



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

# دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي

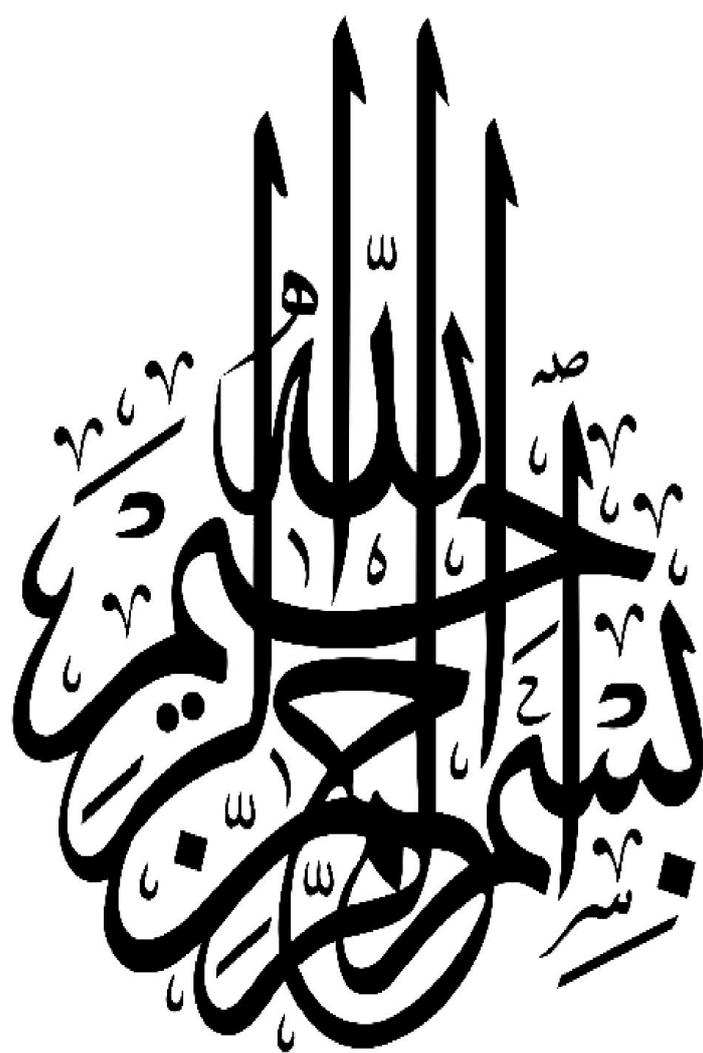
الأستاذ المشرف:  
أ.د. ميلود تومي

إعداد الطالبة:  
سعيدة دويخ

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أ.د. محمد شنشونة
جامعة بسكرة	مقررا	أ.د. ميلود تومي
جامعة الوادي	مناقشا	أ.د. محمد الناصر حميدانو
جامعة بسكرة	مناقشا	د. سناء جبيرات
جامعة باتنة	مناقشا	أ.د. عامر عيساني
جامعة باتنة	مناقشا	د. آية الله مولحسان

الموسم الجامعي: 2017-2018



# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد والشكر لله عز وجل، أنعم علي بنعم كثيرة لا تحصى ولا تعد، والحمد والشكر له سبحانه أنعم علي بالعزيمة والصبر، وسهل علي إتمام هذه الدراسة.

## واعترافا بالفضل لأهله:

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والامتنان إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور ميلود تومي، على قبوله الإشراف على هذه الدراسة، وعلى ملاحظاته وإرشاداته وتوجيهاته القيمة التي أعانتني على إنجازها. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على قبولهم مناقشة هذه الدراسة وإثرائها.

شكري الجزيل أيضا للأساتذة الكرام أعضاء لجنة التحكيم،

على تعاونهم ولما قدموه من جهد ووقت في تحكيم أداة الدراسة، مما كان له الأثر الكبير في تقويمها وإخراجها في صورتها النهائية.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر إلى الزملاء الأساتذة من مختلف الكليات، الذين تفضلوا بالإجابة على فقرات أداة الدراسة.

كما أخص بالشكر الجزيل أختي وصديقتي ربيعة بركات على مساعدتها ودعمها المتواصل.

إلى كل من شجعني على إنجاز هذه الدراسة ولو بكلمة طيبة ووقف معي ودعمني من قريب أو بعيد.

أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير والتوفيق، وأن ينفع بهذا العمل، وأن يجعله خالصا لوجهه الكريم، إنه سميع مجيب. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة

سعيدة دوباخ

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
أ	مقدمة.....
55-01	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: تطور وأهمية القيادة في الفكر الإداري.....
03	المطلب الأول: القيادة في الفكر الإداري القديم.....
06	المطلب الثاني: القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي.....
08	المطلب الثالث: القيادة في الفكر الإداري السلوكي.....
10	المطلب الرابع: القيادة في الفكر الإداري المعاصر.....
12	المطلب الخامس: أهمية القيادة في الإدارة.....
14	المبحث الثاني: ماهية القيادة.....
14	المطلب الأول: مفهوم القيادة.....
16	المطلب الثاني: عناصر القيادة.....
18	المطلب الثالث: القيادة والمفاهيم المتداخلة.....
20	المطلب الرابع: مصادر قوة تأثير القائد.....
21	المطلب الخامس: مهارات القيادة.....
23	المبحث الثالث: نظريات القيادة.....
23	المطلب الأول: نظريات السمات.....
26	المطلب الثاني: النظريات السلوكية.....
32	المطلب الثالث: النظريات الموقفية.....
40	المطلب الرابع: النظرية التفاعلية.....
41	المطلب الخامس: النظريات الحديثة في القيادة.....

## فهرس المحتويات

42	.....المبحث الرابع: أنماط القيادة
43	.....المطلب الأول: القيادة الديمقراطية
46	.....المطلب الثاني: القيادة الأوتوقراطية
48	.....المطلب الثالث: القيادة الحرة
50	.....المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في أنماط القيادة
52	.....المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي
55	.....خلاصة الفصل الأول

114-56

### الفصل الثاني: إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية

57	.....تمهيد
58	.....المبحث الأول: المؤسسة العمومية
58	.....المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية
59	.....المطلب الثاني: أسباب إنشاء المؤسسات العمومية
61	.....المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة العمومية
63	.....المطلب الرابع: المبادئ التنظيمية للمؤسسة العمومية
64	.....المطلب الخامس: أنواع المؤسسات العمومية
67	.....المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي
67	.....المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
68	.....المطلب الثاني: القوى والأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي
72	.....المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي
77	.....المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي
79	.....المطلب الخامس: مقاومة التغيير التنظيمي
85	.....المبحث الثالث: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
85	.....المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة التغيير التنظيمي
89	.....المطلب الثاني: أهمية إدارة التغيير التنظيمي
90	.....المطلب الثالث: أساليب ومناهج إدارة التغيير التنظيمي
93	.....المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي
95	.....المطلب الخامس: نماذج إدارة التغيير التنظيمي
107	.....المبحث الرابع: تحديات ومتطلبات إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية
107	.....المطلب الأول: شروط نجاح إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية
107	.....المطلب الثاني: أسباب فشل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية
108	.....المطلب الثالث: مشكلات إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية

## فهرس المحتويات

111	المطلب الرابع: تحديات إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية.....
112	المطلب الخامس: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية.....
114	خلاصة الفصل الثاني.....
152-115	<b>الفصل الثالث: قيادة التغيير التنظيمي</b>
116	تمهيد.....
117	المبحث الأول: ماهية قيادة التغيير التنظيمي.....
117	المطلب الأول: علاقة القيادة بالتغيير التنظيمي.....
118	المطلب الثاني: مفهوم قيادة التغيير التنظيمي.....
119	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه قيادة التغيير التنظيمي.....
121	المطلب الرابع: أهداف قيادة التغيير التنظيمي.....
123	المطلب الخامس: أنماط قيادة التغيير التنظيمي.....
126	المبحث الثاني: القيادة التحويلية.....
127	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية.....
128	المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية.....
131	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية.....
135	المطلب الرابع: مبادئ القيادة التحويلية.....
136	المطلب الخامس: تحديات ومتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة العمومية.....
138	المبحث الثالث: القائد التحويلي.....
139	المطلب الأول: تعريف القائد التحويلي.....
140	المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي.....
142	المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي.....
144	المطلب الرابع: أخلاقيات القائد التحويلي.....
145	المطلب الخامس: مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.....
147	المبحث الرابع: أدوار القادة في ظل إدارة التغيير التنظيمي.....
147	المطلب الأول: صياغة الرؤية والإستراتيجية.....
149	المطلب الثاني: الاتصال.....
149	المطلب الثالث: التزام وقناعة القيادة.....
150	المطلب الرابع: التحفيز والإلهام.....
151	المطلب الخامس: تمكين العاملين.....
152	خلاصة الفصل الثالث.....

## فهرس المحتويات

243-153

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لدور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي

بجامعة محمد خيضر بسكرة

154	تمهيد.....
155	المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة.....
155	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة.....
157	المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة محمد خيضر بسكرة.....
158	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة.....
162	المطلب الرابع: التعريف بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة.....
165	المطلب الخامس: القيادات المسؤولة عن إدارة جامعة محمد خيضر بسكرة.....
169	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.....
169	المطلب الأول: حدود الدراسة.....
170	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
172	المطلب الثالث: أداة الدراسة.....
173	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.....
178	المطلب الخامس: أساليب المعالجة الإحصائية.....
180	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....
180	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل النفلطح).....
181	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة.....
184	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور الأنماط القيادية.....
190	المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج محور إدارة التغيير التنظيمي.....
195	المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة.....
230	المبحث الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
230	المطلب الأول: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول.....
232	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني.....
234	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى.....
238	المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية.....
241	المطلب الخامس: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة.....
243	خلاصة الفصل الرابع.....
244	الخاتمة.....
254	قائمة المراجع.....
268	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة والقيادة	19
02	تحليل المتغيرات الموقفية لتحديد الأنماط القيادية الأكثر فعالية "نموذج (Fidler) الموقفي"	33
03	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي	84
04	مقارنة بين القائد التقليدي غير التحويلي والقائد التحويلي	146
05	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكليات والرتب لسنة 2016	170
06	التوزيع الطبقي لأفراد عينة الدراسة على المجتمع الأصلي	171
07	مقترح لاختيار حجم العينة المناسب	171
08	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد نمط القيادة الديمقراطية والدرجة الكلية للبعد	174
09	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد نمط القيادة الأوتوقراطية والدرجة الكلية للبعد	174
10	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد نمط القيادة الحرة والدرجة الكلية للبعد	175
11	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد نمط القيادة التحويلية والدرجة الكلية للبعد	175
12	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة) والدرجة الكلية للبعد	176
13	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) والدرجة الكلية للبعد	176
14	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) والدرجة الكلية للبعد	177
15	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك	178
16	تقسيم المتوسط الحسابي حسب مستوى الممارسة	179
17	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)	180
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	181
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد نمط القيادة الديمقراطية	184
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد نمط القيادة الأوتوقراطية	185
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد نمط القيادة الحرة	186
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الأبعاد الفرعية لبعد نمط القيادة التحويلية	187
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور الأنماط القيادية	190
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)	191
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير)	192
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)	193

