

## دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي

### *The role of leadership styles and personal variables of individuals in organizational change*

كمال برباوي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة بشار

#### ملخص:

يعد التغيير التنظيمي من سمات المؤسسات الحديثة وهذا التغيير لا يكون عفوي بل تفرضه الظروف المحيطة بالمؤسسة، فعليه فقباء المؤسسات يعتبر رهان والشغل الشاغل لدى القيايين الإداريين، فبهذا نقول بأن نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة لا يكون إلا بنمط قيادي فعال، فقد تتشابه أهداف المؤسسات في التغيير التنظيمي لكن نتائج التغيير تختلف باختلاف الأنماط القيادية في المؤسسات. فمن خلال هذا مُدَف من المقال إلى إبراز دور النمط القيادي في عملية التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى دور المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي) لذا الأفراد في عملية التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر، التغيير التنظيمي

#### Abstract:

The organizational change is one of the modern enterprises' characteristics. This change is not spontaneous but it is imposed on the enterprise by its surrounding circumstances. The survival of the enterprise is the main preoccupation of leading administrators, and the success of organizational change in the enterprise cannot happen without an effective leadership style. Enterprises could have similar goals but the change results differ according to leadership styles. We aim through this article to highlight the role of leadership style in the process of organizational change, in addition to the role of personal variables (gender, age, educational level, professional experience, career position) of individuals involved in the process of organizational change.

**Key words:** autocratic leadership style, democratic style, free style, organizational change.

## تمهيد:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين و الباحثين في مختلف مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية نظرا لحاجة مختلف تنظيمات العمل الملحة للبحث، كما يعتبر التغيير أحد أوجه حياة المؤسسة فإنه قد يخلق انعكاسات على سلوك أفرادها من جهة ومن جهة أخرى فإنه سيؤدي بما إلى زيادة حاجتها إلى الإدارة الديناميكية المرنة والفعالة القادرة على مواجهة التحديات لذا هي بحاجة إلى أن تقاد بقيادة رشيدة وفعالة تتمتع بالمواسفات و الخصائص التي تمكنها بالمضي بالمؤسسة نحو التطور و الاستمرارية .

وبما أن نجاح القائد في إدارة وتوجيه منظماتهم يتحقق بقدرتهم في إحداث التغيير و الاستجابة له، فإن الحاجة الأمثل لهؤلاء القادة أمر ضروري لقيادة التغيير. باعتبار أنهم من يملكون القدرة على التأثير ودرجة تقبلهم لذلك يعتمد على أسلوب أو النموذج القيادي، مما يجعل عليهم مسؤوليات في متابعة كل ما يجري في البيئة، ووجوب تزويد مرؤوسهم بالمعلومات الكافية والضرورية عن التغيير التنظيمي وخلق جو مناسب لإحداثه .

إن إشكالية القيادة والتغيير التنظيمي تطرح نفسها لمواكبة تغيير الظروف البيئية للمؤسسة، ولكن يبقى التساؤل المطروح حول المنهج الصحيح المتبع في القيادة والتغيير التنظيمي أي ما طبيعة النمط القيادي الفعال في نجاح التغيير التنظيمي؟

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية للأفراد العاملين ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي) على التغيير التنظيمي، و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تقديم هذه الدراسة، والذي يعتمد على جمع المعلومات و البيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة.

و تم صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والتغيير التنظيمي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والتغيير التنظيمي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية للأفراد (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي).

هنالك الكثير من الدراسات المرجعية التي تناولت هذه الاشكالية نذكر من بينها:

1- دراسة (Anwar Ramah Shref, Mahmoud Mohamed Ali) بعنوان أنماط القيادة في المدارس الماليزية وأثرها على الروح المعنوية بينت دراسة الباحث 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 لذا المعلمين يكون مرتفعا عندما تمارس عليهم قيادة ديمقراطية أو حرة، في حين نجد غياب الروح المعنوية لذا المعلمين عندما يكون نمط القيادة أوتوقراطي أي استبدادي.<sup>1</sup>

2- دراسة (حيدر خضر سليمان) بعنوان الأنماط القيادية: دورها في مواجهة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في جامعة الموصل ، 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

