموصل، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وتأثير بين نمط القيادة الموجهة نحو العمل



وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، في حين لم تظهر أي علاقة و تأثير بين نمط القيادة الموجهة نحو العاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير كما أظهرت النتائج تباين موظفي جامعة الموصل في دوافعهم لمقاومة التغيير تبعا لتغيير نوع الدافع.

**07 . دراسة شرف ابراهيم الهادي حول إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء ( 2013 )** والتي هدفت إلى التعرف على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم للوصول إلى جودة النوعية والتميز في الأداء مستخدما المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة، وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير ونماذج الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية وتطرقت الدراسة أيضا إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة خاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحا وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة والتميز من خلال وضع تصوير نموذج هيكلي للتغيير، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل تشتمل الترتيبات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجية المطلوبة وتطويرها، ووضع عملية التخطيط موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخرى تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة النوعية وتميز الأداء.

### المطلب الثاني : الدراسات السابقة ( باللغة الأجنبية )

**01 . دراسة ) Yang Sarah: Trust and the relationship between leadership and follower performance (** 2006): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين ونوعين من القيادة : التحويلية والإجرائية في بيئتين ثقافتين مختلفتين (استراليا والصين) ، بلغ عدد المستجوبين 119 موظفا من استراليا و 122 موظفا من الصين، وقد خلصت الدراسة إلى أن المرؤوسين الاستراليين أظهروا مستويات أعلى من الثقة في قادتهم مقارنة بالمرؤوسين الصينيين إضافة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء الموظفين في استراليا، لكن لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء الموظفين في الصين. كما سلطت الدراسة الضوء على ضرورة أخذ القادة في الاعتبار البيئة الثقافية عند محاولة فهم العلاقة بين تسوية الخلافات ونتائج الأداء.

**02 . دراسة Vas Alain & Lejeune Christophe** حول :إدارة التغيير في الجامعات(2006) هدفت إلى توضيح أهم العوامل التي يأخذها الأساتذة الجامعيون بعين الاعتبار لدعم أو مقاومة التغيير المفروض من المحيط السياسي الأوربي ضمن ما يعرف بمسار بولونيا( نظام ل.م.د)، وقد تم إجراء 42 مقابلة مع هيئة التدريس، والتي تُبين تصور متناقض لعوامل ذات مضمون داخلي وخارجي، ومرتبطة بمرحلة التنفيذ وكذا جوهر الإصلاح، كما تُبين من خلال هذه الدراسة وجود تردد نحو التغيير من طرف وكلاء التغيير (الأساتذة ) والذي يفسر من خلال غموض التغيير المقترح، هذا الغموض مبني على نقص الفهم المشترك، ويتميز بالتردد والشك الذي يرجع لنقص المعلومة، كما أن تناقض وتعارض التصورات يوضح صعوبة توقع تصرفات ومواقف المعنيين بالتغيير.

**03 . دراسة Eran Vigada –Gadot: Leadership style oranizational politics and employee’s** (2007) peormancerf : هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية والإجرائية) والسياسات التنظيمية وأداء الموظفين كما هدفت إلى استخدام تصورات السياسة التنظيمية كوسيط في هذه العلاقة، لذلك تم توزيع (201) استبانة على عينة الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية والأداء الوظيفي، كما توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

**04 . دراسة Sherif Ramah Anwar ، Ali Mohamed Mahmoud** بعنوان أنماط القيادة في المدارس الماليزية وأثرها على الروح المعنوية(2009) ، بينت الدراسة أن أسلوب القيادة الديمقراطية و الأوتوقراطية كانت الأكثر شيوعا من قبل مدراء المدارس بينما كان النمط القيادي الحر ضئيل نوعا ما، كما وجد أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين يكون مرتفعا عندما تمارس عليهم قيادة ديمقراطية أو حرة، في حين نجد غياب الروح المعنوية لدى المعلمين عندما يكون نمط القيادة أوتوقراطي أي استبدادي .

**05 . دراسة Chien-Wen Tsai: Leadership style and Employee’s Job satisfaction in international** (2009). tourist hotels : هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصا في إدارة الفنادق، اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين نمط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية. حيث تم توزيع 500 استبانة على الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية بغية جمع البيانات استرجع

منها 60%. وقد خلصت الدراسة إلى أن الموظفين يكونون أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم فيه القائد مرؤوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم عنه مع نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين ، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات في رؤية الباحثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر على مقدار الراتب، واتضح أنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم، إضافة إلى وجود فروق في إجابات الباحثين تبعاً لتغير التعليم والخبرة المهنية.

#### 06 . دراسة Kittiwan Sinthunava حول التغيير وإدارة التغيير في التعليم العالي بتايلاندا : (2009)

ركزت هذه الدراسة على التغيير وإدارته في مجال التعليم العالي في تايلاندا، وتحديدًا في ستة جامعات في بانكوك خلال الفترة من 2004 إلى 2006 ، والتي شهدت - فترة تغيير من العمل وفق نظام الكليات إلى الجامعات، وذلك بهدف تحديد كيفية استجابة الرؤساء والنواب لمثل هذا التغيير التحولي، واعتمد الباحث على المقابلة، وتحليل محتوى التقارير والوثائق من الجامعات والوزارة كأدوات للبحث، في إطار منهج دراسة الحالة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: الجامعات قد حصلت على استقلالية في تسيير أمورهما، غير أن هذه الاستقلالية طرحت مشكل تمويل، إذ سعت الجامعات إلى الدخول في مشاريع مختلفة، والتعاقد مع الموظفين الجدد على أساس تعاقد يجرهم من المزايا الحكومية كمنح التقاعد، مما ولد ضغوط أكثر على الرؤساء ونوابهم بخصوص التمويل حسب تصريحهم، كما توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الستة قامت بتطبيق إدارة التغيير بعدة طرق مختلفة، إذ أدخلت تقنيات مختلفة في المستقبل وستواصل التحرك في اتجاهات مختلفة، فقد غيرت معظمها في هياكلها التنظيمية من خلال تمكين العمداء وتشجيع الموظفين على المشاركة في صنع سياسات جامعاتهم، إضافة إلى تحفيز الموظفين للتغيير من خلال وضع مكافآت ومعايير ترقية للأشخاص الذين يساهمون في تحقيق أهداف الجامعة، وقد أكد الرؤساء الست للجامعات بأن التغيير أمر صعب ويتطلب استخدام العديد من التقنيات والخبرات من القادة، وقد تم استخدام تقنيات الاتصال في اتجاهين في الجامعات، ويعتقد الرؤساء أن تحقيق التغيير لن يتم إذا لم يتمكنوا من العمل مع أعضاء آخرين في جامعاتهم، فالتغيير يحتاج إلى إشراك الجميع، وقد تم استخدام برامج الكمبيوتر الحديثة واستبدال الطرق التقليدية لتشغيل وإدارة الجامعات... وقد تم تسجيل تخوف الموظفين من السياسات الجديدة التي تستدعي تقييمهم.

#### 07 . دراسة Eileen Franzese حول مقاومة التغيير (2011)، عالجت هذه الدراسة مقاومة التغيير كرد فعل

غير قادر على التأقلم مع التغيير، إذ هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقياس لمقاومة التغيير وذلك بالاعتماد على أداة

تحليل المحتوى، وقد توصل الباحث إلى أن مفهوم مقاومة التغيير متعدد الأوجه، ويتألف من مظاهر داخلية (على الصعيدين المعرفي والعاطفي)، وخارجية (على الصعيدين السلوكي والجسدي)، وفي هذا الإطار قام بتقديم مقياس لردود المقاومة للأفراد، ما من شأنه زيادة فهم المدراء لموظفيهم حسب الباحث، وذلك من حيث ردود أفعالهم تجاه التغيير وتسهيل وضع استراتيجيات ملائمة لإدارة التغيير، وقد ضم المقياس 24 مؤشراً، تم تقسيمها على كل من الجانب الإدراكي، العاطفي، السلوكي، والجسدي.

### المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن غيرها

تم استقاء العديد من المعلومات من هذه الدراسات والتي تم استخدامها في تصميم الاستبيان ومعالجة الإشكالية، دون إغفال الطابع التخصصي لهذه الدراسة والتي تتميز عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- أجريت أغلب الدراسات السابقة في دول عربية وأجنبية، ولم يحض هذا الموضوع باهتمام كاف من قبل الباحثين في الجزائر.

- من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين بأن أغلبها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم واعتمدت على أسلوب العينة، كما استخدمت جميعها الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

- ويتضح من الدراسات السابقة تشابهها مع الدراسة الحالية، مع اختلاف في الجانب الميداني حيث أن الدراسة الحالية تركز على أثر أنماط القيادة في نجاح إدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة فقط.

- تضمنت العينة في معظم الدراسات السابقة على الإداريين و الأساتذة بينما تميزت هذه الدراسة باختيار عينة من الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، للوصول الى تصور أدق.

- تناولت الدراسة الحالية اثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة ، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة مما يعزز تميز هذه الدراسة.

- يشمل مجتمع الدراسة الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة ، وهي بيئة مختلفة عن البيئات الأخرى كونها مؤسسة تعمل في المجال العلمي ولها دور مهم في دعم الاقتصاد. وتشكل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى المعرفة بحيث تساعد أصحاب القرار في الكلية في التعرف على أفضل أساليب

إدارة التغيير وقياس مدى مقاومة الأفراد لهذه العملية و تأكيد أي من الأنماط القيادية الإدارية لها قدرة على التأثير في عملية التغيير على أرض الواقع في الكلية محل الدراسة.