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
194	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور إدارة التغيير التنظيمي	27
195	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	28
196	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط الديمقراطية على إدارة التغيير التنظيمي	29
197	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الديمقراطية على الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)	30
197	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الديمقراطية على إدخال التغيير (مرحلة التغيير)	31
198	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الديمقراطية على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)	32
199	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	33
199	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة التغيير التنظيمي	34
200	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)	35
201	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على إدخال التغيير (مرحلة التغيير)	36
202	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)	37
203	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	38
203	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الحرة على إدارة التغيير التنظيمي	39
204	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الحرة على الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)	40
205	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الحرة على إدخال التغيير (مرحلة التغيير)	41
205	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الحرة على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)	42
206	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	43
207	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي	44
208	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التحويلية على الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)	45
209	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التحويلية على إدخال التغيير (مرحلة التغيير)	46

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
210	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التحويلية على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)	47
211	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	48
212	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise) لقياس أثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي	49
215	نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية حسب متغير الجنس	50
216	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية حسب متغير الرتبة العلمية	51
217	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول نمط القيادة الأوتوقراطية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية	52
217	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية حسب متغير سنوات الخدمة	53
218	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول نمط القيادة الديمقراطية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	54
219	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول نمط القيادة الحرة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	55
220	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية حسب متغير الكلية	56
221	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول نمط القيادة الديمقراطية تبعاً لمتغير الكلية	57
222	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول نمط القيادة الأوتوقراطية تبعاً لمتغير الكلية	58
223	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول نمط القيادة الحرة تبعاً لمتغير الكلية	59
224	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول نمط القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الكلية	60
225	نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي حسب متغير الجنس	61
226	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي حسب متغير الرتبة العلمية	62
227	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي حسب متغير سنوات الخدمة	63
228	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي حسب متغير الكلية	64
228	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول إدارة التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير الكلية	65
229	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة من حيث قبولها أو رفضها	66

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
02	مهارات القيادة	23
03	نموذج جامعة أوهايو للقيادة	28
04	أنماط القيادة لدراسات جامعة ميتشجان المبكرة	29
05	شبكة أنماط القيادة الإدارية	31
06	نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة	34
07	العلاقة بين أنماط القيادة ونضج المرؤوسين	38
08	القوى الخارجية المؤثرة في التغيير التنظيمي "البيئة العامة"	71
09	مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير التنظيمي	86
10	خصائص إدارة التغيير التنظيمي	88
11	مناهج إدارة التغيير التنظيمي	92
12	نموذج ليفت (Leavitt)	93
13	نموذج Lewin لإدارة التغيير التنظيمي	97
14	نموذج Kotter لإدارة التغيير التنظيمي	98
15	نموذج Ivancevich وزملاءه لإدارة التغيير التنظيمي	99
16	نموذج Huse لإدارة التغيير التنظيمي	101
17	عوامل التغيير التدريجي والتحويلي وفقاً لنموذج Burke Litwin	103
18	نموذج منطقة التغيير Beckhard & Harris	105
19	نموذج Mckinsey سباعي العناصر لتحويل المؤسسات	106
20	التوقيت المناسب للتغيير التنظيمي	109
21	الأهداف الثلاثة لقيادة التغيير التنظيمي	122
22	فعالية القائد التحويلي	130
23	أبعاد القيادة التحويلية	134
24	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة	269
25	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة	182
26	المدرج التكراري لمتغير الرتبة العلمية لأفراد عينة الدراسة	182
27	المدرج التكراري لمتغير سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة	183
28	المدرج التكراري لمتغير الكلية لأفراد عينة الدراسة	183
29	التمثيل البياني للبوادي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية	214
30	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	214
31	ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	237

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
269	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة	01
270	استبانة الدراسة	02
275	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة	03

### دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة وفق منهج وصفي تحليلي، من خلال تحديد مستوى ممارسة الأنماط القيادية والمتمثلة في: نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، ونمط القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية، والاعتبار الفردي)، وكذا تحديد مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي من خلال ثلاث أبعاد: الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)، إدخال التغيير (مرحلة التغيير)، ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)، ومن ثم اختبار أثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، كما هدفت إلى التعرف على مدى وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية وكذا مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية). وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الدائمين بمختلف الرتب في مختلف كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم 1291 أستاذًا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة 20% من إجمالي مجتمع الدراسة بحيث تمثل النسب الفعلية لأساتذة كل كلية من المجتمع الأصلي، وعلى هذا الأساس بلغ حجم العينة 258 أستاذ وزعت عليها الاستبانة، وتم استرجاع 244 استبانة منها 225 استبانة خضعت للدراسة، وهذا ما شكّل ما نسبته (87.21%) من حجم عينة الدراسة، ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS.V20.

#### ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- مستوى ممارسة مختلف الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطًا، ويأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطية، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الأوتوقراطية، وفي المرتبة الثالثة نمط القيادة التحويلية، بينما جاء نمط القيادة الحرة في المرتبة الرابعة والأخيرة.
- 2- مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطًا، وقد جاءت أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بمستوى ممارسة متوسط، ويأتي بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) في المرتبة الأولى، يليه بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة).
- 3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  للأنماط القيادية على اختلافها (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- 4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  للأنماط القيادية مجتمعة (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة.
- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الكلية.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تتمحور حول نموذج الدراسة الحالية.

**الكلمات المفتاحية:** الأنماط القيادية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية، إدارة التغيير التنظيمي.

## The role of leadership in the organizational change management in public enterprise Case study Mohamed Khider Biskra University

This study aimed to identify the role of leadership styles in the organizational change management among faculties deans in Mohamed Khider Biskra University according to a descriptive analytical approach by determining the level of leadership styles practice represented by: democratic leadership style, autocratic leadership style, laissez-faire leadership style, and the transformational leadership style with its dimensions: (idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, and individual consideration), and to determine –also– the level of organizational change management practice through three dimensions: preparation for change (unfreeze phase), introduction of change (change phase), install change (re-freeze phase), and then testing the impact of leadership styles on the organizational change management among faculties deans, It also aimed to identify the differences between the responses of the study sample members about the level of leadership styles practice and the level of organizational change management practice among faculties deans due to personal and functional variables (Gender, scientific rank, years of service, faculty).

The study population was consisted of all the permanent professors of different grades in the various faculties of the Mohamed Khider Biskra University, which are 1291 professors, and was shosed random sample of 20% of the total study population to represent the actual percentages of the professors of each faculty of the study population, the sample consisted of 258 members, and 244 questionnaires are retrieved, of which 225 are studied, This represented 87.21% of the study sample, To analyze the data, we used a series of statistical methods based on program SPSS.V20.

### **The study concluded to several results, the most important are:**

- 1- The level of the various leadership styles practice among faculties deans in Mohamed Khider Biskra University was average, The first is the democratic leadership style, followed by the autocratic leadership style for the second, the third is the transformational leadership style, and the fourth is the laissez-faire leadership style.
- 2- The level of organizational change management practice among faculties deans in Mohamed Khider Biskra University was average. The dimensions of organizational change management came at an average level of practice and comes after the introduction of change (change phase) dimension in the first place, followed by install change (re-freeze phase) dimension in Second place, and third place is the preparation for change (unfreeze phase) dimension.
- 3- there are a statistically significant effect at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) for different leadership styles (democratic leadership style, autocratic leadership style, laissez-faire leadership style, transformational leadership style) on organizational change management among faculties deans in Mohamed Khider Biskra University.
- 4-the combination of leadership styles have a statistically significant effect at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) on the organizational change management among faculties deans in Mohamed Khider Biskra University.
- 5- There are no statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) between the responses of the sample members of the study about the level of leadership styles practice among faculties deans in Mohamed Khider Biskra University due to the variable gender.
- 6- There are statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) between the responses of the sample members of the study about the level of leadership styles practice among faculties deans in Mohamed Khider Biskra University due to the variables: scientific rank, years of service, faculty.
- 7- There are no statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) between the responses of the sample members of the study about the level of organizational change management practice among faculties deans in Mohamed Khider Biskra University due to variables: gender, scientific rank, years of service.
- 8- There are statistically significant differences at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) between the responses of the sample members of the study about the level of organizational change management practice among faculties deans in Mohamed Khider Biskra University due to the variable faculty.

The study also provided a set of recommendations in relation to the present study.

**Keywords:** leadership styles, democratic leadership style, autocratic leadership style, laissez-faire leadership style, transformational leadership style, organizational change management.

## مقدمة

يتسم عالمنا المعاصر الذي يوصف بأنه عصر العولمة، والتفجر المعرفي الكبير والتقدم التقني المتسارع... بالتغيرات المتلاحقة والتطورات المستمرة في جميع مجالات الحياة، حتى أضحت هذه التغيرات تلامس كل جزء من حياتنا، وسيظل كذلك يشهد تغيرات مستمرة ما استمرت الحياة، وعليه فإن التكيف مع هذه التغيرات السريعة والمتواصلة يعد من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات الإنسانية في القرن الحادي والعشرين.

وهنا يبرز التغيير التنظيمي كأحد مجالات التغيير في المؤسسات سواء كانت العمومية أو الخاصة لمساسه بجوانب المؤسسة المتعددة سواء أكانت رؤيتها ورسالتها، أو عملياتها ومهامها، أو هيكلها التنظيمي، أو سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم، أو إجراءاتها وتقنياتها المستخدمة، وغير ذلك من مجالات التغيير التنظيمي.

وتبرز الحاجة للتغيير التنظيمي إلى أسباب وقوى داخلية بالنسبة للمؤسسة، وهي قوى ناشئة من داخلها نظرا للعمليات الحاصلة والتفاعلات الموجودة فيها، ومن بينها تغير في أهداف المؤسسة ورسالتها، والمناخ التنظيمي غير المواتي، ولأسباب وقوى خارجية، وهي تشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي من شأنها أن تقاوم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المؤسسة، وتشمل الثورة المعرفية والتقنية، وكذا التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية والبيئية... الخ.