- في حين لم تظهر أي علاقة و تأثير بين نمط القيادة الموجهة نحو العاملين وجميع دوافع مقاومة العاملين للتغيير كما أظهرت النتائج تبان موظفي جامعة الموصل في دوافعهم لمقاومة التغيير تبعا لتغيير نوع الدافع.<sup>2</sup>
- 3- دراسة (شاكر جار الله الحشالي) بعنوان أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية وقد بلغت حجم العينة 191 عاملا، ومن أهم نتائج الدراسة:<sup>3</sup>
- وجود مقاومة التغيير من قبل العاملين و بدرجة فوق المتوسط و بنفس المعدل لميل المديرين لاستخدام نمط القيادة المتسلط و المتساهل، فيما كان اقل من ذلك في استخدامهم لنمط القيادة الديمقراطي.
  - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتسلط و أبعاد مقاومة التغيير.
  - وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي و البعد التنظيمي لمقاومة العاملين للتغيير.
  - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل و أبعاد مقاومة التغيير.

### أولاً- أنماط القيادة:

هناك عدة تعاريف للقيادة يمكن ذكر بعضها:

- 1- يعرف كل من كونتز " koontz " و أودونيل " odonnel " القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيادة بنشاط متعاون".<sup>4</sup>
- 2- أما فيدلر " fiedler " فيعرف القيادة بقوله "تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والأفراد".<sup>5</sup>
- 3- يعرفها ففتر و برستوس " presthus" pfiffner " بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الأنية".<sup>6</sup>
- 4- تعرفها سيكلر هيدسون " ceckler-hudson " بقولها "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك تحقيق أهداف التنظيم الإداري".<sup>7</sup>
- 5- وتعرف "هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، ومن أجل تحقيق الأهداف المرسومة".<sup>8</sup>
- 6- تعرف بأنها "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعتراهمم التلقائي بقيمة القائد أهدافها وكونه معبرا عن أمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده".<sup>9</sup>

أما أنماط القيادة فتتنوع بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوات والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره. وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات الأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه. وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات:

- القيادة الديمقراطية: هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات و الرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار وأن القرارات للأغلبية دون تسلط أو الإرهاب فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض، إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأن العاملين في

المؤسسة يعملون معه وليس عنده فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار و تكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادات يهتم ببعده الإنتاج بالمؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً.<sup>10</sup>

– **القيادة الأوتوقراطية:** لقد كشفت الدراسات سلوك القائد عن مجموعة من الخصائص المميز لسلوك القادة ذوي ميول الأوتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكياتهم تتمثل في إتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وتضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل لقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة الأوتوقراطيين يندرج في شدته بين نقطتين: السلوك الأوتوقراطي المتطرق في استبدادية ويسمى كذلك بالقيادة المتسلطة أو المتحطمة، السلوك الأوتوقراطي غير متطرق في استبدادية ويسمى كذلك بالقيادة الأوتوقراطية البقة .<sup>11</sup>

– **القيادة الحرة:** إن نمط القيادة الحرة يشترك مع النمطين الآخرين للقيادة الديمقراطية و الأوتوقراطية في إنه يستهدف توجه جهودات الأفراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم، ونظرا لاختلاف بين هذا النمط والنمطين الآخرين في درجة التأثير كما أن كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة يركز اهتمامه على عنصر معين ، فالقيادة الديمقراطية تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل والقيادة الأوتوقراطية تركز على الإنتاج ومن أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة الحرة هي: اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه، اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه، تفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه لا يعطي لمرؤوسيه المزيد من الحرية فالقائد الذي يتبع نمط القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لم يكن مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه، وعلى حساب إتباع القائد نمط القيادة الحرة لا يعني بصفة كاملة استماع القائد إلى مرؤوسيه لحل كل المشاكل، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف على ضوء تجربتهم في العمل .<sup>12</sup>

#### ثانيا- التغيير التنظيمي:

تعدد أيضا تعاريف التغيير التنظيمي يمكن ذكر بعضها:

1. هو تغيير الوضع الراهن، يحصل باستمرار وقد يكون تغييرا في البيئة الداخلية أو الخارجية وفي حالات عديدة يسبب التغيير الخارجي تغييرا داخليا.<sup>13</sup>
2. هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سقا عن غيرها.<sup>14</sup>
3. يعرف العالم ريشا رد روبرت Richard.R أن التغيير عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية و اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع.<sup>15</sup>
4. يعرف الدكتور علي السلمي التغيير بأنه: تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.<sup>16</sup>

و يمكن إجمال الأسباب التي تدعو المؤسسات والأفراد إلى إحداث التغييرات المختلفة إلى الأسباب التالية :