- الإسهام الذي يمكن أن تساهم به هذه الدراسة هو تقديمها لمعلومات دقيقة عن نمط القيادة السائد في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة وأثره على إدارة التغيير سلبيًا أو إيجابيًا. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء منهجية وأداة الدراسة.

## خلاصة الفصل

للقيادة دورا هاما في الإدارة يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفاعلية لها لتمكينها من تحقيق أهدافها ، وباعتبار أن التغيير والتطوير غاية أساسية للمؤسسات الناجحة ، فإن ذلك يفرض على إدارة التغيير مسؤوليات حسام في متابعة كل ما يجري في البيئة ، وعلى قادة التغيير :

- 1- تزويد مرؤوسيههم بالمعلومات الضرورية عن التغيير ، وخلق الجو المناسب لنجاحه.
- 2- اعتماد أسلوب الإدارة بالمشاركة لاستيعاب موجات التغيير والتكيف معها ، فالتغيير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج ، حيث يؤدي إلى رضا العاملين المشاركين وإلى نتائج قوية ، وإلى مقاومة منخفضة والتزام عالي ، وإلى إبداع من قبل المشاركين في التغيير ، ولو تساءلنا عن مقدار النجاح الذي يحققه القادة والمدراء في إدارة مؤسساتهم لكان الجواب بقدره هؤلاء في إحداث التغيير والتطوير والاستجابة لهما.

ويمكن للمديرين شق طريقهم لمواجهة تحديات البيئة التي يعيشونها، من خلال :

- 1- إيجاد وضع مناسب للمؤسسة، يمكنها حسب إمكانياتها من التصدي والدفاع أمام تهديدات البيئة.
- 2- قيام المؤسسة بهجوم مضاد من خلال محاولة إحداث التطور والتغيير في عملياتها، أو استغلال واستثمار معطيات بعض الجوانب البيئية. و على المديرين تبني منهجين إستراتيجيين، الأول دفاعي والثاني هجومي لاستثمار الفرص أو تخفيف حدة التهديدات البيئية.

# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للموضوع

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة

هدفت الدراسة بيان اثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح بورقلة ، ولتحقيق هذا الهدف اتبع الطالب المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

واستنادا لما سبق ، تضمن هذا الفصل مبحثين ، المبحث الأول يعالج منهج الدراسة المتبع ومجتمع الدراسة وعينتها ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

والمبحث الثاني يتناول دراسة العلاقة والأثر بين أنماط القيادة ونجاح إدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح بورقلة ، في البداية سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل إجابات عينة الدراسة ، وهذا حسب كل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بكل بعد من الأبعاد المكونة له ، وبعدها سيتم حساب الاتجاه الإجمالي للمتغيرين المستقل و التابع ، ثم بعد ذلك سنقوم بحساب تباين الفروق للتنبؤ ANOVA ، ثم تحليل العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط بيرسون ، حيث سنحلل العلاقة الموجودة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير ككل ، ثم العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع ، وأي من هذه الأبعاد لها علاقة أكثر بالمتغير التابع ، لنستنتج في الأخير العلاقة بين المتغيرين ، ثم ننقل بعدها إلى تحليل الأثر الموجود إذ سنحاول استخراج معدل خط الانحدار ، وذلك لأجل الوقوف على النمط القيادي السائد و الأكثر تأثيرا على نجاح إدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح بورقلة ، حيث سنستخدم طريقة الانحدار التدريجي واختبار التباين المسموح به (VIF) تضخم التباين ، وبالتالي فإننا سنعمل في هذا المبحث على اختبار ثلاث فرضيات أساسية ، حيث تختبر الفرضية الأولى مدى وجود العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح إدارة التغيير، أما الفرضية الثانية فهي تختبر مدى وجود أثر لأنماط القيادة في حين تختبر الفرضية الثالثة مدى وجود الاختلاف في اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.



## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

## المطلب الأول: منهج الدراسة

استخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي لوصف مشكلة الدراسة ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج ومن ثم الاستنتاجات وبعدها وضع التوصيات للدراسة .

تألف الدراسة من جزأين ، جزء نظري غطى فيه الطالب الأفكار العلمية العامة والدراسات السابقة ، وجزء عملي بتوزيع استبانته على العاملين الإداريين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة ، والتي على أساسها يتم الكشف عن اثر أنماط القيادة الإدارية الثلاثة ( الديمقراطية ، الأوتوقراطي والمتساهل) على نجاح إدارة التغيير ، وقد عولجت البيانات باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية وقد بلغ عددهم 65 موظف إداري .

**عينة الدراسة :** تم سحب عينة الدراسة بالطريقة البسيطة ، حيث بلغ عددها 56 فرد ، أي بنسبة 86,15 بالمائة من مجتمع الدراسة ، تم توزيع 56 استبانة واسترجع منها 03 استبيانات ، بعد استيفائها وفحصها ، استبعد منها 03 استبيانات وجدت غير صالحة للاستخدام ، ليصبح عدد أفراد العينة المبحوثة 50 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 92,76 بالمائة .

**أدوات الدراسة :** لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الطالب لاستخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

**المصادر الثانوية :** توجه الطالب في معالجة الإطار النظري للدراسة الى مصادر البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة ، وكان هدف الطالب من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوع الدراسة الحالية.

**المصادر الأولية :** لجأ الطالب إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة والتي قام بإعدادها وتصميمها كأداة رئيسية للدراسة ومعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة ، وقد صيغت فقراتها بعبارات عكست أهداف الدراسة

وأُسئلتها طبقا لمقياس ليكرت ذي الأوزان الثلاثة (موافق، محايد، غير موافق)، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء هي :

● **الجزء الأول:** خاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال 05 متغيرات وهي (الجنس ، السن ، الاقدمية في الوظيفة ، المستوى التعليمي، طبيعة المنصب ) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابات أفراد العينة على متغيرات موضوع الدراسة والمتغيرات الديمغرافية.

● **الجزء الثاني:** تضمن مقياس أنماط القيادة الإدارية عبر ثلاثة أنماط وهي ( النمط الديمقراطي ، النمط الأوتوقراطي ، والنمط المتساهل ) من خلال 15 فقرة لقياسها ، وقد تم توزيع فقرات الاستبانة بطريقة مدروسة على الأنماط القيادية الثلاثة لضمان الموضوعية في إجابات أفراد العينة وعدم تحيزهم لنمط معين

\***الجزء الثالث:** تضمن مقياس إدارة التغيير وقد خصص لذلك 25 فقرة لقياسها.

وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة ) وبشكلها النهائي من 40 فقرة لقياسها وفق مقياس ليكرت الثلاثي كالاتي.

الجدول رقم (02-01) الأوزان المقترحة لخيارات الإجابة حسب مقياس ليكرت الثلاثي

الأوزان	الرأي
01	غير موافق
02	محايد
03	موافق

المصدر : من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

**صدق الأداة:** تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين تألفت من خمسة أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية ، وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة ، وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية .

**ثبات الأداة:** قام الطالب بتطبيق صيغة Alpha Cronbach لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) يعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمر مقبول والجدول يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (02-02) معامل ثبات الاتساق الداخلي لابعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
أنماط القيادة	15	0.730
النمط الأوتوقراطي	05	0.791
النمط الديمقراطي	05	0.838
النمط المتساهل	05	0.879
ادارة التغيير	25	0.771
الاستبانة ككل	40	0.837

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

إذ يوضح الجدول (02-02) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين (0.791) للنمط الأوتوقراطي كحد أدنى و(0.879) للنمط المتساهل كحد أعلى، كما بلغ معامل ثبات الاستبانة بشكل شمولي (0.837)، وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

#### المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

متغيرات الدراسة : تضمنت الاستبانة جزأين ،جزء للمتغيرات الديمغرافية للعينة ، والجزء الآخر تضمن 40 فقرة لتغطية متغيرات الدراسة وأبعادها كالآتي :

المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة: توضح الجداول (03-02) - (04-02) - (05-02) - (06-02) - (07-02) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الاقدمية في الوظيفة و طبيعة المنصب).

إذ يوضح الجدول (03-02) أن 44% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 56% هم من الإناث مما يشير إلى ارتفاع مساهمة نسبة المرأة في الأعمال الإدارية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مباح رقلة ، وإلى اهتمام إدارة الكلية بتوفير فرص العمل لكل الجنسين.

جدول رقم (02-03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	22	44
	أنثى	28	56
المجموع		50	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

وما يرتبط بمتغير السن فقد أظهرت النتائج المعروضة بالجدول رقم (02-04) أن 16% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة ، وان (68%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن 14% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 سنة ، وأخير تبين أن نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة ما مجمله 2% وهذا يدل على أن معظم الإداريين هم من الشباب ذوي الشباب ذوي القدرات العالية في العمل.

جدول رقم (02-04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30	08	16
	من 30 إلى 40	34	68
	من 40 إلى 50	07	14
	أكثر من 50	01	02
المجموع		50	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

وما يرتبط بمتغير المستوى التعليمي وكما هو موضح بالجدول رقم (02-05) فقد تبين أن ما نسبته 34% لديهم المستوى الثانوي ، كما بينت النتائج أن 66% من حملة الشهادات الجامعية، ويلاحظ هنا ارتفاع نسبة من هم من حملة المؤهل الجامعي، وهذا يؤكد على السياسة الرشيدة للكلية في التوظيف لرفع الكفاءة وتطوير المهارات الإدارية للعمال.