إن كل التغيرات والتحديات السابقة فرضت على المؤسسات على اختلافها إلى التوجه نحو إدارة التغيير التنظيمي، حيث ظهرت نتيجة لذلك العديد من النماذج لإدارة التغيير التنظيمي وتتنوع مداخله، وذلك من أجل تحقيق التغيير التنظيمي المنشود، ويعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة، ويركز على تحويل أي مؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقوم على عمليات التغيير التنظيمي وذلك لمساعدته على إحداث التغيير التنظيمي وكيفية إدارته بناء على قاعدة معرفية علمية سليمة ووفق أهداف محددة وواضحة.

إن مجمل الدراسات التي تناولت إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات تؤكد على الدور الهام والمتزايد للقيادة في نجاح جهود التغيير والتطوير التنظيمي، لأن جميع المؤسسات تعيش حالة من الديناميكية والتطور السريع، وبالتالي فإنها في حاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد، والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة، وهذا يعني أن المؤسسات المعاصرة والمستقبلية ستكون في حاجة إلى قيادة لديها القدرة على إدارة التحولات الحادثة وتحقق الاستمرارية في القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بكثرة التحديات وعدم الاستقرار.

هذا وتختلف القيادة في المؤسسات من حيث النمط القيادي المتبع أثناء عملية التغيير التنظيمي، فالقيادة الأوتوقراطية تفرض التغيير بشكل إلزامي على العاملين بدلا من الترويج له، أما القيادة الديمقراطية تسهم عدد كبير من العاملين في تحديد الأمور التي يجب تغييرها، وأيضا طريقة إحداث التغييرات المطلوبة، والإسهام في تحديد أهداف التغيير وطرق الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيقها، في حين نجد القيادة الحرة تحرص على إعطاء العاملين قدرا من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات لهم، وقد كان للأنماط السابقة الكثير من المآخذ أدى إلى ظهور أنماط جديدة من أهمها القيادة التحويلية.

إن القيادة التحويلية نمط قيادي يبني الالتزام، ويخلق الحماس والدافعية للتغيير التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه للمشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساسا بالأمل والتفاؤل والطاقة والعمل، والقيادة التحويلية في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم وحثهم على تجديد التزامهم، وتسعى إلى إعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم، وكذلك إجراء التغييرات المطلوبة في السلوك، ولعل ذلك يوضح ما يميز القائد التحويلي وهو أنه يعمل على تثبيت ثقافة التغيير بغرسها وترسيخها لدى الأفراد وجعلها الثقافة الأساسية للمؤسسة.

#### أولا: إشكالية الدراسة

إن التحولات السريعة والهائلة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية خلفت مزيدا من الضغوط وأفرزت كثيرا من التحديات أمام المؤسسات العمومية من أجل مواجهتها وحثمية التعامل معها، ولعل أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات العمومية والتي طرحتها التحولات والتغيرات المختلفة هو الاهتمام بإدارة التغيير التنظيمي باعتبارها الخيار الرشيد في مواجهة بيئة التغيير وما تأتي به من تطورات سريعة ومتنوعة لا يمكن التنبؤ بها في أغلب الأحيان.

وباعتبار القيادات المحرك الأساسي والمحرك الهام التي تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العمومية، وجب عليها أن تكون على مستوى التحديات التي وضعت أمامها، وهي مطالبة بإعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية، وإعطاء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحث على الابتكار والتجديد اهتماما أكبر بحيث تكون قادرة على قيادة عمليات التغيير التنظيمي وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة.

وحتى تتمكن المؤسسات العمومية من تحقيق النجاح والتكيف مع متطلبات البيئة الحالية فهي بحاجة إلى قيادات لها رؤية لما يحمله المستقبل، ولها القدرة على إيصال هذه الرؤية إلى العاملين وإقناعهم بها، مما يساعد على استنفاد طاقاتهم وحشد جهودهم وتنمية التزامهم نحو المؤسسة، وعليه فإن النمط القيادي التقليدي لم يعد بإمكانه مواجهة متطلبات التغيير والتكيف معه بنجاح، لذا تظهر الحاجة الملحة إلى أنماط قيادية قادرة على التعامل مع مشكلات التغيير التنظيمي.

في ضوء ما تقدم، وما أكدته الدراسات والجهود السابقة من أهمية وفعالية القيادة ودورها الأساسي في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات، ونظرا لما شهدته الجامعات الجزائرية من إصلاحات وتغييرات وما يواجهها من تحديات، فإن هذه الدراسة تسعى إلى الاستفادة من القيادة التحويلية في جامعاتنا على اعتبار أن هذا النمط يركز على مواكبة التطوير والتجديد للارتقاء بالجامعة إلى الوضع الأفضل، ولذلك تهدف هذه الدراسة لإبراز دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة، لتصويبه إذا ما كان يحتاج إلى ذلك أو تعزيزه إذا كان إيجابيا.

وتأسيسا على ما تقدم، يمكن بلورة إشكالية الدراسة وصياغتها في التساؤل الرئيس التالي:

### ما دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 2- ما مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية)؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية)؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

#### 1- الفرضية الرئيسية الأولى:

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- H011:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- H012:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- H013:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- H014:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

## 2- الفرضية الرئيسية الثانية:

**H02:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية)، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- H021:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس.
- H022:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية.
- H023:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
- H024:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الكلية.

## 3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

**H03:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية)، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- H031:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس.
- H032:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

**H033:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

**H034:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الكلية.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمراريتها يعتمد بشكل أساسي على القيادات التي تحركها وترسم خططها، وما تملكه تلك القيادات من قدرات وخبرات، بالإضافة إلى أهمية دراسة إدارة التغيير التنظيمي لكونها من الموضوعات المعاصرة والحيوية في الحفاظ على فعالية المؤسسات في ظل التغيرات والتحول البيئية المتسارعة وما تفرضه عليها من تحديات.

وتكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي، فالقيادة تعتبر من المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات وفعاليتها في إحداث التغيير المطلوب، لذا أصبح نجاح القيادة مرهون باستيعاب المفاهيم وممارسة السلوكيات المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي، الأمر الذي تتأكد معه أهمية تحديد النمط القيادي الملائم لإدارة التغيير التنظيمي بفعالية.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من:

**1-** تتناول الدراسة بالإضافة إلى الأنماط التقليدية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة) نمط حديث هو نمط القيادة التحويلية الذي له دور فعال في إدارة التغيير التنظيمي، ومحاولة الاستفادة منه من خلال التعرف على جوانبه المختلفة لتغيير الرؤية التقليدية التي لا تصلح لإدارة المؤسسة العمومية في ظل التحديات التي تواجهها.

**2-** أهمية المؤسسة العمومية التي تطبق عليها الدراسة، حيث أن الجامعة هي أحد المؤسسات الرائدة في تقديم خدمات التعليم العالي، والتي تلعب دوراً هاماً في دعم وتنمية القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الأخرى.

**3-** أهمية دور عمداء الكليات في إنجاح جهود التغيير التنظيمي بما يضمن للجامعة من زيادة قدرتها وفعاليتها في مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة، ويساهم في تحقيقها للأهداف المنشودة.

كما يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة:

- عمداء الكليات من خلال التعرف على النمط القيادي الذي يفعل إدارة التغيير التنظيمي.
- قد تساهم هذه الدراسة في تقديم تغذية راجعة لعمداء الكليات لتطوير نمطهم القيادي لتفعيل دورهم في إدارة التغيير التنظيمي.

➤ قد تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين في الإدارة العمومية ليواصلوا البحث في هذا المجال في مؤسسات عمومية أخرى أو جامعات أخرى.

➤ يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في إضافة للمكتبة العربية من خلال توضيح دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي بفعالية.

#### رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة، من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1- تحديد مستوى ممارسة الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة لإبراز النمط القيادي السائد.

2- تحديد مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

3- اختبار أثر الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة، للتعرف على النمط القيادي الأكثر تأثيراً على إدارة التغيير التنظيمي، ومن ثمّ النمط القيادي الأكثر فعالية لإدارة التغيير التنظيمي.

4- التعرف على مدى وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية).

5- التعرف على مدى وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية).

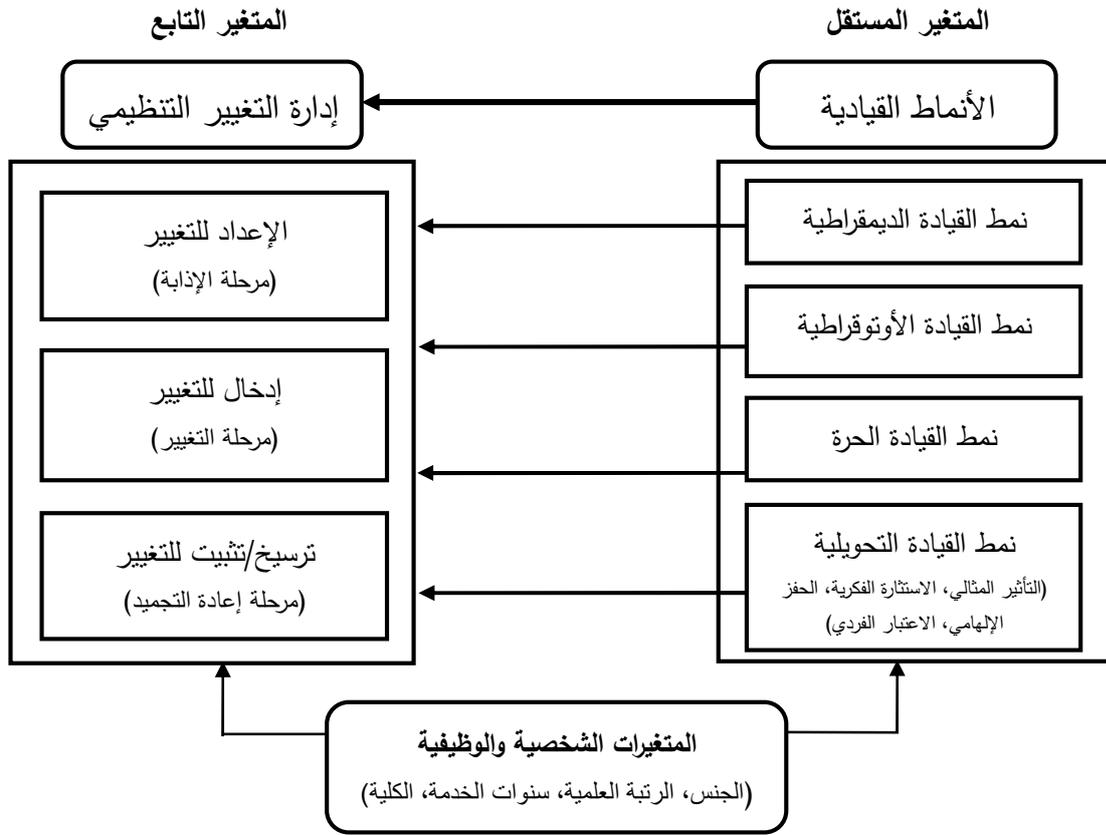
6- لفت نظر متخذو القرار في الجامعة لأهمية دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة لعمل ما هو مناسب لتفعيل هذا الدور.

7- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة، والتي يمكن أن تساهم في تطوير الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات في ضوء نمط القيادة التحويلية لتعزيز دورهم في إدارة التغيير التنظيمي.

#### خامساً: نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها وطبيعة الفرضيات الرئيسة والفرعية المُجسّدة لكلٍ من الأثر والفروق قمنا بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل العلاقة بين الأنماط القيادية كمتغير مستقل وإدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

- يوضح الشكل متغيرات الدراسة، المتغير المستقل والمتغير التابع، وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية:
- 1- المتغير المستقل:** الأنماط القيادية، ويتفرع عنه أربع أنماط قيادية، وهي: نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة ونمط القيادة التحويلية.
  - 2- المتغير التابع:** إدارة التغيير التنظيمي، ويتضمن ثلاث أبعاد متمثلة في: الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)، إدخال التغيير (مرحلة التغيير) وترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد).
  - 3- المتغيرات الشخصية والوظيفية:** وتشمل (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية).

سادساً: التعريفات الإجرائية

- تم في هذه الدراسة استخدام عددا من المصطلحات، وفيما يلي تحديد معانيها الإجرائية بهدف معرفة حدود الظاهرة المراد دراستها، وتتمثل هذه المصطلحات في:
- 1- المؤسسة العمومية:** هي مرفق عام متخصص لها شخصيتها المعنوية واستقلالها المالي والإداري، يتم إنشاؤها بموجب القانون، وتباشر وظيفتها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية باعتبارها تخضع لملكية الدولة وهدفها الأساسي تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق المصلحة العامة.

- 2- **القيادة:** هي القدرة على التأثير في أفكار التابعين واتجاهاتهم وسلوكهم، ودفعهم لحشد جهودهم والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرسومة في إطار ظروف موقف معين.
- 3- **النمط القيادي:** وهو السلوك المعتمد من القائد عند التعامل مع المرؤوسين للتأثير فيهم، وهو سلوك ثابت نسبياً يميز القائد عن بقية القادة.
- 4- **نمط القيادة الديمقراطية:** وهي التي تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم وإعطائهم حرية التفكير وإبداء الرأي والأخذ بمقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- 5- **نمط القيادة الأوتوقراطية:** والتي تقوم على مفهوم الرئاسة حيث يحتكر القائد اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها حلاً بمفرده وعلى المرؤوسين تنفيذها دون مناقشة.
- 6- **نمط القيادة الحرة:** وهي تعطي حرية كاملة للمرؤوسين في العمل والقائد لا يمارس أي سلطة عليهم ولا يحاول التأثير فيهم.
- 7- **نمط القيادة التحويلية:** هي نمط قيادي يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين، والعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم إلى أقصى حد لتحقيق التغيير المنشود، باستخدام سلوكيات تتمثل في:
  - أ- **التأثير المثالي:** وتمثل قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين، والتي تجعله قدوة ونموذجاً يحتذى به.
  - ب- **الاستثارة الفكرية:** يستثير القائد تفكير مرؤوسيه من خلال تشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة بأساليب جديدة والعمل على دعمها.
  - ت- **الحفز الإلهامي:** وتمثل قدرة القائد على استثارة حب التحدي والتفاؤل حول الأهداف المستقبلية والالتزام بها لدى المرؤوسين.
  - ث- **الاعتبار الفردي:** والتي يبدي من خلاله القائد اهتماماً كبيراً بالمرؤوسين، من حيث تلبية حاجاتهم والاستماع إلى انشغالاتهم، ويعمل كمرشد ومدرّب لهم.
- 8- **التغيير التنظيمي:** هو عملية تحويل المؤسسة من وضعية غير مرغوب فيها إلى وضعية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، ويكون في مختلف عناصر المؤسسة الداخلية: فلسفة ورسالة المؤسسة، الأهداف والاستراتيجيات، الموارد البشرية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي وغيرها، وقد يكون تلقائياً أو مخططاً، جزئياً أو شاملاً، مادياً أو معنوياً.. الخ.
- 9- **إدارة التغيير التنظيمي:** هي أسلوب ونهج إداري يعمل على تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المراد الوصول إليه من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية والتعامل الفعّال مع الفرص والقيود التي تواجهها، وتتضمن إدارة التغيير التنظيمي خطوات منظمة وواضحة يمكن تحديدها في:

- أ- الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة): وتهدف إلى إدراك الحاجة للتغيير التنظيمي والدافعية والاستعداد له.
- ب- إدخال التغيير (مرحلة التغيير): ويتم فيها الشروع في تنفيذ التغيير التنظيمي.
- ت- ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد): وتهدف إلى تثبيت واستمرار التغيير الذي تم إدخاله.

### سابعًا: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها كيفية بوصفها وتوضيح خصائصها، وكميًا بإعطائها وصفًا رقميًا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يقف هذا المنهج عند جمع البيانات لوصف الظاهرة وإنما يعمل على تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها واستخلاص النتائج منها، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في تكوين الإطار النظري من خلال الاطلاع على مختلف المراجع العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة بهدف معرفة اتجاهاتهم حول محاور الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### ثامنًا: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات، وذلك كما يلي:

1- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والملتقيات والمقالات والرسائل العلمية والجرائد الرسمية ومواقع الانترنت...، ولقد تم الاستفادة منها بشكل مباشر وغير مباشر في جميع مراحل هذه الدراسة.

2- المصادر الأولية: من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصًا لهذا الغرض بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة، وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

### تاسعًا: هيكل الدراسة

للقيام بهذه الدراسة تم تقسيمها إلى مقدمة وثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي ثم الخاتمة، حيث: نستعرض في المقدمة إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهمية الدراسة وأهدافها، نموذج الدراسة والتعريفات الإجرائية، منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات، وأخيرًا الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

يتضمن الفصل الأول المعنون بـ: الإطار النظري للقيادة أربع مباحث، يتطرق المبحث الأول لتطور وأهمية القيادة في الفكر الإداري، والثاني لماهية القيادة، وعرض الثالث نظريات القيادة، وخصص الرابع لأنماط القيادة.

أما الفصل الثاني المعنون بـ: إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، يتضمن أربع مباحث، تناول المبحث الأول المؤسسة العمومية، والثاني ماهية التغيير التنظيمي، وعرض الثالث ماهية إدارة التغيير التنظيمي، أما الرابع فخصص لتحديات ومتطلبات إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية.

في حين الفصل الثالث المعنون بـ: قيادة التغيير التنظيمي، تضمن أربع مباحث كذلك، المبحث الأول تناول ماهية قيادة التغيير التنظيمي، والثاني القيادة التحويلية، وتطرق الثالث للقائد التحويلي، أما الرابع فخصص لأدوار القادة في ظل إدارة التغيير التنظيمي.

أما الفصل الرابع المعنون بـ: الدراسة الميدانية لدور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي بجامعة محمد خيضر بسكرة، تضمن أربع مباحث، المبحث الأول يتناول التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة، والثاني إجراءات الدراسة الميدانية، وخصص الثالث لعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، أما الرابع فتطرق لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

إضافة إلى ما تقدم نعرض في الأخير **الخاتمة**، نتطرق فيها إلى أهم النتائج النظرية والميدانية التي توصلت لها الدراسة الحالية، إضافة إلى تقديم جملة من التوصيات في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، واقترح بعض المواضيع لدراسات مستقبلية بغية فتح آفاق البحث في هذا الموضوع.

#### عاشراً: الدراسات السابقة

حظي موضوع القيادة وإدارة التغيير التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وبذلك ظهرت العديد من الدراسات، وفيما يلي سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم ثم نقوم بعرض مجال الاستفادة من هذه الدراسات، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

#### 1- الدراسات المتعلقة بالقيادة:

➤ دراسة (2013) Rafaela Martínez Méndez, & al بعنوان: «Leadership Style and Organizationl Effectivenss in Small Construction Businesses in Puebla, Mexico»، **Global Journal of Business Reserch**, Vol. 7, No. 5.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أنماط القيادة (الديمقراطية، الأوتوقراطية، الحرة) وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في مؤسسات البناء الصغيرة في "بوبيلا" (Puebla) بالمكسيك، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختيرت عينة عشوائية بلغت 49 مؤسسة بناء صغيرة في ولاية "بوبيلا" من بين 169 مؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- نمط القيادة الديمقراطية هو النمط القيادي السائد، يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية.
- وجود علاقة ايجابية قوية بين نمط القيادة الديمقراطية والفعالية التنظيمية.
- وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الحرة والفعالية التنظيمية.
- وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والفعالية التنظيمية.

➤ دراسة Delia Bosio (2013) بعنوان: **Online Journal of Applied Knowledge Management**, Vol. 1, Issue. 2 «Leadership Styles and Creativity»

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين أنماط القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) والإبداع بأبعاده المختلفة (توليد الأفكار، البحث عن التحدي، التوسع في المعرفة، البيئة)، وشملت الدراسة عينة من 140 فرداً من كلا الجنسين لديهم مناصب قيادية على مستويات مختلفة وفي مجموعة متنوعة من المؤسسات بغض النظر عن طبيعة أنشطتها، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية والأبعاد الثلاثة للإبداع: التوسع في المعرفة، البحث عن التحدي، والبيئة.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة وبعدي الإبداع: توليد المعرفة والتوسع في المعرفة.
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وبعدي التوسع في المعرفة.
- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وبعدي الإبداع: البحث عن التحدي والبيئة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإبداع بأبعاده المختلفة تبعاً لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أنماط القيادة تبعاً لمتغير الجنس.