– الأسباب الاجتماعية والسياسية : إن ما يسود المجتمع من نزاعات أو اتجاهات سياسية واجتماعية والتي تمس كل فرد في المجتمعات الصغيرة والكبيرة ،أسهمت بشكل مضطرب ،وخاصة خلال السنوات الأخيرة في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية إلى النزعة والنظرة الجماعية .ولاشك أن العمل يتأثر بهذه النزاعات ،والتي تؤثر بدورها في احتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة ،لذا ينصح المديرون والقادة، بحارة ومتابعة التغييرات المستمرة والتي تطرأ على حياة الأفراد ومعرفة أسبابها .وإن القراءة

والإطلاع على الموضوعات الاجتماعية والسياسية والاستفادة منها، سيكون عاملا مساعدا عند إحداث التغيرات المختلفة بفاعلية. كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من أثار بدرجة كبيرة<sup>17</sup>.

- الأسباب الاقتصادية: إن التغيرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر وأصبحت تتم إما بسرعة كبيرة جدا أو ببطيء شديد. مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها. وقد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو التدفقات النقدية، مما قد يؤدي إلى تغير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها. كما أن العوامل التقنية الحديثة وعناصر التحديث أدت إلى هدم أنماط كانت ثابتة لفترات طويلة من الزمن، وهذه الأمور ترتب على مديري المؤسسات أخذ الحيطة والتأهب للتوافق مع التغيرات المفاجئة على كل المستويات، لذا فمن الحكمة أن يقوم المديرون بإعداد الخطط، والخطط البديلة للاستعانة بها خلال فترات الاضطراب والتغيرات التي تحدث بسرعة كبيرة جدا.

- الأسباب التكنولوجية أو التقنية: تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع والشراء، وتتصاعد هذه التأثيرات يوما بعد يوم وبشكل سريع جدا لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءا من الاتجاه الهادف إلى إنجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر. وبناء على ذلك ينصح المديرون والقادة للعمل على استخدام وإتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء، وإتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجية، حيث أن التقنيات الحديثة التي تظهر في بداية أي عمل قد تكون غير ملائمة وغير ذات جدوى وقد تكون فرس الرهان فيما بعد، لإنجاز أي مهمة بكفاءة وفعالية عالية.

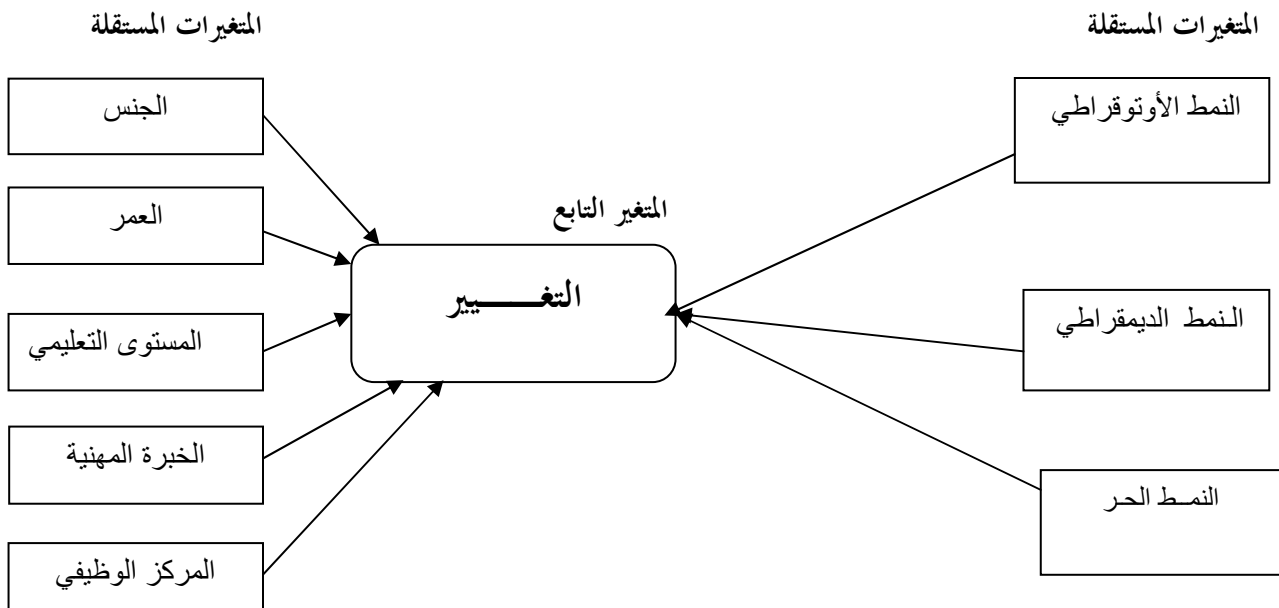
وهذه الأسباب مجتمعة قد يكون سببها داخليا أي داخل القطر أو المؤسسة أو قد يكون خارجيا نقوم به برغبتنا أو مفروضا علينا بسبب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية أو العالمية.