جدول رقم (02-05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى	ثانوي	17	34
	جامعي	33	66
المجموع		50	100

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss

جدول رقم (02-06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الكلية فقد أظهرت النتائج أن ما نسبته 22% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات وأن ما نسبته 52% من أفراد عينة الدراسة ممن يمتلكون خبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات، كما أن ما نسبته 20% من افراد عينة الدراسة ممن تتراوح خبرتهم العملية من 10-15 سنة ، و ما نسبته 6% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية أكثر من 15 سنة، مما يشير إلى وجود إستقرار وظيفي نسبي مما يعزز من مقدرتهم على الأداء الجيد والمعرفة بمصالح الكلية واحتياجاتها.

جدول رقم (02-06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الخبرة	أقل من 05 سنوات	11	22
	05-10 سنوات	26	52
	10-15 سنة	10	20
	15 سنة فأكثر	03	06
المجموع		50	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

وبالنسبة لمتغير طبيعة المنصب، وكما يظهره الجدول رقم (02-08) فقد أظهرت النتائج أن 28% من أفراد عينة الدراسة هم الموظفين الذين يشغلون مناصب ذات مسؤولية، أما ما مجمله 27% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لا يشغلون مناصب ذات مسؤولية، مما يؤكد على وجهات نظر أفراد العينة على فقرات الاستبانة كانت مدركة بالنظر إلى مؤهلاتهم العلمية وخبرتهم الإدارية ومسؤوليتهم الإدارية في الكلية.

جدول رقم (02-07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
طبيعة المنصب	إطار مسؤول	14	28
	إطار غير مسؤول	36	72
المجموع		50	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

### المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبارات فرضياتها لجأ الطالب إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Statistical Package for Social Sciences ومن خلاله قام الطالب باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- تحليل التباين الاحادي لمعرفة الفروق في أنماط القيادة الإدارية على ادارة التغيير
- مستوى الأهمية تم احتسابه وفقا للمعادلة التالية :

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1-31}{3} = 66,0$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 01.00 لغاية 01.66

الأهمية المتوسطة من 01.67 لغاية 02.33

الأهمية المرتفعة من 02.34 لغاية 03.00

## المبحث الثاني : العلاقة والأثر بين أنماط القيادة و نجاح إدارة التغيير بالكلية.

لدراسة العلاقة والأثر بين أنماط القيادة ونجاح إدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة ، في البداية سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل إجابات عينة الدراسة ، وهذا حسب كل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بكل بعد من الأبعاد المكونة له ، وبعدها سيتم حساب الاتجاه الإجمالي للمتغيرين المستقل و التابع ، ثم بعد ذلك سنقوم بحساب تباين الفروق للتعنؤ .ANOVA

ثم سنقوم بتحليل العلاقة بين المتغيرين باستعمال معامل الارتباط بيرسون ، حيث سنحلل العلاقة الموجودة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير ككل ، ثم العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع ، وأي من هذه الأبعاد لها علاقة أكثر بالمتغير التابع ، لنستنتج في الأخير العلاقة بين المتغيرين ، ثم ننتقل بعدها إلى تحليل الأثر الموجود ، إذ سنحاول استخراج معدل خط الانحدار ، وذلك لأجل الوقوف على النمط القيادي السائد و الأكثر تأثيرا على نجاح ادارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة ، حيث سنستخدم طريقة الانحدار التدريجي واختبار التباين المسموح به (VIF) تضخم التباين ، وبالتالي فإننا سنعمل في هذا المبحث على اختبار ثلاث فرضيات أساسية ، حيث تختبر الفرضية الأولى مدى وجود العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح ادارة التغيير، أما الفرضية الثانية فهي تختبر مدى وجود اثر لأنماط القيادة في حين تختبر الفرضية الثالثة مدى وجود الاختلاف في اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

وبالتالي فإننا سنعمل في هذا المبحث على اختبار فرضية مدى وجود علاقة طردية قوية بين أنماط القيادة و نجاح إدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة ، و لأجل إثبات أو نفي هذه الفرضية فإننا نطرح التساؤل الآتي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \geq$  بين أنماط القيادة و نجاح إدارة التغيير ؟ للإجابة على هذا التساؤل سوف نقسم هذا المبحث إلى مطلبين، حيث يدرس المطلب الأول العلاقة بين أنماط القيادة و نجاح إدارة التغيير ، أما المطلب الثاني فسيخصص لقياس الأثر بينهما .

## المطلب الأول : تحليل الاتجاه في إجابات عينة الدراسة حول متطلبات أنماط القيادة و إدارة التغيير

يهتم هذا المطلب بتحليل الاتجاه و العلاقة بين أنماط القيادة و نجاح إدارة التغيير ، وهذا التحليل يفيد في دراسة العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل وكل بعد من أبعاده من جهة ، والعلاقة الموجودة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع من جهة أخرى ، لنصل في الأخير إلى العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع حيث

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضية العلاقة الطردية القوية الموجودة بين أنماط القيادة و نجاح إدارة التغيير ، ولأجل إثبات أو نفي هذه الفرضية سنطرح التساؤل التالي:

- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة ونجاح إدارة التغيير بالكلية ؟

اولا : تحليل الاتجاه لأبعاد أنماط القيادة ( المتغير المستقل )

البعد الأول / النمط القيادي الديمقراطي: يظهر الجدول (02-08) نتائج إجابات عينة الدراسة المتعلقة ببعد النمط القيادي الديمقراطي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة وعليه نفترض ما يلي:

**H0**: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالنمط القيادي الديمقراطي كمتطلب ضروري لأنماط القيادة.

**H1**: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالنمط القيادي الديمقراطي كمتطلب ضروري لأنماط القيادة.

الجدول رقم (02-08): نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد النمط القيادي الديمقراطي

الرقم	الفقرة	الترتيب	$\delta$	$\bar{x}$	الاتجاه
01	يشجعني رئيسي على إبداء رأيي من خلال طرح أفكار ومقترحاتي	2	0.735	2.50	مرتفع
02	يفوضني رئيسي السلطة الكافية بحيث يمنحني الصلاحيات ويهتم بنتائج أعمالي	5	0.833	2.20	متوسط
03	يشركني رئيسي في عملية اتخاذ القرار في حل المشاكل	4	0.864	2.22	متوسط
04	يتيح لي رئيسي أكبر قدر من الحرية لتمكيني من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملي	3	0.789	2.30	متوسط
05	يدعم رئيسي أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال	1	0.542	2.54	مرتفع
	البعد الأول : النمط القيادي الديمقراطي		0.55485	2.3520	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بناء علي مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (02-08) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفعة ، و قيمته تقدر بـ 2.3520 وانحراف معياري 0.55485 وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد بان هناك اهتمام بالنمط القيادي الديمقراطي ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة ، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم لوجود النمط القيادي الديمقراطي وعملياته كمتطلب ضروري لأنماط القيادة ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا مرتفع ، وهو محصور بين 2.20 و 2.54، وانحراف معياري محصور بين 0.542 و 0.735.



كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 05 تأتي في الترتيب الأول ، تليها العبارة رقم 01 في الترتيب الثاني وبعدها العبارة رقم 04 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 03 في الترتيب الرابع ، ثم العبارة رقم 02 في الترتيب الخامس وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بان المؤسسة محل الدراسة تحرص على الآتي:

- تدعيم أسلوب فرق العمل في إنجاز الأعمال.
- تشجيع الرأي والرأي الآخر من خلال طرح الأفكار والمقترحات.
- إتاحة أكبر قدر من الحرية للتمكين من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال العمل.

وعموما يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة ترى بان النمط القيادي الديمقراطي متطلب ضروري لأنماط القيادة وعامل مهم لنجاحها، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون إن هناك اهتمام كبير بالنمط القيادي الديمقراطي ، وبالتالي إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالنمط القيادي الديمقراطي كمتطلب ضروري لأنماط القيادة.

**البعد الثاني / النمط القيادي الأوتوقراطي :** يظهر الجدول (02-09) نتائج إجابات عينة الدراسة المتعلقة ببعد النمط القيادي الأوتوقراطي في كلية العلوم الاقتصادية وعليه نفترض ما يلي:

**H0** لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالنمط القيادي الأوتوقراطي كمتطلب ضروري لأنماط القيادة.

**H1** : تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالنمط القيادي الأوتوقراطي كمتطلب ضروري لأنماط القيادة.

الجدول رقم 02-09 : نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد النمط القيادي الأوتوقراطي

الرقم	الفقرة	الترتيب	$\delta$	$\bar{X}$	الاتجاه
01	يركز رئيسي على اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء ، فهو يهتم بأدائي ولا يهتم بمشاكلي وحاجاتي الشخصية	4	0.774	1.82	مرتفع
02	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات ويفرض علي كيفية تنفيذها	3	0.852	1.94	مرتفع
03	يبدو رئيسي صارما في التعامل معي بحيث لا يفتن بعض وجهات نظري	5	0.797	1.76	مرتفع
04	يرغمني رئيسي على القيام بأعمال ليست من اختصاصي	2	0.849	1.88	مرتفع
05	يتمسك رئيسي بتطبيق القوانين والأنظمة دون مرونة	1	0.804	2.08	مرتفع
مرتفع	البعد الثاني : النمط القيادي الأوتوقراطي				
			0.51252	2.5240	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بناء علي مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (02-09) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفعة ، و قيمته تقدر بـ 2.5240 وانحراف معياري 0.51252 وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد بان هناك اهتمام بالنمط القيادي الأوتوقراطي، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم لوجود النمط القيادي الأوتوقراطي وعملياته كمتطلب ضروري لأنماط القيادة أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطه الحسابي أيضا مرتفع ، وهو محصور بين 1.76 و 2.08، وانحراف معياري محصور بين 0.774 و 0.86. وهذا يدل على أنه يوجد توافر لبعد النمط القيادي الأوتوقراطي و بدرجة مرتفعة.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 05 تأتي في الترتيب الأول ، تليها العبارة رقم 04 في الترتيب الثاني وبعدها العبارة رقم 02 في الترتيب الثالث ، ثم العبارة رقم 01 في الترتيب الرابع ، ثم العبارة رقم 03 في الترتيب الخامس وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بان المؤسسة محل الدراسة تحرص على الآتي:

- تطبيق القوانين والأنظمة

- التمسك بأنجاز الأعمال التي تدخل في الاختصاص

- إصدار الأوامر والتعليمات وتفرض علي العاملين كيفية تنفيذها

وعموما يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة ترى بان النمط القيادي الأوتوقراطي متطلب ضروري لأنماط القيادة وعامل مهم لنجاحها ، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أن هناك اهتمام كبير بالنمط القيادي الأوتوقراطي ، وبالتالي إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالنمط القيادي الأوتوقراطي كمتطلب ضروري لأنماط القيادة.