➤ دراسة Nadeem Bhatti, & al (2012) بعنوان: «The Impact of Autocratic and Démocratic Leadership Style on Job Satisfaction», **International Business Research**, Vol. 5, No. 2.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نمط القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية على الرضا الوظيفي في المدارس العمومية والخاصة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة 205 مدرساً من الإناث والذكور في المدارس العمومية والخاصة، 105 مدرساً بالمدارس العمومية و 100 مدرساً بالمدارس الخاصة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- النمط القيادي السائد هو نمط القيادة الديمقراطية يليه نمط القيادة الأوتوقراطية.
- يوجد مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المدرسين في المدارس العمومية.
- يوجد مستوى منخفض من الرضا الوظيفي لدى المدرسين في المدارس الخاصة.
- وجود تأثير ايجابي لنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي.
- لا توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى المدرسين تبعاً للجنس.

➤ دراسة Amir Sadeghi, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (2012) بعنوان: «Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness», **International Journal of Business and Social Science**, vol. 3, No. 7.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الحرة) لرؤساء الأقسام وعلاقتها بفعالية القيادة في الجامعات الماليزية، شملت الدراسة جميع الأساتذة المحاضرين الدائمين من ثلاث جامعات ماليزية، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية بلغت 400 محاضر من الجامعات المستهدفة تم توزيع عليهم الاستبانة، تم استرجاع 320 استبانة منها 298 صالحة للتحليل الإحصائي، أي باستجابة 74,50%، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- جاء نمط القيادة التحويلية في المرتبة الأولى، يليه نمط القيادة التبادلية، ثم نمط القيادة الحرة.
  - جاءت أبعاد القيادة التحويلية مرتبة على التوالي: الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، وفي الأخير الاعتبار الفردي.
  - وجود أثر ايجابي لنمط القيادة التحويلية والتبادلية على فعالية القيادة.
  - وجود أثر سلبي لنمط القيادة الحرة على فعالية القيادة.
- دراسة (2009) Gholamareza Jandaghi & al بعنوان: "Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies", The Journal of International Social Research, Vol. 2, Issue. 6.
- هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدافع الإلهامي، والاعتبار الفردي) في المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، وشمل مجتمع الدراسة العاملين والمديرين في المؤسسات الخاصة بصناعة القوالب في مدينة قم (Qom) بإيران، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من هذه المؤسسات على أساس عدد العاملين الحاصلين على تعليم ثانوي ودراسات عليا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:
- يمتلك القادة في المؤسسات الناجحة سمات القيادة التحويلية أكثر من القادة في المؤسسات غير الناجحة.
  - يتمتع القادة في المؤسسات الناجحة بالتأثير المثالي أكثر من القادة في المؤسسات غير الناجحة.
  - يتمتع القادة في المؤسسات الناجحة بالدافع الإلهامي أكثر من القادة في المؤسسات غير الناجحة.
  - يتمتع القادة في المؤسسات الناجحة بالحفز الفكري أكثر من القادة في المؤسسات غير الناجحة.
  - يتمتع القادة في المؤسسات الناجحة بالاعتبار الفردي أكثر من القادة في المؤسسات غير الناجحة.
- دراسة محمود عبد الكريم المهيرات (2009) بعنوان: "أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض، وتكونت عينة الدراسة من (103) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:
- نمط السلوك الديمقراطي هو النمط السائد لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وجاء بالرتبة الأولى، ثم جاء نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي بالرتبة الثانية، في حين جاء نمط السلوك القيادي الحر بالرتبة الثالثة.
  - أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية يحملون اتجاهات إيجابية نحو مهنة التمريض، إذ جاءت الاتجاهات الإيجابية نحو مهنة التمريض بالرتبة الأولى ثم الاتجاهات السلبية نحو مهنة التمريض بالرتبة الثانية.
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي المتبع (الديمقراطي، الأوتوقراطي) من قبل رؤساء الأقسام في كليات التمريض واتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو مهنة التمريض.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الحر واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي المتبع ومتغير نوع الجامعة، حيث كان نمط السلوك القيادي الديمقراطي هو السلوك السائد لرؤساء الأقسام في الجامعات الرسمية ونمط السلوك الأوتوقراطي هو السلوك السائد لرؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط السلوك القيادي لرؤساء الأقسام تُعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة).

➤ دراسة Barbara Mandell, Shilpa Pherwani (2003) بعنوان: "Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison", **Journal of Business Psychology**, Vol. 17, No. 03.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التحويلية، وتكونت عينة الدراسة من 32 مديراً منهم 13 ذكور و 19 إناث في مؤسسات متوسطة الحجم إلى كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية كان منخفضاً، وكان متوسط إجابات الإناث أعلى قليلاً من متوسط إجابات الذكور.
- مستوى الذكاء العاطفي كان منخفضاً، وكان متوسط إجابات الإناث أعلى من متوسط إجابات الذكور.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين نمط القيادة التحويلية والذكاء العاطفي.
- عدم وجود فروق في العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والذكاء العاطفي للمديرين تبعاً للجنس.

## 2- الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي:

➤ دراسة Dobrovič Ján, Timková Veronika (2017) بعنوان: «Examination of Factors Affecting The Implementation of Organizational changes», **Journal of Competitiveness**, Vol. 9, Issue. 4.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين العوامل المختارة (التخطيط للتغيير، الوقت اللازم لتنفيذ التغيير، والتحقق من التغيير) ونجاح التغييرات التنظيمية في المؤسسات السلوفاكية، تم اختيار عينة عشوائية بلغت 287 فرد (مديرين وعاملين) يعملون في أنواع مختلفة من المؤسسات التي لديها بعض التغييرات في الجمهورية السلوفاكية، ويكونوا قد شاركوا في التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للتغيير ونجاح التغيير التنظيمي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوقت اللازم لتنفيذ التغيير ونجاح التغيير التنظيمي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحقق من التغيير ونجاح التغيير التنظيمي.

➤ دراسة Olajide Olubayo Thomas (2014) بعنوان: «Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria», **International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)**, Vol. 01, No. 11.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي (التغيير في التكنولوجيا، التغيير في القيادة، التغيير في ذوق العملاء) على الأداء التنظيمي في صناعة الاتصالات النيجيرية، وإجراء هذه الدراسة تم أخذ عينة عشوائية طبقية من مؤسسة (Airtel Nigeria) في ولاية لاغوس "Lagos" بلغت 300 عامل من إجمالي 1000 عامل تضم (مديرين، مشرفين، عاملين)، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- التغييرات في التكنولوجيا لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي في مؤسسة (Airtel Nigeria).
  - التغييرات في ذوق العملاء يؤثر بشدة على الأداء التنظيمي في مؤسسة (Airtel Nigeria).
  - التغيير في القيادة يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين في مؤسسة (Airtel Nigeria).
- دراسة حسن أحمد شقورة (2012) بعنوان: "إدارة التغيير وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين، وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير جاءت جيدة، وجاء أسلوب تقديم نموذج سلوكي يُحتذى به في أعلى مراتب أساليب إدارة التغيير، ويليه أسلوب بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير ثم جاء أسلوب عملية تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة وأخيراً جاء أسلوب تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها.
  - مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة جيد، حيث جاء مجال الاحتفاظ بالاتجاه في أعلى مراتب مهارات الإبداع الإداري، يليه مجال الطلاقة ثم المخاطرة والتحدي ومجال التحليل والربط ويليهما مجال المرونة ثم مجال الأصالة وأخيراً مجال الحساسية للمشكلات.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأساليب إدارة التغيير تُعزى للمتغيرات الآتية: النوع، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة، أما في متغير المنطقة التعليمية فقد اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات أساليب إدارة التغيير والدرجة الكلية للاستبيان.
  - وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية، وبين مهارات الإبداع الإداري ودرجتها الكلية.
- دراسة Carlo D'Ortenzio (2012) بعنوان: «Understanding of Change and Change Management :Processes A Case Study», Thesis Doctoral of Philosophy (Unpublished), University of Canberra, AUSTRALIA.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين للتغيير وإدارة التغيير في إحدى مؤسسات القطاع العمومي وهي هيئة السياحة في جنوب استراليا (SATC) والتي أجرت سلسلة من التغييرات الهامة، ولقد تم استخدام المقابلات الرسمية وغير الرسمية كأداة لجمع البيانات للتأكد من فهم العاملين للتغيير وإدارة التغيير، وكذا تحديد مواقفهم ومخاوفهم بشأن التغيير وإدارة التغيير في مؤسساتهم، وأظهرت الدراسة أن العاملين لديهم آراء واضحة جداً تعكس اتفاقهم فيما يلي:
- أن التغيير عملية معقدة وصعبة.
  - لم يكن التغيير سهل الفهم من قبل جميع العاملين في جميع مستويات المؤسسة.
  - تمتع المديرين بالمهارات الايجابية يجعل عملية التغيير سهلة.
  - تتأثر مشاركة العامل إلى حد كبير بالمهارات والأسلوب الشخصي للذين يقومون بإدارة التغيير التنظيمي.
  - التواصل الجيد داخل المؤسسة يساعد على إحداث التغيير بشكل ايجابي.

- التأكيد على أن يكون المديرين قادرين ومستعدين لقيادة التغيير .
- ضرورة تنمية العلاقات وتشجيع التفاعل بين جميع المستويات.
- دراسة حماد محمود الرقب (2008) بعنوان: "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير وقياس أثر الهياكل التنظيمية على إدارة التغيير ومعرفة أثر القدرات المالية والفنية على فعالية إدارة التغيير، وكذلك التعرف على مستوى الإمكانيات البشرية المتاحة وأثرها على فعالية التغيير، كما استهدفت قياس مستوى التطور التكنولوجي ومدى مناسبته لتعزيز فعالية إدارة التغيير، حيث استخدمت عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (257) موظفًا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كافٍ ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواءً كان ذلك في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية التغيير.
- التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في إستراتيجية الوزارة.
- لا توجد موازنة للقدرات المالية والفنية مع حاجة التغيير.
- التكنولوجيا الموجودة بالوزارة لا تدفع باتجاه تبني عملية التغيير.
- الوزارات الفلسطينية لا تمتلك خططاً بخصوص تطوير وتنمية الموارد البشرية حول مفاهيم عملية التغيير.
- دراسة ابتسام إبراهيم مرزوق (2006) بعنوان: "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد وضعت معايير خاصة لاختيار عينة الدراسة، وكان من هذه المعايير أن لا يقل عدد العاملين في المؤسسة عن (30) عاملاً من أعضاء مجلس الإدارة والإداريين، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى العاملين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير، فكلما كان المفهوم واضحاً كلما دلّ ذلك على أن إدارة المؤسسة قادرة على إدارة التغيير وكلما استطاعت المؤسسة والعاملين من أداء التطوير المطلوب.
- وجود علاقة طردية إيجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- هناك علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير العاملين لديها، حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي.
- هناك علاقة طردية إيجابية كلما كانت الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة واضحة ومفهومة من الإدارة والعاملين كلما أصبحت المؤسسة قادرة على عملية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، وكان من نتائج هذه الدراسة أيضاً بأن سياسات وأنظمة العمل المعمول بها بحاجة إلى تعديل وتغيير.

- توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وإحداث التطوير التنظيمي ومراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة.

➤ دراسة حسين حريم، شاكِر جار الله الخشالي (2006) بعنوان: "أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية الأردنية"، مجلة أربد للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة استخدام الشركات العاملة في قطاع الصناعات الكيماوية في الأردن لمراحل إدارة عملية التغيير (الإذابة، إدخال التغيير والتجميد) في مقاومة العاملين للتغيير، ولهذا الغرض فقد تم اختيار عينة مكونة من (525) عاملاً من جميع الشركات المسجلة في سوق عمان المالي وبشكل عشوائي، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- وجود مستوى تطبيق مقبول لمراحل إدارة عملية التغيير من قبل إدارات هذه الشركات والذي أدى إلى التوسط في مستوى مقاومة العاملين للتغيير.
- كلما زادت هذه الشركات من استخدام مراحل عملية إدارة التغيير كلما قلت مقاومة العاملين للتغيير للأسباب التنظيمية.
- عدم وجود تأثير معنوي لمرحلتَي الإذابة والتجميد في مقاومة العاملين للتغيير للأسباب الموضوعية، فيما كان التأثير معنوياً بالنسبة لمرحلة إدخال التغيير.
- عدم وجود تأثير معنوي لمرحلتَي إدخال التغيير والتجميد في مقاومة العاملين للتغيير للأسباب الاجتماعية، بينما كان هذا التأثير معنوياً بالنسبة لمرحلة الإذابة.
- عدم وجود تأثير معنوي لمراحل إدارة عملية التغيير الثلاث في مقاومة العاملين للتغيير للأسباب الاقتصادية.

### 3- الدراسات المتعلقة بالقيادة وإدارة التغيير التنظيمي معاً:

➤ دراسة UzmaRasool Khan, & al (2016) بعنوان: «The Role of Leadership on Organizational Change», International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol.05, Issue. 11.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في التغيير التنظيمي، من خلال استكشاف العلاقة بين التغيير التنظيمي الناجح والقيادة على أساس خاصيتين هما: أنماط القيادة التي تتمتع (بالرؤية، الديمقراطية، التحويلية) ومن خلال استخدام النهج المبتكر، ودراسة دور القيادة من أجل التغيير التنظيمي الناجح، وكذا تحديد الأنماط والصفات التي ينبغي اعتمادها لفعالية عملية التغيير التنظيمي، وهذه الدراسة في المقام الأول وصفية، كما اعتمدت على دراسة الحالة لدعم البحث، وبعد استخدام تحليل المحتوى، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- التغييرات دون رؤية واضحة وأفكار جديدة يمكن أن تؤدي إلى انخفاض مستوى النجاح.
- رؤية القائد إلى جانب النمط الديمقراطي والتحويلي أمر ضروري لتحقيق مستوى عالٍ من النجاح في إحداث التغيير التنظيمي.
- ضرورة إتباع القادة النهج المبتكر والتفكير الإبداعي من أجل التغيير التنظيمي الناجح.
- التغيير التنظيمي الناجح يعتمد على نمط القيادة والنهج المبتكر للقائد.

➤ دراسة صورية بوظرفة (2016/2015) بعنوان: "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي بنجاح وفعالية، وأهميتها في إدارة التغيير التنظيمي، بالتعرف على مدى ممارسة نمط القيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثره على إدارة التغيير التنظيمي بمختلف مجالاته (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، التغيير الثقافي)، وتم تحديد عينة بحجم (668) عامل من ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية (سوميفوس، اتصالات الجزائر، نفال)، وكانت عينة عشوائية بسيطة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- توفر السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة.
- إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة عرف درجة موافقة عالية بالنسبة للتغيير الهيكلي، التكنولوجي، تغيير المستخدمين، في حين كانت درجة الموافقة منخفضة بالنسبة للتغيير الثقافي.
- وجود تأثير للقيادة التحويلية على التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، والتغيير الثقافي في المؤسسات محل الدراسة.

➤ دراسة Moo Jun Hao, Rashad Yazdanifard (2015) بعنوان: «How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation», Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Vol. 15, No. 9.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح القيادة الفعالة، وكيف يمكن أن تحدث تغييرا ايجابيا يساعد المؤسسة على التحسين والابتكار في بيئة العمل الحالية، من خلال مناقشة القيادة الفعالة وإدارة التغيير التنظيمي، وأيضا كيف تؤثر القيادة على عوامل أخرى مثل الثقة والثقافة والرؤية الواضحة في المؤسسة لأنها تسهل التغيير التنظيمي من خلال منهج وصفي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- القيادة الفعالة هي أحد العوامل الرئيسية في إحداث تغيير ايجابي في المؤسسة.
- إدارة التغيير التنظيمي هي الطريقة الوحيدة للحفاظ على المؤسسة في بيئة الأعمال الحالية.
- تلعب القيادة الفعالة دور في تحفيز العاملين وتشجيعهم على التغيير التنظيمي.
- تساعد القيادة الفعالة على اكتساب ثقة العاملين، مما يسهل من أداء المهام الموكلة إليهم.
- تعمل القيادة الفعالة على تشكيل ثقافة تنظيمية ايجابية تزيد من شعور العاملين بالانتماء والالتزام لمواصلة العمل في المؤسسة.

- تحفز القيادة الفعالة العاملين على التواصل وتبادل الأفكار فيما بينهم، مما ينتج عنه أفكار مبتكرة.

- تمكن القيادة الفعالة من قيادة العاملين في الاتجاه الصحيح وفقا لرؤية المؤسسة ورسالتها.

➤ دراسة وفيق حلمي الأغا (2010) بعنوان: "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 12، العدد 2.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة)، في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه، ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية

التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وبلغ حجمها (245) عاملاً من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك العاملة في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أبرزها:

- النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي، ويليه النمط القيادي البيروقراطي ويليه النمط القيادي الحر.
  - هناك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسة.
  - تتوافر القدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في البنوك العاملة في قطاع غزة.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة القيادة الإدارية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.
  - وجود علاقة سالبة بين القيادات الإدارية البيروقراطية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.
  - وجود علاقة موجبة بين القيادات الإدارية الديمقراطية وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.
  - عدم وجود علاقة بين القيادات الإدارية الحرة وعملية إنجاز التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.
- دراسة يوسف محمد النصير (2010) بعنوان: "واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية وعلاقتها بإدارة التغيير، من خلال التعرف على مستوى ممارسة القيادات التدريبية للقيادة التحويلية، ومستوى ممارسة إدارة التغيير، وكذلك التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ممارسة القيادة التحويلية وإدارة التغيير تعزى لمتغيرات طبيعة العمل والجنسية والمؤهل العلمي والخبرة، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير تُعزى لمتغير طبيعة العمل والجنسية والمؤهل العلمي والخبرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (304) عامل في الكليات التقنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- تقديرات مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي وكذا إدارة التغيير كان بدرجة جيدة.
  - هناك فروق ذات دلالة حول مستوى ممارسة السلوك القيادي التحويلي تُعزى لمتغير الجنسية لصالح غير السعودي، في حين لا توجد فروق تُعزى لمتغيرات طبيعة العمل والمؤهل العلمي والخبرة.
  - هناك فروق ذات دلالة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير تُعزى لمتغير الجنسية لصالح غير السعودي، في حين لا توجد فروق تُعزى لمتغيرات طبيعة العمل والمؤهل العلمي والخبرة.
  - هناك علاقة ذات دلالة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة ممارسة إدارة التغيير.
  - هناك فروق ذات دلالة حول علاقة القيادة التحويلية وإدارة التغيير تُعزى إلى طبيعة العمل لصالح الأكاديميين، والمؤهل العلمي لصالح فئة الدكتوراه، والخبرة لصالح فئة (11-15) سنة و(21 سنة فأكثر).
- دراسة عبيد بن عبد الله بن بحير السبيعي (1430/1429) بعنوان: "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالسعودية البالغ عددهم (100) فرد، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

- الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة عالية جداً.
- بعد تحفيز العاملين بالإدارة قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، تلاه بعد القيادة التشاركية في الإدارة، ثم بعد بناء وتطوير الرؤية المشتركة للإدارة، وبعد تهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير، وجاء بعد بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة في المرتبة الأخيرة.
- إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير كبيرة.
- احتل بعد تحفيز العاملين بالإدارة المرتبة الأولى من حيث إمكانية الممارسة، تلاه بعد القيادة التشاركية في الإدارة وبعد تطوير الرؤية المشتركة للإدارة، ثم بعد وضع إستراتيجية لتطوير الإدارة وبعد بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة، وجاء بعد تهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير في المرتبة الأخيرة.
- المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير موجودة بدرجة كبيرة.

➤ دراسة حلمي محمد بشير البلبيسي (2002) بعنوان: "الأساليب القيادية وإدارة التغيير، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية واستراتيجيات التغيير وأهدافه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، كما تهدف أيضاً إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأساليب القيادية واستراتيجيات التغيير وأهدافه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، كما تهدف أيضاً إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأساليب القيادية من جهة وكل من استراتيجيات التغيير وأهدافه من جهة أخرى، وتكونت عينة الدراسة من (407) عاملاً، موزعين (40) عاملاً من الإدارة العليا (بنسبة 10%) لقياس أهداف واستراتيجيات التغيير المتبعة في المؤسسات باعتبار أن عمليات التغيير تتم من خلال الإدارة العليا، و(243) عاملاً من الإدارة الوسطى (بنسبة 60%) و(124) عاملاً من الإدارة الدنيا (بنسبة 30%)، وذلك لقياس الأساليب القيادية وأهداف واستراتيجيات التغيير للإدارة العليا بالنسبة للإدارة الوسطى، وكذلك الإدارة الوسطى بالنسبة للإدارة الدنيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً في تحقيق أهداف الشركات، حيث أن استراتيجيات التغيير التي يتبناها المديرون تختلف باختلاف الأساليب القيادية المستخدمة لتحقيق أي تغيير على مستوى الشركات، وأن أهداف التغيير تتأثر وتختلف باختلاف أساليب القيادة أيضاً.
- رغم الاختلاف الجوهري بين كل أسلوب قيادي وآخر إلا أن هناك تقارباً في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تدل على أن الأساليب القيادية تختلف من أسلوب لآخر من حيث علاقتها باستراتيجيات التغيير، وكذلك علاقتها بأهداف التغيير.