ثالثا- الدراسة الميدانية:

### I. نموذج البحث:

يتم فيها تبين المتغيرات المستقل و علاقتها بمتغير التابع، الشكل يوضح نموذج الدراسة والذي يفترض أنه هناك ثلاث متغيرات مستقلة تتمثل في أنماط القيادة (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) ومتغير تابع وهو التغيير التنظيمي.

الشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

**II. عينة الدراسة:**

تم تحديد حجم العينة و قدر بـ 60 فرد من أفراد الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز، وكانت العينة عشوائية بسيطة، وكان عدد الاستبيانات المستردة 60 وتم استبعاد منها 18 استبيان و بقي 42 استبيان صالح لدراسة أو التحليل الإحصائي، و ذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1) : خصائص المتغيرات الشخصية

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27	64.3 %
	أنثى	15	35.7 %
العمر	20-30 سنة	13	31 %
	31-40 سنة	14	33.3 %
	41-50 سنة	9	21.4 %
	أكثر من 50 سنة	6	14.3 %
المستوى التعليمي	ابتدائي	0	0 %
	متوسط	0	0 %
	متوسط	15	35.7 %
	جامعي	27	64.3 %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	17	40.5 %
	من 5-10 سنوات	10	23.8 %
	من 11-15 سنة	7	16.7 %
	أكثر من 16 سنة	8	19 %
المركز الوظيفي	إطار	21	50 %
	عون تنفيذ	14	33.3 %
	عون تحكم	7	16.7 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان التي تم إعدادها خصيصا من أجل هدف الدراسة وفق لبرنامج SPSS الذي يعمل على ماييلي: جمع البيانات، التحليل الإحصائي للبيانات، استخدام التحليل الإحصائية عن طريق المتوسطات الحسابية، وقد تم قياس كافة العناصر باستخدام مقياس من خمس نقاط "ليكرت": موافق بشدة: (5 درجات)، موافق: (4 درجات)، محايد: (3 درجات)، معارض (2 درجات)، معارض بشدة: (درجة واحدة). وبعد ذلك تم حساب معامل التباين (Gorabacf AL pha) و الذي قدر بـ 0.788 مما يؤكد أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من التباين.

**رابعا- اختبار الفرضيات:**

**I. الفرضية الأولى:** تبين العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و التغيير التنظيمي.

$H_0$ : لا توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و التغيير التنظيمي.

$H_1$ : توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و التغيير التنظيمي.

يبين الملحق رقم 1 أن قيمة الارتباط التناهي (R) بين النمط القيادي الأوتوقراطي والتغيير التنظيمي كانت تقدر بـ 0.078 أي بنسبة 7.8% أي نسبة ضعيفة، كما بلغ معامل التحديد 0.006 أي أن 0.06% من التغيير في التغيير التنظيمي يعود إلى التغيير في النمط القيادي الأوتوقراطي، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.623 وهو يفوق المستوى المعنوي 0.05 أي نقبل الفرضية المعدومة إذن لا توجد علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والتغيير التنظيمي، كما يشير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين النمط القيادي الأوتوقراطي ( $X_1$ ) والتغيير التنظيمي (Y) كما يلي:

$$Y = 3.560 + 0.076X_1$$

**II. الفرضية الثانية:** تبين العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و التغيير التنظيمي.

$H_0$ : لا توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والتغيير التنظيمي.

$H_1$ : توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والتغيير التنظيمي.