**البعد الثالث / النمط القيادي المتساهل :** يظهر الجدول (02-10) نتائج إجابات عينة الدراسة المتعلقة ببعد النمط القيادي الأوتوقراطي في كلية العلوم الاقتصادية وعليه نفترض ما يلي:

**H0** لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالنمط القيادي المتساهل كمتطلب ضروري لأنماط القيادة.

**H1** : تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالنمط القيادي المتساهل كمتطلب ضروري لأنماط القيادة.

الجدول رقم 02-10 : نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد النمط القيادي المتساهل

رقم	الفقرة	الترتيب	$\delta$	$\bar{X}$	الاتجاه
01	يشعرني رئيسي بالحرية التامة في نشاطاتي حيث اصدر القرارات التي أراها مناسبة لانجاز أعمالتي	2	0.791	2.29	متوسط
02	يفوضني رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	3	0.748	2.18	متوسط
03	يتجنب رئيسي عادة محاسبة الموظفين المخالفين لنظم وقوانين العمل وقليلتي الانجاز	1	0.722	2.36	مرتفع
04	يتكيف رئيسي مع مختلف الظروف والمواقف بسهولة ونادرا ما يبدي اعتراض على بعضها	5	0.669	1.96	متوسط
05	يستمع رئيسي الى وجهات نظر الأفراد ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها	4	0.665	2.08	متوسط
	البعد الثالث: النمط القيادي المتساهل				
			0.53091	2.1760	متوسط

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (02-10) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد متوسط، و قيمته تقدر بـ 2.1760 وانحراف معياري 0.53091 وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد بان هناك اهتمام بالنمط القيادي المتساهل ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم لوجود النمط القيادي المتساهل وعملياته كمتطلب ضروري لأنماط القيادة ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا مرتفع، وهو محصور بين 1.96 و 2.36، وانحراف معياري محصور بين 0.665 و 0.791. وهذا يدل على أنه يوجد توافر لبعد النمط القيادي المتساهل و بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 03 تأتي في الترتيب الأول ، تليها العبارة رقم 01 في الترتيب الثاني وبعدها العبارة رقم 02 في الترتيب الثالث ، ثم العبارة رقم 05 في الترتيب الرابع ، ثم العبارة رقم 04 في الترتيب الخامس وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بان المؤسسة محل الدراسة تحرص على الآتي:

- تجنب محاسبة الموظفين المخالفين لنظم وقوانين العمل وقليلتي الانجاز
- الحرية التامة في النشاطات التي تراها مناسبة لانجاز الأعمال
- تفويض سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق

وعموما يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة ترى بان النمط القيادي المتساهل متطلب ضروري لأنماط القيادة وعامل مهم لنجاحه ، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون أن هناك اهتمام كبير بالنمط القيادي المتساهل ، وبالتالي إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالنمط القيادي المتساهل كمتطلب ضروري لأنماط القيادة.

#### 4- جميع الأبعاد الخاصة بأنماط القيادة (المتغير المستقل): يظهر الجدول رقم (02-11) نتائج إجابات

المستجوبين المتعلقة بجميع أبعاد أنماط القيادة ، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

$H_0$ : لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بأنماط القيادة.

$H_1$ : تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بأنماط القيادة.

الجدول رقم (02-11): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بأبعاد أنماط القيادة.

رقم	الفقرة	الترتيب	$\bar{x}$	$\sigma$	النتيجة
1	النمط القيادي الديمقراطي	2	2.3520	0.55485	مرتفع
2	النمط القيادي الأوتوقراطي	1	2.5240	0.51252	مرتفع
3	النمط القيادي المتساهل	3	2.1760	0.53091	متوسط
	المتغير المستقل: أنماط القيادة		2.3506	0.53276	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بناء علي مخرجات نظام SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (02-11) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للمحور مرتفعة، إذ تقدر بـ 2.3506 وانحراف معياري يقدر بـ 0.53276، وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك بان هناك اهتمام بأنماط القيادة ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بأنماط القيادة ، أما بالنسبة لأبعاد هذا المحور فإنها تقع في درجة مرتفع، بمتوسط حسابي محصور بين 2.1760 و 2.5240، وانحراف معياري محصور بين 0.51252 و 0.55485، كما يتضح من الجدول أعلاه بان البعد رقم 02 يأتي في الترتيب الأول ، يليه البعد رقم 01 في الترتيب الثاني ، وبعدها البعد رقم 03 في الترتيب الثالث ، وبالتالي من خلال النتائج في الجدول أعلاه نستنتج بان المؤسسة محل الدراسة تدرك جيدا أهمية أنماط القيادة ، وهذا من خلال الحرص الذي توليه إدارة هذه الكلية على كل من التوافق بين أنماط القيادة وكل من النمط القيادي الأوتوقراطي و النمط القيادي الديمقراطي و النمط القيادي المتساهل لضمان تحقيق الفعالية .

و خلاصة القول وبالعودة إلى اتجاهات إجابات أفراد العينة في كل أبعاد أنماط القيادة ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، أي أن هناك توافر لأنماط القيادة ، مما يعني بان المؤسسة محل الدراسة ترى بان أنماط القيادة يعد ضروري و لابد منها ، وعليه فإننا توصلنا إلى أن

أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون إن هناك اهتمام كبير لوجود أنماط القيادة ، وعليه فقد تم إثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها كما يلي: تحتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بأنماط القيادة.

ثانيا:تحليل الاتجاه لأبعاد إدارة التغيير ( المتغير التابع ).

البعد الأول/ نظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير: يظهر الجدول (02-12) نتائج إجابات عينة الدراسة المتعلقة ببعد نظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير في كلية العلوم الاقتصادية وعليه نفترض مايلي:

**H0** لا تحتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بنظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

**H1**: تحتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بنظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

الجدول رقم 02-12 : نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد نظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير

رقم	الفقرة	الترتيب	$\delta$	$\bar{X}$	اتجاه
01	أولويات الإدارة في التغيير مفهومة لدى كافة المستويات الإدارية	2	0.707	2.50	مرتفع
02	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لانجاز عملية التغيير	4	0.805	2.38	مرتفع
03	تتوفر لدى الكلية قيادة فعالة لإنجاح عملية التغيير المطلوب	5	0.763	2.30	متوسط
04	توجد لدى الإدارة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير	3	0.606	2.40	مرتفع
05	تشجع الإدارة الابتكار والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير	1	0.373	2.98	مرتفع
	البعد الأول: نظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير		0.90365	2.5120	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بناء علي مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (02-12) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفعة ، و قيمته تقدر بـ 2.5120 وانحراف معياري 0.90365 وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد بان هناك اهتمام بنظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل

بالفرضية البديلة ، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم لوجود نظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير وعملياتها كمتطلب ضروري لإدارة التغيير، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا مرتفع، وهو محصور بين 2.30 و 2.98، وانحراف معياري محصور بين 0.606 و 4.373 وهذا يدل على أنه يوجد توافر لبعد نظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير .

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 05 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 01 في الترتيب الثاني وبعدها العبارة رقم 04 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 03 في الترتيب الخامس، ثم العبارة رقم 02 في الترتيب الرابع وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بان المؤسسة محل الدراسة تحرص على الآتي:

- تشجيع الابتكار والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير
- أولويات التغيير مفهومة لدى كافة المستويات الإدارية
- توفر رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير

وعموما يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة ترى بان نظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير متطلب ضروري لإدارة التغيير وعامل مهم لنجاحها ، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

افراد المؤسسة محل الدراسة يرون ان هناك اهتمام كبير بنظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير ، وبالتالي إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بنظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

البعد الثاني/ استراتيجيات الكلية في عملية التغيير : يظهر الجدول (02-13) نتائج إجابات عينة الدراسة المتعلقة

ببعد استراتيجيات الكلية في عملية التغيير في كلية العلوم الاقتصادية وعليه نفترض مايلي:

**H0** لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة باستراتيجيات الكلية في عملية التغيير كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

**H1** : تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة باستراتيجيات الكلية في عملية التغيير كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

الجدول رقم 02-13 : نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد استراتيجيات الكلية في عملية التغيير

رقم	الفقرة	الترتيب	$\delta$	$\bar{X}$	الاتجاه
01	تهتم الكلية بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير	4	0.771	2.24	متوسط
02	يتم تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالكلية	3	0.757	2.28	متوسط