#### 4- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء ما جاء في الدراسات السابقة فقد تم الاستفادة من تلك الدراسات في جميع مراحل الدراسة الحالية، نوجزها فيما يلي:

- تكوين تصور شامل ساعد على تحديد إشكالية الدراسة ومتغيراتها وتساؤلاتها وفرضياتها ونموذجها.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية وإثرائه بما يحقق أهداف الدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة في بناء وتصميم أداة الدراسة (استبانة الدراسة).
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

#### 5- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- في ضوء الدراسات السابقة فإنَّ الدراسة الحالية تمتاز عن سابقتها بالآتي:
- دلت نتائج البحث عن تعدد الدراسات حول القيادة بشكلٍ عام والأنماط القيادية بشكل خاص، إلا أن هذه الدراسات تبحث إما في الأنماط التقليدية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، الحرة) أو في الأنماط الحديثة، ولعل أبرزها التبادلية والتحويلية، وتحاول الدراسة الحالية اختيار نموذج شامل يضم الأنماط التقليدية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، الحرة)، ونمط حديث للقيادة وهو نمط القيادة التحويلية.
  - تناولت معظم الدراسات السابقة إدارة التغيير التنظيمي من نواحي مختلفة (مجالات التغيير التنظيمي، أساليب إدارة التغيير التنظيمي..)، وتتناول الدراسة الحالية إدارة التغيير التنظيمي كأسلوب ونهج إداري يعمل على الانتقال أو تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، ولذلك تم الاعتماد على نموذج (Kurt Lewin) الذي يعتبر من أبرز نماذج إدارة التغيير التنظيمي، ويمثل الإطار الذي استرشد به العديد من الكتاب والباحثين لتقديم نماذج أكثر تفصيلاً لإدارة التغيير التنظيمي، ويتضمن النموذج ثلاث مراحل: الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)، إدخال التغيير (مرحلة التغيير)، وترسيخ/ تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد).
  - أغلب الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة (الأنماط القيادية بشكلٍ خاص) وإدارة التغيير التنظيمي، ركزت على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي، أما الدراسة الحالية تربط مختلف الأنماط القيادية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، الحرة، التحويلية) بإدارة التغيير التنظيمي لإبراز مدى فعاليتها.
  - تتميز هذه الدراسة بتطبيقها على أبرز المؤسسات العمومية، وهي الجامعة والتي ينظر إليها كإحدى المؤسسات المهمة التي تفقد التغيير في المجتمع، والتي تواجه تحديات الإصلاح وتنفيذ خطط الإصلاح وما تحتاجه من قيادات لإدارة التغيير التنظيمي بفعالية وبناجح أكبر.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة

## تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي نالت اهتمام المفكرين والباحثين منذ القديم، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري الحديث نظرًا لحاجة المؤسسات إلى قيادة فعّالة قادرة على التعامل مع التحولات والتحديات والمشكلات التي تواجهها باستمرار، وهذا الاهتمام ناتج عن إدراك أهمية القيادة والقائد في إحداث التأثير المطلوب في سلوك العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

ويتوقف نجاح المؤسسات العمومية والخاصة على حدٍ سواء في تحقيق أهدافها على إدارتها التي تمثل القيادة جوهر عملياتها، لما لها من تأثير في مختلف النشاطات في المؤسسة، إذ من شأنها توجيه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، والتي لا غنى عنها في التأثير على العاملين ودفعهم إلى تقديم أقصى طاقات لديهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، بإتباع النمط القيادي الملائم.

انطلاقًا مما سبق، فإن هذا الفصل يتناول الإطار النظري للقيادة، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تطور وأهمية القيادة في الفكر الإداري

المبحث الثاني: ماهية القيادة

المبحث الثالث: نظريات القيادة

المبحث الرابع: أنماط القيادة

## المبحث الأول: تطور وأهمية القيادة في الفكر الإداري

إن الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة سيما مفهوم القيادة لها جذور تعود في تاريخها إلى الحضارات القديمة، وفيما يلي عرض لأهم الأفكار والممارسات الإدارية التي ساهمت في تطوير مفهوم القيادة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة، من خلال التطرق له في الفكر الإداري القديم ثم الفكر الإداري الكلاسيكي، والفكر الإداري السلوكي لنصل إلى الفكر الإداري المعاصر، ثم نتناول في الأخير أهمية القيادة في الإدارة.

### المطلب الأول: القيادة في الفكر الإداري القديم

عرفت الإدارات التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيرا من المبادئ الإدارية، وسنحاول من خلال عرضنا لأهم هذه الإدارات التركيز على المفاهيم المرتبطة بالقيادة.

#### أولا: القيادة في ظل الإدارة المصرية

شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين عام (2900-2475 ق م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصيته كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، الزراعة والأشغال العامة.

ويرى كل من "ماكس فيبر" (Max Weber) و"ميشال روستوفتزف" (Michael Rosetoutzeff) و"جيمس بريستاد" (James Breasted) أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بيتهم الواسع، مما أدى بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار عمال الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما طبقت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للعاملين<sup>(1)</sup>.

#### ثانيا: القيادة في ظل الإدارة الصينية

شهدت الإدارة الصينية مستوى عاليا من الدقة والتنظيم في عهد إمبراطور الصين (شن الكبير) حوالي (2200 ق م)، فقد كان الجهاز الحكومي يتكون من الحاكم يساعده تسعة مستشارين يشرفون على تسع إدارات تتولى تنفيذ خطة عامة مرسومة، تستهدف الغذاء والتعليم...، وكان من بين المناصب الإدارية التسع منصب خاص بالاتصالات الإدارية يتولاه مستشار للاتصالات الإدارية، وهذا دليل لإدراكها لأهميتها في الإدارة، وكان الإمبراطور (شن) يجري امتحان للعاملين الذي يشغلون مناصب قيادية كل ثلاث سنوات، ويحدد على ضوء نتائج الامتحان إمكانية بقائهم في مناصبهم أو عزلهم<sup>(2)</sup>.

(1) صورية بوطرفة، "القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 9.

(2) نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 29.

كما أن للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة "كونفوشوس" (Confucius) أثر بارز في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي في الإدارة كالحكمة، القدوة الحسنة، الإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بآرائهم، وتحذيره من مخاطر النمط الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب، وتقريره لبعض الصفات المطلوب توافرها فيمن يتولون المراكز القيادية كالمعرفة والنظرة العميقة إلى جانب النزاهة والإيثار<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: القيادة في ظل الإدارة اليونانية

كانت الدولة اليونانية مقسمة إلى مدن كل منها دويلة صغيرة مستقلة، وكان يتم اختيار الإداريين في المدينة على طريق الانتخاب الشعبي المباشر، وعرفت في هذه الفترة مبدأ دورية الوظيفة، والتي تعني: توقيت مدد معينة لشغل وظائف القيادات في مختلف المؤسسات ومستوياتها، بحيث لا يستطيع المواطن أن يشغل هذه الوظيفة القيادية إلا لمدة معينة وإذا انتهت وجب عليه تركها لا لعب أو قصور فيه ولا لانحراف صدر عنه، وإنما بقصد إتاحة الفرصة للكفاءات الأخرى من المواطنين لتثبت ما عندها من طاقات وقدرات على أداء العمل والاستفادة منها.

كما عرفت القيادة اليونانية مبدأ روح الخدمة العامة، والتي تتمثل في أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة، وتغليب أهمية القوانين على الانتهازية والتلاعب والفوضوية والخروج الغير مشروع عن القيم والأهداف العامة للمجتمع، وتشير الدراسات إلى أن الديمقراطية كانت تسود الإدارة في اليونان القديمة ويشيرون إلى أن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة، وهذا هو سر ازدهار حضارتهم وتقدم مجتمعهم<sup>(2)</sup>.

### رابعاً: القيادة في ظل الإدارة الرومانية

استطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على شعوب يفوق تعدادهم الخمسين مليون نسمة، كما استطاعوا فرض وجودهم على رقعة شاسعة من الأرض ضمت أوروبا وشمال أفريقيا وبلاد الشام وتركية، وتمكنوا من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءاتهم ومقدرتهم الإدارية والقيادية، فقد كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز في الدولة، فهو أعلى سلطة دينية وأعلى سلطة عسكرية يساعده في ذلك عدد من الكهنة والمختصين، تطورت الأمور بعد ذلك إلى أن ظهرت الجمهورية منذ (509 ق م إلى 27 ق م)، حيث كان للحاكم جهاز استشاري يضم مائة عضواً أما القيادة الإدارية فكانت حكرًا على الطبقة الأرستقراطية وكان الدستور الروماني يطبق نظام جمع السلطات في مجلس المستشارين -مجلس النواب- والمجالس الشعبية.

(1) سميرة صالح، "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية)"، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 5.

(2) صباح بنوناس، "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص ص: 75-76.

أما في عهد الإمبراطورية فقد شهدت البلاد الكثير من التطبيقات الإدارية السليمة فقد أصبح اختيار القادة للمناصب العليا في البلاد يعتمد على الجدارة والمؤهلات، وكان الشخص المعين في إحدى الوظائف يخضع لحلقات تدريبية تابعة للإدارة التي عين فيها، وشهدت البلاد تنظيماً إدارياً راقياً في العديد من مجالات الحياة وبشكل خاص المتعلقة بمرافق المياه والطرق، وبعد اعتناق الرومان للديانة المسيحية ظهرت أفكاراً إدارية أكثر رقياً، وفي آخر عهد الإمبراطورية طبقت الإدارة الرومانية مبدأ المشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي مركزي في الهيكل والتنظيم، ولا مركزي في إدارة الأقسام والأقاليم<sup>(1)</sup>.

#### خامساً: القيادة في ظل الإدارة العربية

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، ففي عهده صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم هو الرسول، المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه وسلم: "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم"، وقوله كذلك: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمر أحدهم"<sup>(2)</sup>.

ومن أهم السمات القيادية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم هي القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة، الإيثار، وكانت عملية الإدارة في ذلك العهد تتميز بالبساطة، كما كانت القيادات تكلف حسب مقدرة ونزاهة واستقامة من يملكونها بالإضافة إلى تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والتمكن والجدارة، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يحث أولي الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله صلى الله عليه وسلم: "من ولي أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"، واختيار الأصلح كما يقول ابن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه ويُعرف الأمثل بقوته وأمانته.