من خلال الملحق رقم 2 يظهر أن قيمة الارتباط التناهي (R) بين النمط القيادي الديمقراطي والتغيير التنظيمي كانت تقدر بـ 0.098 أي بنسبة 9.8% أي نسبة ضعيفة، كما بلغ معامل التحديد 0.01 أي 1% من التغيير في التغيير التنظيمي يعود إلى التغيير في النمط القيادي الديمقراطي، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة يقدر بـ 0.536 وهو يفوق المستوى المعنوي 0.05 أي نقبل الفرضية المعدومة إذن لا توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والتغيير التنظيمي، كما يشير الملحق إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين النمط القيادي الديمقراطي ( $X_2$ ) والتغيير التنظيمي (Y) كما يلي:

$$Y = 3.472 + 0.091X_2$$

**III. الفرضية الثالثة:** تبين العلاقة بين النمط القيادي الحر و التغيير التنظيمي.

$H_0$ : لا توجد علاقة بين النمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي.

$H_1$ : توجد علاقة بين النمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي.

يظهر من خلال الملحق رقم 3 أن قيمة الارتباط التناهي (R) بين النمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي كانت 0,725 أي بنسبة 72,5% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0,526 أي أن 52,6% من التغيير في التغيير التنظيمي يعود إلى التغيير في النمط القيادي الحر، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,00 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين النمط القيادي الحر ( $X_3$ ) والتغيير التنظيمي (Y) كما يلي:

$$Y = 2,004 + 0,415X_3$$

**IV. الفرضية الرابعة:** الفروق في التغيير التنظيمي التي تعود إلى المتغيرات الشخصية للأفراد

**1. التغيير التنظيمي و الجنس:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير الجنس، يشير الملحق رقم 4 إلى أن الوسط الحسابي للإجابات الذكور فيها يتعلق بالتغيير التنظيمي كان 3.81 بانحراف معياري 0.705، أما الوسط الحسابي للإناث فهو 3.76 بانحراف معياري 0.524، أي أن الوسط الحسابي للذكور كان أعلى من الوسط الحسابي للإناث ولكن هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية؟ و بالنظر إلى اختبار ليفن LEVENE نستنتج أن المجتمعين متجانسين لأن مستوى الدلالة 0.736 أكثر من المستوى المعنوي 0.05 فعليه فإن قيمة (t) تبلغ 0.209 وأن مستوى الدلالة هو 0.835 هو أكبر من 0.05 أي نقبل الفرضية المعدومة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير الجنس.

2. **التغيير التنظيمي والعمر:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير العمر، يبين أن مستوى الدلالة 0.913 وهو أكبر من المستوى المعنوي 0.05 أي نقبل الفرضية المعدومة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير العمر.
3. **التغيير التنظيمي والمستوى التعليمي:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير مستوى التعليمي، يبين جدول التحليل الأحادي (أنظر الملحق رقم 6) أن مستوى الدلالة كان 0.288 فهو أكبر من المستوى المعنوي 0.05 فإننا نقبل الفرضية المعدومة أي أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير مستوى التعليمي.
4. **التغيير التنظيمي والخبرة المهنية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير الخبرة المهنية، يبين جدول التحليل الأحادي (أنظر الملحق رقم 7) أن مستوى الدلالة 0.754 وهو أكبر من مستوى المعنوي 0.05 أي أننا نقبل الفرضية المعدومة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير الخبرة المهنية.
5. **التغيير التنظيمي والمركز الوظيفي:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير المركز الوظيفي، يبين جدول التحليل أحادي (أنظر الملحق رقم 8) أن مستوى الدلالة 0.809 فهو أكبر من المستوى المعنوي 0.05 أي نقبل الفرضية المعدومة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير المركز الوظيفي.

#### خلاصة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث نجد بأنه تمارس القيادة وفق النمط الديمقراطي والبيروقراطي بدرجة أقل، في حين بأن النمط الحر يمارس بدرجة عالية.
2. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين النمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي، في حين نرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين النمط القيادة والتغيير التنظيمي لدى كل من نمط القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية للأفراد العاملين ( الجنس،العمر،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية،المركز الوظيفي).

و بناء على نتائج البحث يمكننا إعطاء بعض التوصيات التالية:

1. نظرا لتوفر الأنماط القيادية الثلاثة نوصي بتزويد أفراد الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار حضري بأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها وخصائص كل منها عن طريق إعداد برامج و دورات تدريبية وتكوينية.
2. أظهرت النتائج أيضا بأنه هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين النمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي، في حين نرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين النمط القيادة والتغيير التنظيمي لدى كل من نمط القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي، لذا نوصي بأن تكون القيادة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار حضري وفق النمط القيادي الحر لأنه يساعد في عملية التغيير التنظيمي ويحد من مقاومة التغيير.
3. كما نوصي بعدم تعميم نتائج أثر المتغيرات الشخصية للأفراد العاملين ( الجنس،العمر،المستوى التعليمي،الخبرة المهنية،المركز الوظيفي) في التغيير التنظيمي بين جميع التنظيمات حتى وإن كانت تتشابه معها في طبيعة الخصائص والمتغيرات الشخصية.