متوسط	1.96	0.807	5	يناقش المسؤولون خطط التغيير مع كافة الموظفين	03
متوسط	2.30	0.707	2	توزع المهام بناء على التخصص والكفاءة لنجاح عملية التغيير	04
متوسط	2.32	0.768	1	تُهم الكلية بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير	05
متوسط	2.2200	0.57605		البعد الثاني : استراتيجيات الكلية في عملية التغيير	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (02-13) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد متوسط، و قيمته تقدر بـ 2.2200 وانحراف معياري 0.57605 وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد بان هناك اهتمام باستراتيجيات الكلية في عملية التغيير ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة ، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم لوجود استراتيجيات الكلية في عملية التغيير وعملياتها كمتطلب ضروري لإدارة التغيير ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا متوسط ، وهو محصور بين 1.96 و 2.32، وانحراف معياري محصور بين 0.757 و 0.807 وهذا يدل على أنه يوجد توافر لبعد استراتيجيات الكلية في عملية التغيير و بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 05 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 04 في الترتيب الثاني وبعدها العبارة رقم 02 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 01 في الترتيب الرابع، ثم العبارة رقم 03 في الترتيب الخامس وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بان المؤسسة محل الدراسة تحرص على الآتي:

- الاهتمام بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير
- توزيع المهام بناء على التخصص والكفاءة لنجاح عملية التغيير
- تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالكلية

وعموما يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة ترى بان استراتيجيات الكلية في عملية التغيير متطلب ضروري لإدارة التغيير وعامل مهم لنجاحه ، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

افراد المؤسسة محل الدراسة يرون ان هناك اهتمام كبير باستراتيجيات الكلية في عملية التغيير ، وبالتالي إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة باستراتيجيات الكلية في عملية التغيير كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

البعد الثالث/ التغيير في الهيكل التنظيمي: يظهر الجدول (02-14) نتائج إجابات عينة الدراسة المتعلقة ببعد التغيير في الهيكل التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وعليه نفترض مايلي:

**H0** لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالتغيير في الهيكل التنظيمي كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

**H1**: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالتغيير في الهيكل التنظيمي كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

الجدول رقم 02-14 : نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد التغيير في الهيكل التنظيمي

رقم	الفقرة	الترتيب	$\delta$	$\bar{X}$	الاتجاه
01	التغيرات في الهيكل التنظيمي ساعدت على تحسين أداء المهام بالكلية	2	0.784	2.28	متوسط
02	يمتاز الهيكل التنظيمي الجديد بقدرته على تطور أداء الأفراد	3	0.748	2.18	متوسط
03	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على وضوح الأعمال	1	0.722	2.36	مرتفع
04	يوجد رضا عن إجراءات التغيير بالهيكل التنظيمي للكلية	5	0.654	1.98	متوسط
05	التغيير في الهيكل التنظيمي يتوافق مع التغيير في إستراتيجية الجامعة	4	0.659	2.12	متوسط
	البعد الثالث : التغيير في الهيكل التنظيمي		0.53733	2.1840	متوسط

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (02-14) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد متوسط ، و قيمته تقدر بـ 2.1840 وانحراف معياري 0.53733 وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد بان هناك اهتمام بالتغيير في الهيكل التنظيمي ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة ، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم لوجود التغيير في الهيكل التنظيمي وعملياتها كمتطلب ضروري لإدارة التغيير، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا متوسط ، وهو محصور بين 1.98 و 2.36، وانحراف معياري محصور بين 0.654 و 0.784 وهذا يدل على أنه يوجد توافر لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي و بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 03 تأتي في الترتيب الأول ، تليها العبارة رقم 01 في الترتيب الثاني، وبعدها العبارة رقم 02 في الترتيب الثالث ، ثم العبارة رقم 05 في الترتيب الرابع ، ثم العبارة رقم 04 في الترتيب الخامس وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بان المؤسسة محل الدراسة تحرص على الآتي:



- تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار بما يساعد على وضوح الأعمال
  - التغيرات في الهيكل التنظيمي ساعدت على تحسين أداء المهام بالكلية
  - الهيكل التنظيمي الجديد يمتاز بقدرته على تطور أداء الأفراد
- وعموما يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة ترى بان التغيير في الهيكل التنظيمي متطلب ضروري لإدارة التغيير وعامل مهم لنجاحه ، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

افراد المؤسسة محل الدراسة يرون ان هناك اهتمام كبير بالتغيير في الهيكل التنظيمي ، وبالتالي إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالتغيير في الهيكل التنظيمي كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

**البعد الرابع / التغيير في التكنولوجيا:** يظهر الجدول (02-15) نتائج إجابات عينة الدراسة المتعلقة ببعد التغيير في التكنولوجيا في كلية العلوم الاقتصادية وعليه نفترض ما يلي:

**H0** لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالتغيير في التكنولوجيا كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

**H1**: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالتغيير في التكنولوجيا كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

الجدول رقم 02-15 : نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد التغيير في التكنولوجيا

رقم	الفقرة	الترتيب	$\delta$	$\bar{X}$	الاتجاه
01	تسعى الكلية الى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغيرات	5	0.814	2.48	مرتفع
02	تعمل الكلية على استيعاب التقدم الهائل في وسال الاتصال التكنولوجية	4	0.676	2.54	مرتفع
03	تسعى الكلية الى إدخال احداث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال	2	0.639	2.60	مرتفع
04	تقوم الكلية بتغيير أساليب تقديم خدماتها للطلبة باستخدام التكنولوجيا	3	0.609	2.58	مرتفع
05	توفر الكلية التسهيلات التكنولوجية للعاملين والطلبة	1	0.631	2.64	مرتفع
	البعد الرابع : التغيير في التكنولوجيا		0.53507	2.5680	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (02-15) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد مرتفعة، و قيمته تقدر بـ 2.5680 وانحراف معياري 0.53507 وهو يدل على أن إجابات

أفراد العينة تؤكد بان هناك اهتمام بالتغيير في التكنولوجيا ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم لوجود التغيير في التكنولوجيا وعملياتها كمتطلب ضروري لإدارة التغيير ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا مرتفع، وهو محصور بين 2.54 و 2.64 ، وانحراف معياري محصور بين 0.609 و 0.814 وهذا يدل على أنه يوجد توافر لبعد التغيير في التكنولوجيا و بدرجة مرتفعة.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 05 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 03 في الترتيب الثاني وبعدها العبارة رقم 04 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 02 في الترتيب الرابع، ثم العبارة رقم 01 في الترتيب الخامس وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بان المؤسسة محل الدراسة تحرص على الآتي:

- توفير التسهيلات التكنولوجية للعاملين والطلبة

- تعمل على استيعاب التقدم الهائل في وسال الاتصال التكنولوجية

- تقوم بتغيير أساليب تقديم خدماتها للطلبة باستخدام التكنولوجيا

يتم تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالكلية وعموما يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة

ترى بان التغيير في التكنولوجيا متطلب ضروري لعملية التغيير وعامل مهم لنجاحه ، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

افراد المؤسسة محل الدراسة يرون ان هناك اهتمام كبير بالتغيير في التكنولوجيا ، وبالتالي إثبات الفرضية التي تقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بالتغيير في التكنولوجيا كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

البعد الخامس/ أساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير: يظهر الجدول (02-16) نتائج إجابات عينة الدراسة

المتعلقة ببعد أساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية وعليه نفترض مايلي:

**H0**: لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بأساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

**H1**: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بأساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

الجدول رقم 02-16 : نتائج إجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد أساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير

رقم	الفقرة	الترتيب	$\delta$	$\bar{X}$	الاتجاه
01	توضح الكلية رؤيتها للتغيير لتجنب مقاومة الأفراد لها	1	0.600	2.26	متوسط
02	تقدم الكلية كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة لعملية التغيير	4	0.710	2.16	متوسط

متوسط	2.24	0.625	2	تدرب الكلية الأفراد على أساليب إدارة التغيير للحد من المقاومة	03
متوسط	2.16	0.710	3	تواصل الكلية مع الأفراد لإقناعهم بأهمية التغيير	04
متوسط	2.04	0.727	5	تحفز الكلية الأفراد لتبني عملية التغيير للحد من المقاومة	05
متوسط	2.1720	0.52994		البعد الخامس : أساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (02-16) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للبعد متوسط ، و قيمته تقدر ب 2.1720 وانحراف معياري 0.52994 وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تؤكد بان هناك اهتمام بأساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة ، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم لوجود أساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير وعملياتها كمتطلب ضروري لإدارة التغيير ، أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فان متوسطها الحسابي أيضا متوسط ، وهو محصور بين 2.04 و 2.26، وانحراف معياري محصور بين 0.600 و 0.727 وهذا يدل على أنه يوجد توافر لبعد أساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير و بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول أعلاه بان العبارة رقم 01 تأتي في الترتيب الأول، تليها العبارة رقم 03 في الترتيب الثاني وبعدها العبارة رقم 04 في الترتيب الثالث، ثم العبارة رقم 02 في الترتيب الرابع، ثم العبارة رقم 05 في الترتيب الخامس وبالتالي من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج بان المؤسسة محل الدراسة تحرص على الآتي:

- توضيح رؤيتها للتغيير لتجنب مقاومة الأفراد لها
  - تدريب الأفراد على أساليب إدارة التغيير للحد من المقاومة
  - تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالكلية
- وعموما يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة ترى بان أساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير متطلب ضروري لعملية التغيير وعامل مهم لنجاحه ، وعليه توصلنا إلى ما يلي:

افراد المؤسسة محل الدراسة يرون ان هناك اهتمام كبير بأساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير ، وبالتالي إثبات الفرضية التي نقول: تهتم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بأساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير كمتطلب ضروري لإدارة التغيير.