الملاحق:

الملحق رقم (1) : يوضح الانحدار الخطي بين الأوتوقراطي والتغيير

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.078 <sup>a</sup>	.006	-.019-	.646

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.102	1	.102	.246	.623 <sup>a</sup>
Résidu	16.674	40	.417		
Total	16.777	41			

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.560	.479		7.432	.000
النمط الأوتوقراطي	.076	.153	.078	.496	.623

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الملحق رقم (2) يوضح الانحدار الخطي بين النمط الديمقراطي والتغيير التنظيمي

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.098 <sup>a</sup>	.010	-.015-	.644

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.162	1	.162	.389	.536 <sup>a</sup>
Résidu	16.615	40	.415		
Total	16.777	41			

## Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.472	.524		6.626	.000
النمط الديمقراطي	.091	.145	.098	.624	.536

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الملحق رقم (3): يوضح الانحدار الخطي بين النمط الحر والتغيير التنظيمي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 <sup>a</sup>	.526	.517	.37527

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.435	1	8.435	44.392	.000 <sup>a</sup>
	Residual	7.605	40	.190		
	Total	16.040	41			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.004	.195		10.292	.000
	النمط الحر	.415	.054	.725	7.739	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الملحق رقم (4) يوضح فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التغيير التنظيمي	ذكر	27	3.81	.705	.136
	انثى	15	3.76	.524	.135

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الملحق رقم (5) يوضح فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير العمر

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.082	3	.027	.175	.913
Intra-groupes	5.927	38	.156		
Total	6.009	41			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الملحق رقم (6) يوضح فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير مستوى التعليمي

## ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.169	1	.169	1.159	.288
Intra-groupes	5.840	40	.146		
Total	6.009	41			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الملحق رقم (7) يوضح فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير الخبرة المهنية

## ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.184	3	.061	.399	.754
Intra-groupes	5.825	38	.153		
Total	6.009	41			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الملحق رقم (8) يوضح فروق ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي تعود إلى متغير المركز الوظيفي

## ANOVA

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.065	2	.032	.213	.809
Intra-groupes	5.944	39	.152		
Total	6.009	41			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الهوامش و المراجع المعتمدة:

- <sup>1</sup> Anwar Ramah Shref, Mahmoud Mohamed Ali, "Leadership styles of managers of Arab schools in Malaysia, their relationship to morale", Advances in Natural and Applied Sciences, Amman, Jordan, 2012, p744.
- <sup>2</sup> خيدر خضر سليمان، "الأنماط القيادية دورها في مواجهة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في جامعة الموصل"، مجلة أبحاث كلية التربية الإسلامية، العدد الرابع، العراق، 2010، ص45.
- <sup>3</sup> شاكر جار الله الخشالي، "أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية"، جرش للدراسات والبحوث، العدد الثاني، الأردن، 2003، ص9.
- <sup>4</sup> بوخريسة بوبكر، وآخرون، "دراسات في تسيير الموارد البشرية - إدارة الأفراد -" دار قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص180.
- <sup>5</sup> المرجع السابق، ص180.
- <sup>6</sup> نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص98.
- <sup>7</sup> المرجع السابق، ص98.
- <sup>8</sup> بلال خلف السكارنة، "القيادة الإدارية الفعالة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص18.
- <sup>9</sup> علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص14.
- <sup>10</sup> معن محمود عياصرة، وآخرون، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص151-153.
- <sup>11</sup> برباوي كمال، "دور الاتصال الداخلي في تحقيق فعالية المؤسسة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بشار، 2008، ص155.
- <sup>12</sup> المرجع السابق، ص162.
- <sup>13</sup> أياد محمود عبد الكريم، "التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف"، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد 2-2007.
- <sup>14</sup> توفيق برباش، "دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، ص217.
- <sup>15</sup> محمد بن يوسف النمران العتيبات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص93.
- <sup>16</sup> محمد بن يوسف النمران، مرجع سبق ذكره، ص93.
- <sup>17</sup> بوشمال أحمد، "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011، ص38.