6- جميع الأبعاد لمتغيرات إدارة التغيير : يظهر الجدول رقم (02-17) نتائج إجابات المستجوبين المتعلقة بجميع

أبعاد لمتغيرات ادارة التغيير ، وعليه فإننا نفترض ما يلي:

$H_0$ : لا تهتم الكلية محل الدراسة بدرجة كبيرة بإدارة التغيير

$H_1$ : تهتم الكلية محل الدراسة بدرجة كبيرة بإدارة التغيير.

الجدول رقم (02-17) : جميع الأبعاد لمتغيرات إدارة التغيير

رقم	الفقرة	الترتيب	$\bar{x}$	$\sigma$	النتيجة
1	نظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير	2	2.5120	0.90365	مرتفع
2	استراتيجيات الكلية في عملية التغيير	3	2.2200	0.57605	متوسط
3	التغيير في الهيكل التنظيمي	4	2.1840	0.53733	متوسط
4	التغيير في التكنولوجيا	1	2.5680	0.53507	مرتفع
5	أساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير	5	2.1720	0.52994	متوسط
	المتغير التابع : ادارة التغيير		2.3412	0.61640	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء علي مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم ( 02-17) لتحديد الاتجاه العام للإجابات عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، يتبين لنا أن قيمة الوسط الحسابي للمحور مرتفعة ، إذ تقدر بـ 2.3312 وانحراف معياري يقدر بـ 0.61640 وهو يدل على أن إجابات أفراد العينة تدرك بان هناك اهتمام إدارة التغيير ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بنجاح إدارة التغيير كمتطلب ضروري لإدارة التغيير ، أما بالنسبة لأبعاد هذا المحور تقع في درجة مرتفع و بمتوسط حسابي محصور بين 2.1720 و 2.5680، وانحراف معياري محصور بين 0.52994 و 0.90365، كما يتضح من الجدول أعلاه بان البعد رقم 01 يأتي في الترتيب الثاني، يليه البعد رقم 02 في الترتيب الثالث، وبعدها البعد رقم 03 في الترتيب الرابع ، والبعد 04 في الترتيب الأول، والبعد 05 في الترتيب الخامس وبالتالي من خلال النتائج في الجدول أعلاه نستنتج بان الكلية محل الدراسة تدرك جيدا أهمية إدارة التغيير ، وهذا من خلال الحرص الذي توليه إدارة هذه الكلية على كل من:

- التوافق بين نظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير ،

- استراتيجيات الكلية في عملية التغيير و التغيير في الهيكل التنظيمي .
  - التغيير في التكنولوجيا وأساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير .
- و خلاصة القول وبالعودة إلى اتجاهات إجابات أفراد العينة في كل أبعاد ادارة التغيير ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة، أي أن هناك نجاح لإدارة التغيير ، مما يعني بان المؤسسة محل الدراسة ترى بان نجاح ادارة التغيير يعد ضروري و لا بد منه ، وعليه فإننا توصلنا إلى أن:

أفراد المؤسسة محل الدراسة يرون ان هناك اهتمام كبير على فعالية ادارة الموارد البشرية ، وعليه فقد تم إثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي نصها كما يلي: تهم المؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة بنجاح ادارة التغيير .

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح إدارة التغيير في الكلية

أولاً: علاقة أنماط القيادة بأبعاد قياسها .

يظهر الجدول ( 02 - 18 ) علاقة كل من أنماط القيادة و أبعاد قياسها، وعليه فان:

**H0** : لا توجد علاقة بين أنماط القيادة بأبعاد قياسها.

**H1** : توجد علاقة بين أنماط القيادة بأبعاد قياسها.

الجدول رقم (02 - 18) : العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة و أبعاد قياسها .

انماط القيادة	النمط القيادي المتساهل	النمط القيادي الاوتوقراطي	النمط القيادي الديمقراطي	البعد	
				المتغير المستقل:	انماط القيادة
1	0.569**	0.841**	0.759**	Corrélacion de Pearson	
	0.000	0.000	0.000	Sig, (bilatérale)	

المصدر : من إعداد الطالب بناء علي نتائج البرنامج الإحصائي SPSS .

من خلال نتائج الجدول رقم (02 - 18) يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائياً ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة ، مما يعني أن هناك علاقة طردية بين أنماط القيادة وأبعاد قياسها ، وكما يوضحه الجدول أعلاه فان علاقة الارتباط قوية جدا بين الابعاد والمتغير ككل ، حيث كان لبعد النمط القيادي الأوتوقراطي أقوى العلاقات مع المتغير المستقل مقدرة ب (84.10 %) ، يأتي بعده بعد النمط القيادي الديمقراطي بعلاقة ارتباطية مقدرة ب (75.9 %). يليه بعد النمط القيادي المتساهل بعلاقة ارتباطية مقدرة (56.9 %)

ثانيت : علاقة إدارة التغيير بأبعاد قياسها.

يظهر الجدول ( 02-19 ) علاقة إدارة التغيير بأبعاد قياسها ، وعليه فان:

H0 : لا توجد علاقة بين إدارة التغيير بأبعاد قياسها.

H1 : توجد علاقة بين إدارة التغيير بأبعاد قياسها.

الجدول رقم ( 02 - 19 ) : العلاقات الارتباطية بين إدارة التغيير و أبعاد قياسها .

ادارة التغيير	أساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير	التغيير في التكنولوجيا	التغيير في الهيكل التنظيمي	استراتيجيات الكلية في عملية التغيير	نظرة الادارة والعاملين لعملية التغيير	البعد	
1	0.659**	0.581**	0.632**	0.884**	0.699**	Corrélacion de Pearson	المتغير التابع: ادارة التغيير
	.000	.000	.000	.000	.000	Sig, (bilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالب بناء علي نتائج البرنامج الإحصائي SPSS .

من خلال نتائج الجدول رقم (02-19) يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائيا ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة ، مما يعني أن هناك علاقة طردية بين إدارة التغيير وأبعاد قياسها ، وكما يوضحه الجدول أعلاه فان علاقة الارتباط قوية جدا بين الأبعاد والمتغير ككل ، حيث كان لبعد استراتيجيات الكلية في عملية التغيير أقوى العلاقات مع المتغير التابع مقدرة ب (88.40%) ، ويأتي بعده بعد نظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير بعلاقة ارتباطية مقدرة ب (69.90%) يليه بعد التغيير في الهيكل التنظيمي بعلاقة ارتباطية مقدرة ب (63.20%) يليه بعد أساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير بعلاقة ارتباطية مقدرة ب (65.90%) يليه بعد التغيير في التكنولوجيا بعلاقة ارتباطية مقدرة ب (58.10%).

ثالثا : العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة وإدارة التغيير .

يظهر الجدول ( 02-20 ) علاقة أنماط القيادة بفعالية إدارة التغيير ، وعليه فان:

H0 : لا توجد علاقة بين أنماط القيادة وإدارة التغيير

H1 : توجد علاقة بين أنماط القيادة وإدارة التغيير.

الجدول رقم (02-20) : العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة وإدارة التغيير .

ادارة التغيير	انماط القيادة	النمط القيادي			البعد	
		المتساهل	الايوتقراطي	الديمقراطي	Corrélation de Pearson	المتغير المستقل : انماط القيادة
1	0.780**	0.569**	0.841**	0.759**	Corrélation de Pearson	المتغير المستقل : انماط القيادة
	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig, (bilatérale)	
0.780**	1	0.627**	0.577**	0.490**	Corrélation de Pearson	المتغير التابع : ادارة التغيير
0.000		0.000	0.000	0.000	Sig, (bilatérale)	

المصدر: من إعداد الطالب بناء علي مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS .

من خلال نتائج الجدول رقم (02-20) يتبين لنا أن جميع قيم معامل الارتباط دالة إحصائيا ، وهي كلها قيم موجبة وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة ، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين انماط القيادة ونجاح إدارة التغيير ، وكما يوضحه الجدول أعلاه فان قيمة معامل الارتباط تقدر بـ 78.00% ، وهي علاقة قوية تؤكد مدى دور أنماط القيادة في نجاح إدارة التغيير ، حيث كان لبعد النمط المتساهل أقوى العلاقات مع المتغير المستقل (62,70%) ، بحيث انعكست على الواقع ، وذلك من خلال العلاقة القوية ايضا مع المتغير التابع المتمثل في ادارة التغيير والتي بلغت (57.70%) ، ويأتي بعدها النمط القيادي الديمقراطي بعلاقة ارتباطية مقدرة بـ (49,00%) ، وهي ايضا علاقة قوية مما يدل على انه انعكس على الواقع ، وعليه فإننا توصلنا إلى أن:

هناك علاقة طردية بين أنماط القيادة و نجاح إدارة التغيير بالكلية ، مما يعني إثبات الفرضية التي تقول: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين انماط القيادة وإدارة التغيير بالكلية .

### المطلب الثالث : تحليل ومناقشة اثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير .

اولا : متغيرات النموذج: يوضح الجدول رقم (02-21) المتغيرات المستقلة التي دخلت في النموذج ، وذلك باستخدام طريقة تحليل الانحدار التدريجي للتنبؤ بأثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير .

الجدول رقم (02-21): المتغيرات المستقلة التي دخلت في النموذج.

Variables introduites/supprimées			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	النمط القيادي المتساهل	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
3	النمط القيادي الديمقراطي	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
2	النمط القيادي الأوتوقراطي	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
a. Variable dépendante			المتغير التابع : إدارة التغيير

المصدر : من إعداد الطالب بناء علي مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن كل المتغيرات المستقلة دخلت في النموذج النهائي للدراسة و هي كل من النمط القيادي الديمقراطي (x1) و النمط القيادي الأوتوقراطي (x2) والنمط القيادي المتساهل (x3) والجدول ادناه يوضح علاقتها الخطية بالمتغير التابع (y):

الجدول رقم (02-22): العلاقة الخطية للمتغير المستقل بالمتغير التابع.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.627 <sup>a</sup>	0.393	0.380	0.33707
2	0.789 <sup>b</sup>	0.622	0.606	0.26868
3	0.811 <sup>c</sup>	0.658	0.636	0.25839

المصدر : من إعداد الطالب بناء علي مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS .

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي قوي جدا بين المتغيرات المستقلة المتبقية في النموذج النهائي وإدارة التغيير ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (81.10%) ، إذ أن هذه المتغيرات المستقلة تتحكم في المتغير التابع بنسبة (65.80%)، والباقي % 34.2 يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج ، ويعود الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتمثل في النمط القيادي التساهلي الذي ضمن لوحده ارتباط خطي مع المتغير التابع بنسبة (70.62%) مما يعني أن إدراك اهمية استخدام النمط القيادي التساهلي له اثر كبير على نجاح ادارة التغيير.



ثانيا: اختبار الارتباط بين المتغيرات

يوضح الجدول (02- 23) قيمة معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة المتبقية في النموذج

الجدول رقم (02- 23): اختبار الارتباط بين المتغيرات.

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard				Tolérance	VIF
<b>1 (Constante)</b>	1.231	0.203		6.064	0.000		
النمط القيادي المتساهل	0.505	0.091	0.627	5.573	0.000	1.000	1.000
<b>2 (Constante)</b>	0.377	0.227		1.658	0.104		
المتساهل النمط القيادي	0.498	0.072	0.618	6.894	0.000	1.000	1.000
الديمقراطي النمط القيادي	0.370	0.069	0.479	5.343	0.000	1.000	1.000
<b>3 (Constante)</b>	0.221	0.230		.960	0.342		
النمط القيادي المتساهل	0.455	0.072	0.564	6.298	0.000	0.925	1.081
النمط القيادي الديمقراطي	0.254	0.085	0.329	2.984	0.005	0.613	1.632
الاولتقراطي النمط القيادي	0.207	0.094	0.248	2.195	0.033	0.581	1.720

المصدر : من إعداد الطالب بناء علي مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة المتبقية في النموذج أقل من العدد (10) ، وهي محصورة بين 1.081 و 1.720 و قيمة التباين الخاص بها أكبر من 0.05 ومحصورة بين 0.581 و 0.925، مما يعني القول انه ليس هناك أي مشكلة في تحليل الانحدار.

ثالثا: تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي (02- 24) تباين خط الانحدار عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) ، وعليه فإنه :

H0 : خط الانحدار لا يلاءم المعطيات المقدمة.

H1 : خط الانحدار يلاءم المعطيات المقدمة.

الجدول رقم (02- 24) : جدول يوضح تباين خط الانحدار.

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3.529	1	3.529	31.062	0.000 <sup>b</sup>
Résidus	5.453	48	0.114		
Total	8.983	49			
2 Régression	5.590	2	2.795	38.714	0.000 <sup>c</sup>
Résidus	3.393	47	0.072		
Total	8.983	49			
3 Régression	5.911	3	1.970	29.513	0.000 <sup>d</sup>
Résidus	3.071	46	0.067		
Total	8.983	49			

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن خط الانحدار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  أي أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة ، مما يعني أن خط الانحدار يلاءم المعطيات المقدمة  
 رابعا : صياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار:

يقدم الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي بالنسبة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة :

الجدول رقم: ( 02- 25) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار للنموذج النهائي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
3 (Constante)	0.221	0.230		0.960	0.342		
النمط القيادي المتساهل	0.455	0.072	0.564	6.298	0.000	0.925	1.081
النمط القيادي الديمقراطي	0.254	0.085	0.329	2.984	0.005	0.613	1.632
النمط القيادي الاوتقراطي	0.207	0.094	0.248	2.195	0.033	0.581	1.720

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن جميع قيم معاملات خط الانحدار ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، حيث أن مستوى دلالة الاختبار هو 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، أما بالنسبة لقيمة A فلا يمكن تحديدها لان مستوى دلالة الاختبار هو 0.342 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي تظهر المعادلة

$$Y = +B1X1 + B2X2 + B3X3$$

ومنه النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يظهر كما يلي:

$$Y = 0.329X1 + 0.248X2 + 0.564X3$$

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير ايجابي لأنماط القيادة على نجاح ادارة التغيير لأن كل المتغيرات التي تدخل فيه لها إشارة موجبة ، باعتبار أن إشارة كل العوامل الداخلة في النموذج موجبة ، وبالتالي يمكن القول أن ادارة التغيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة تتأثر بجميع انماط القيادة ، وكما اشرنا في المبحث السابق بأن كل الابعاد كانت لها علاقة قوية بنجاح ادارة التغيير .

وبالتالي من خلال هذا الفرع توصلنا إلى النتيجة التالية:

تؤثر إيجاباً أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير ، مما يعني إثبات الفرضية التي تقول: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

الخاتمة

تأسيسا على ما سبق يمكن القول انه أمام الظروف التي تعيشها الكلية اليوم ، في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية ، قيادة قادرة على تحقيق الأهداف المرسومة والتأثير في العاملين بحيث يجتمعون حولها ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذها ،نحتاج إلى قادة يفهمون التغيرات والتحديات المعاصرة ومتطلباتها ويفهمون كيفية التحول من مجرد تسيير الكلية إلى قيادتها حتى تستطيع اللحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

- تعزيز الأنماط القيادية السائد بالكلية وحث المسؤولين على أتباعها ، لما لها من تأثير ايجابي على إدارة التغيير .
- على القادة الإداريين بالكلية إشراك العاملين ما أمكن في عملية التغيير ، لان إشراكهم وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الايجابية نحو نجاح إدارة التغيير ، فالعاملون الذين يشاركون في عملية التغيير يدركون الحاجة إليها وبذلك فإنهم يكونون اقل عرضة لرفضها.
- تهيئة العاملين المشمولين بعملية التغيير من خلال تفعيل الاتصال قبل المباشرة الفعلية لتنفيذ عملية التغيير .
- إن مدى قبول التغيير مهما جدا لفعالية تنفيذه ، وعليه يجب على القادة بالكلية معرفة آراء الرؤوسين الذين يشاركون في التنفيذ ومنحهم ادوار في ذلك حتى لا تكون لديهم مقاومة للتغيير عند تنفيذه ، ومن ثم تحقيق نتائجه المطلوبة مما ينعكس أثره على نجاح عملية التغيير بالكلية.
- هناك حاجة لإعادة هيكلة التنظيم الإداري في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة ، لغرض تحديثه وتجديده بما يتناسب وحجم الكلية ونشاطاتها ودورها في تطوير البحث العلمي ودعم الاقتصاد الوطني .
- يوصي الطالب بمعالجة وضع القيادات الإدارية والفنية وإكسابهم المعارف والمهارات التي تؤهلهم على القيام بمهام التوجيه والإشراف بطريقة ديمقراطية.
- تعريف الموظفين الإداريين بأهداف التغيير وإشراكهم في عمليات صنع قرارات التغيير للتخفيف من مقاومتهم او معارضتهم لتنفيذها.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوظيفة المناسبة.
- إعطاء المرأة العاملة في الكلية الفرصة في تعزيز دورها في الكلية وللتقدم إلى مناصب القيادة الإدارية .
- دعوة الكلية إلى التعاون مع الباحثين الإداريين وأساتذة الجامعات في تطبيق دراساتهم في الميدان لمساعدة الجامعة على المزيد من النمو والتطور.

## قائمة المصادر والمراجع

01- الكتب:

1. إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة / المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم، الرياض، السعودية، 1983
2. اسعد وليد احمد ، الإدارة التعليمية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، ط1، عمان ، الأردن 2005
3. آل عروان ، هند ، الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات ، مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض السعودية 2004
4. انف لكاس، قيادة التغيير في الجامعات الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، ترجمة وليد شحادة، مكتبة العبيكان،السعودية 2006
5. بلال خلف ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة ، عمان ط1 ، الأردن 2005
6. بلال خلف السكرانة ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المعرفة ،عمان ط1 ، الأردن 2007
7. الجارودي ماجدة بنت إبراهيم ، قيادة التحويل في المنظمات مدخل الى نظريات القيادة ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض 2011
8. خضر مصباح اسماعيل الطيطي ، إدارة وصناعة الجودة ، مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن 2011
9. دافيد ويلسون ، إستراتيجية التغيير ، ترجمة تحية عمارة ، دار الفجر 1999
10. دانا جاينس روينسون وجيمس روسنسون ، التغيير ادوات تحويل الأفكار الى نتائج ، ترجمة عبد الرحمان توفيق ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الأردن 2000
11. درويش محمد احمد ، نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة ، عالم الكتب القاهرة ، مصر 2009
12. زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ط1 2007
13. زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ط1 2007
- حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ط1 ، 2005
14. شفيق محمد، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، النهضة مصر للنشر ، القاهرة 2009
15. الشيباني،عمر، دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، الهيئة القومية للبحث العلمي ، طرابلس1992

16. ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997
17. عا رف محمد سمان، التعامل مع مقاومة التغيير باستخدام الهندسة النفسية ،الجمعية السعودية للإدارة الرياض 2014
18. عثمان فاروق السيد ، قوى التغيير في القرن الحادي والعشرون ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة مصر ، 2000
19. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة :أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1999
20. فريد النجار،التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2007
21. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، عمان ، الأردن 1994م، ص185
22. القحطاني سالم بن سعيد ، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج العالمي ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض 2008
23. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن 1995
24. كنعان بكر احمد ، القيادة التربوية لدى مديري المدارس ، دار العلوم عمان ، الأردن 1996
25. لنورث هوس بترج ، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، ترجمة صلاح المعيوف ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض 2006
26. محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة :المفاهيم وتطبيقات، ، دار وائل عمان، الأردن 12010 حسين حريم، السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للطباعة والنشر،الأردن 2004
27. محمد البرعي ومحمد التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية
28. محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، مصر 2006
29. محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار الجامد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ط1 ، 2006
30. محمد بن يوسف النمران العطيات، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ط1، الاردن 2005 ، ص 123.



31. محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن 2006
32. محمد فريد الصحن وآخرون ، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2003 ، ص 321.
33. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000 الأردن
34. مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2003
35. المعتصم بالله الجوارنة ودية محمد صوص، التربية وإدارة التغيير، دار الخليج للنشر والتوزيع الأردن 2009
36. موري م دالزيل وستيفن س سكوت وفر، ترجمة محمد وحيد المنطاوي، أساليب التغيير أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات، ، مؤسسة رؤية ، ط1 ، مصر 2008
37. النمر ، سعود وآخرون ، الإدارة العامة لأسس الوظائف مطابع الفرزدق الرياض ، السعودية 1997 كنعان،نواف اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق،ط1،عمان،دار الثقافة للنشر الأردن، 1980
38. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن 1992
39. ياغي ، محمد عبد الفتاح ، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الاردني بعمان، الاردن 1996
40. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة الأردن 2009
41. جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، في : مجلة جامعة دمشق 2010

#### ب - مذكرات تخرج

42. محمد زرقون، دور القيادة في إدارة التغيير ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 11 ، جامعة قاصدي مرباح ورقة 2011
43. براق محمد ، حوتية عمر ، مداخلة حول القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية ، المدرسة العليا للتجارة الجزائر
44. معيزي قويدر ، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي ، جامعة البلدية 2010
45. بوطبة نور الهدى ، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي : نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير

شعبة المنظمات ، جامعة بانتة ، 2015

عطا الله بن فأحس رضي العنزي، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، كلية التربية السعودية 1982

46. الفارا ، ماجد وآخرون ، الإدارة " المفاهيم والممارسات" ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2007

47. عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004

#### المراجع باللغة الأجنبية

48. Kotter, J,P, A force for change : How leadership differs from management, Free press, New York,USA, 1990
48. Bennis, W.G ,& Nanus, B, Leaders : the stragies for taking change, Harper & Row, New York, USA , 1985
49. Davis, K, & Newstrom, J,W, Human behavior at work, organizational behavior, 7 th edition, McGraw-Hill Book company, New York, USA,1985
50. Hersey The Siuational Leader" The center for Leadership Studies ،USA، P(1997)"
51. Rafieea، S. M&Mohammadi، M(2012)" Leadership styles and its Relationship with subordinates' self-esteem" Management Science Letters(2)
52. HARDY ,Bruce,leadership in NGOs ,is it all that differnet than the for profit sector , copyright , canadian institut management 2007
53. Susan M. Awbry, General education reforme as organizational change: Integrating cultural and structural change, in: **JGE: The Journal of General Education**, Vol 54, n°1, The Pennsylvania State University, University Park, 2005
54. Alice Guilhon , "Le changement organisationnel est unapprentissage", Revue française de gestion , Octobre- Novembre,1998, P98
55. JEANT PIERE et AMASSASSE PAULOT, strategie politique generale strategie ,structure décision ,dunod,3éme édution , paris 1997,340

الملاحق

وزارة  
جامعة :

كلية :

قسم :

تخصص :

## استبيان

:

"أثر نمط القيادة على نجاح إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية"

(x)

:

[said.ogx35@gmail.com](mailto:said.ogx35@gmail.com)

ملاحظة:

(x)

المعلومات الشخصية و الوظيفية

الجنس:

السن:

50

50

40

40

30

30

الاقدمية في الوظيفة

15

15

10

10

5

5

المستوى التعليمي:

طبيعة المنصب:

إطار غير مسؤول

إطار مسؤول

## المتغير المستقل/ أنماط القيادة

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>النمط القيادي الديمقراطي</b>				
1	يشجعني رئيسي على إبداء رأيي من خلال طرح أفكارتي ومقترحاتي			
2	يفوضني رئيسي السلطة الكافية بحيث يمنحني الصلاحيات ويهتم بنتائج أعمالي			
3	يشركني رئيسي في عملية اتخاذ القرار في حل المشاكل			
4	يتيح لي رئيسي أكبر قدر من الحرية لتمكيني من اتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملي			
5	يدعم رئيسي أسلوب فرق العمل في انجاز الأعمال			
<b>النمط القيادي الأوتوقراطي</b>				
6	يركز رئيسي على اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء ، فهو يهتم بأدائي ولا يهتم بمشاكلي وحاجاتي الشخصية			
7	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات ويفرض علي كيفية تنفيذها			
8	يبدو رئيسي صارما في التعامل معي بحيث لا يقتنع ببعض وجهات نظري			
9	يرغمني رئيسي على القيام بأعمال ليست من اختصاصي			
10	يتمسك رئيسي بتطبيق القوانين والأنظمة دون مرونة			
<b>النمط القيادي المتساهل</b>				
11	يشعرني رئيسي بالحرية التامة في نشاطاتي حيث اصدر القرارات التي أراها مناسبة لانجاز أعمالي			
12	يفوضني رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق			
13	يتجنب رئيسي عادة محاسبة الموظفين المخالفين لنظم وقوانين العمل وقليلي الانجاز			
14	يتكيف رئيسي مع مختلف الظروف والمواقف بسهولة ونادرا ما يبدي اعتراض على بعضها			
15	يستمع رئيسي الى وجهات نظر الأفراد ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب تنفيذها			

## المتغير التابع/ إدارة التغيير

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>نظرة الإدارة والعاملين لعملية التغيير</b>				
16	أولويات الإدارة في التغيير مفهومة لدى كافة المستويات الإدارية			
17	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لانجاز عملية التغيير			
18	تتوفر لدى الكلية قيادة فعالة لإنجاح عملية التغيير المطلوب			
19	توجد لدى الإدارة رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير			
20	تشجع الإدارة الابتكار والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير			
<b>استراتيجيات الكلية في عملية التغيير</b>				
21	تهتم الكلية بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير			

			22	يتم تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالكلية
			23	يناقش المسؤولون خطط التغيير مع كافة الموظفين
			24	توزع المهام بناء على التخصص والكفاءة لنجاح عملية التغيير
			25	يتم مراجعة خطط التغيير وإعادة تقييم ما تم انجازه
موافق	محايد	غير موافق	<b>التغيير في الهيكل التنظيمي</b>	
			26	التغيرات في الهيكل التنظيمي ساعدت على تحسين أداء المهام بالكلية
			27	يمتاز الهيكل التنظيمي الجديد بقدرته على تطور أداء الأفراد
			28	تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار يساعد على وضوح الأعمال
			29	يوجد رضا عن إجراءات التغيير بالهيكل التنظيمي للكلية
			30	التغير في الهيكل التنظيمي يتوافق مع التغير في إستراتيجية الجامعة
موافق	محايد	غير موافق	<b>التغيير في التكنولوجيا</b>	
			31	تسعى الكلية الى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغيرات
			32	تعمل الكلية على استيعاب التقدم الهائل في وسال الاتصال التكنولوجية
			33	تسعى الكلية الى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال
			34	تقوم الكلية بتغيير أساليب تقديم خدماتها للطلبة باستخدام التكنولوجيا
			35	توفر الكلية التسهيلات التكنولوجية للعاملين والطلبة
موافق	محايد	غير موافق	<b>أساليب الكلية للتعامل مع مقاومة التغيير</b>	
			36	توضح الكلية رؤيتها للتغيير لتجنب مقاومة الأفراد لها
			37	تقدم الكلية كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة لعملية التغيير
			38	تدرب الكلية الأفراد على أساليب إدارة التغيير للحد من المقاومة
			39	تتواصل الكلية مع الأفراد لإقناعهم بأهمية التغيير
			40	تحفز الكلية الأفراد لتبني عملية التغيير للحد من المقاومة

## الفهرس

الإهداء

الشكر

V ..... ملخص الدراسة

أ ..... مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة وإدارة التغيير

1 ..... تمهيد

1 ..... المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة وإدارة التغيير

1 ..... المطلب الأول: مفهوم القيادة وأمطها

12 ..... المطلب الثاني: مفهوم إدارة التغيير و متطلبات نجاحها

24 ..... المطلب الثالث : دور القيادة في إدارة التغيير

27 ..... المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة وإدارة التغيير

28 ..... المطلب الأول : الدراسات السابقة ( باللغة العربية )

30 ..... المطلب الثاني : الدراسات السابقة ( باللغة الأجنبية )

33 ..... المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن غيرها

35 ..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للموضوع

37 ..... المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة



المطلب الأول : منهج الدراسة ..... 37

المطلب الثاني :تحليل خصائص عينة الدراسة ..... 39

المطلب الثالث :المعالجة الإحصائية ..... 42

**المبحث الثاني : العلاقة والأثر بين أنماط القيادة و نجاح إدارة التغيير بالكلية..... 43**

المطلب الأول : تحليل الاتجاه في إجابات عينة الدراسة حول متطلبات أنماط القيادة و إدارة التغيير..... 43

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح إدارة التغيير في الكلية ..... 57

المطلب الثالث : تحليل ومناقشة اثر انماط القيادة على نجاح ادارة التغيير . ..... 59

**الخاتمة ..... 65**