وقد طبق الرسول صلى الله عليه وسلم الأسلوب الاستشاري في قيادته لشؤون الدولة، كما كان يقوم بمهام الرقابة والإشراف والمتابعة للنشاط الإداري بدافع المسؤولية فيبذل كل ما في وسعه من أجل رعاية الأمة ومصالحها، فقد كان صلى الله عليه وسلم يستوفي الحساب على العمال، فيحاسبهم على كل ما يجبي وكل ما يصرف، كما عرفت الإدارة في عهده تقسيم العمل، فقد جعل عليه السلام له كُتاباً بلغ عددهم اثنين وأربعين كاتباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فمثلاً جعل أبي طالب كاتباً للعهد بالإضافة إلى كُتاب آخرين، وأمين الأختام الحارث بن عوف، وكاتب الغنائم معيقب بن أبي فاطمة، وكان عبد الله بن الأرقم يُجيب الملوك عن الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله، والزبير بن العوام وجهيم بن الصلت يكتبان أموال

(1) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص ص: 23-24.

(2) سميرة صالح، مرجع سابق، ص 6.

الصدقات، وكان زيد بن ثابت ترجمانه الخاص في الفارسية والرومية والقبطية والحبشية واليهودية، وغير ذلك من التقسيم للأعمال الأخرى<sup>(1)</sup>.

وفي عهد الخلفاء الراشدين، عرفت الإدارة كثيرا من المبادئ القيادية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ النظم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير الجهود ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص.

وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما المقدر والأمانة.

أما في عهد العباسيين، فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضم إحدى عشر ديوانا بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على العاملين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، التروي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، إنجاز العمل، والبت السريع بالأمر، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستمتاع لهم وتفهم مشكلاتهم<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني: القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي

ظهرت النظريات الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين، وكان تركيزها على الجانب الفني من العمل من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقد أرسى أفكار هذه النظريات عدد من الرواد أبرزهم الأمريكي "فريدريك تايلور" رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي "هنري فايول" رائد نظرية التقسيم الإداري والألماني "ماكس فيبر" رائد النظرية البيروقراطية، ونحاول فيما يلي التركيز على مفهوم القيادة في مختلف هذه النظريات.

### أولا: القيادة في ظل نظرية الإدارة العلمية

لم تنشأ نظرية الإدارة العلمية إلا بفضل إسهام العديد من الباحثين ورواد النظرية الأوائل أمثال "فريدريك تايلور" (Fredrick Taylor)، "فرنك جليبرت" (Frank Gilbreth) و"هنري جانت" (Henry Gantt)، وبالرغم من أن هؤلاء وغيرهم من الباحثين قد ساهموا في بناء هذه النظرية إلا أن العديد من المفكرين والباحثين يرجعونها إلى المهندس "فريدريك تايلور" والذي أطلق عليه اسم أبو الإدارة العلمية<sup>(3)</sup>.

ولقد أسهم "تايلور" من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات، كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات لهام المدير، فقد رأى أن على المدير استخدام المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويديريهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى

(1) صباح بنوناس، مرجع سابق، ص ص: 77-78.

(2) سميرة صالح، مرجع سابق، ص 7.

(3) صباح بنوناس، مرجع سابق، ص 82.

المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه، ويتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية. ورغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية وللعواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها على الإنتاج<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: القيادة في ظل نظرية التقسيم الإداري

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدداً، ومن أبرز رواد هذه النظرية: "هنري فايول" (Henry Fayol)، "لوثر جوليك" (Luther Gulick) و"ليندول أرويك" (Lyndall Wrwick). وتقوم أفكار "هنري فايول" على تصنيف وظائف المؤسسة إلى ست مجموعات، هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية، التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية، هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير، ومن الإسهامات الرائدة "لهنري فايول" في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد، وهي صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، سعة الإطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة. أما "لوثر جوليك" فأسهم في تطوير القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (POSDCORB) التي تتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تتدرج في اختصاص المدير، وهي: التخطيط (Planning)، التنظيم (Organizing)، شؤون العاملين (Staffing)، التوجيه (Directing)، التنسيق (Coordinating)، النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق (Reporting) والنشاط المالي (Budgeting)، ومع اختلاف تسميات هذه المهام إلا أنها في الأصل مهام إدارية، ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير استخدامها.

وتمثلت إسهامات "ليندول أرويك" في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة، حيث رأى أن من مقومات التفويض الناجح: شجاعة القائد، وتوفير الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لأن عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلباً على روحه المعنوية<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً: القيادة في ظل النظرية البيروقراطية

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" (Max Weber) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاث نماذج أساسية<sup>(3)</sup>:

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 58.

(2) سميرة صالح، مرجع سابق، ص 8.

(3) Samir Trigui, Management et leadership (le savoir faire de la gestion moderne), Contre de publication universitaire, Tunis, 2004, p 152.

- نموذج السلطة الكارزمية (Charismatique).
- نموذج السلطة التقليدية (Traditionnelle).
- نموذج السلطة الشرعية (Rationnelle).

وجعل "ماكس فيبر" معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد، وينظر "فيبر" أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية ومعقولة في الإدارة، وقد وضع "فيبر" المعايير التي تحكم التنظيم الإداري المثالي وتساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وأجملها في عشرة معايير، هي (1):

- 1- تنظيم الوظائف الرسمية داخل المؤسسة تحكمه قواعد معينة، ويتمتع العاملون الشاغلون لهذه الوظائف بحريتهم الشخصية في العمل، فيما عدا النشاطات الرسمية التي تحددها القواعد التي تحكم المؤسسة.
- 2- يقوم تنظيم المناصب على مبدأ التسلسل الإداري لربط العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وتتسلسل السلطات الرئاسية حتى تصل القاعدة إذ يخضع كل منصب أقل لإشراف وضبط المنصب الأعلى منه.
- 3- يكون لكل منصب مجال اختصاص محدد واضح على أسس شرعية ومعقولة.
- 4- يتم اختيار العاملين على أسس وقواعد ومعايير فنية محددة، ويتم التأكد من المؤهلات الفنية بالاختبار وتلقي المرشح التدريب.
- 5- كل عامل يحصل على بدل مادي للعمل في صورة راتب ثابت، ويخوله الحق في معاش.
- 6- هناك فصل تام بين ممتلكات المؤسسة والممتلكات الشخصية، فالوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها وليس من حق العامل أن يمتلك المنصب أو ما فيه.
- 7- جميع الأنظمة والقواعد التي تحكم أنشطة العمل، تصاغ بشكل قواعد ثابتة ومكتوبة.
- 8- يخضع العاملون لنظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهام ووظائفهم.
- 9- السلطة الشرعية في المؤسسة التي يمسك زمامها الرئيس الإداري، يمكن أن تمارس بأشكال مختلفة ولكن في إطار من الشرعية.
- 10- الوظيفة في النموذج البيروقراطي هي مهنة، ويعتمد نظام الترقيّة فيه على الأقدمية أو على إنجاز العمل أو كليهما، ويعود تقدير ذلك للرؤساء المشرفين.

### المطلب الثالث: القيادة في الفكر الإداري السلوكي

لقد أهملت النظريات الكلاسيكية الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في المؤسسات، حيث ركزت على الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنظمة، فجاءت النظريات السلوكية كرد فعل لقصور النظريات الكلاسيكية، حيث اهتمت بالعنصر البشري وركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، ومن أبرز النظريات السلوكية: نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية التنظيم الاجتماعي ونظرية التوازن التنظيمي.

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص: 67-68.

## أولاً: القيادة في ظل نظرية العلاقات الإنسانية

تعتبر التجارب التي قام بها "جورج التون مايو" (George Elton Mayo) نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في مفهوم القيادة، ومن أهم هذه التجارب التي تمت في شركة "وسترن إلكتروك" (Westren Electric) بمصنع "هاوثرون" (Hawthorne) الواقع بولاية "شيكاغو" الأمريكية خلال الفترة (1927-1932)، حيث كشفت نتائج هذه التجارب أن نقص الإنتاج سببه إهمال الحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل<sup>(1)</sup>، ومن أهم الجوانب التي أكدتها دراسة "التون مايو" (Elton Mayo) ما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- 2- التأكيد على أهمية التنظيم غير رسمي وعبرت عنه بالقيم وأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية.
- 3- أن أنماط وقواعد التنظيم غير الرسمي لا تتسم بالاستقرار أو الثبات كما هو حال التنظيم الرسمي الذي غالباً ما يوظف بقواعد وسياسات واضحة ومحددة تنظيمياً.
- 4- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبيرة في زيادة إنتاج الفرد والجماعة.
- 5- يتأثر الفرد بجماعة العمل وبالقيم والمعتقدات والطموحات الجماعية.
- 6- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- التأكيد على الروح المعنوية للأفراد والدافعية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي بأفائه المختلفة.
- 8- يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين الاتجاهات الجماعية واتجاهات الفرد ذاته.
- 9- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد، آخذة في الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.
- 10- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل بينهما.

## ثانياً: القيادة في ظل نظرية التنظيم الاجتماعي

تنظر نظرية التنظيم الاجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، ومن بين الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي، دراسات كل من: "باك" (Bakke)، "أرجيريس" (Argyris) و"ليكرت" (Likert).

فقد حدد "باك" أربعة مكونات أساسية للتنظيم، هي: النظام الذي يحكمه، الموارد البشرية والمادية والطبيعية، الأنشطة التي تتم في إطار مجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد والمؤسسة.

(1) Jean.Luc Carron, Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2001, p 28.

(2) صباح بنوناس، مرجع سابق، ص ص: 86-87.

وأسهم "أرجيرس" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم، والذي يقيمه على عنصرين أساسيين هما: الفرد والتنظيم الرسمي، ويرى أن هناك تعارض بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي، وإن هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل مما ينعكس سلباً على الكفاءة التنظيمية، من هنا وجد "أرجيرس" أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الأفراد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على المرؤوسين، والعمل على توسيع الوظيفة وتحقيق الرقابة.

وأما "ليكرت" فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني، يتوقف نجاحه على القيادة، الاتصالات، الحوافز، عمليات التفاعل والتأثير المتبادل، اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف والرقابة، ويرى أن القيادة الفعالة هي التي تركز اهتمامها على العاملين<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: القيادة في ظل نظرية التوازن التنظيمي

تقوم هذه النظرية على تقرير الشروط التي يمكن للمؤسسة في ظلها أن تدفع أعضائها إلى الاستمرار في مشاركتهم القيمة، ومن ثم ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، ويعتبر "شستر برنارد" (C.Brnard) أول من نبه إلى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها، ثم بلورها "هربرت سايمون" (H.Simon) فيما بعد. يرى "برنارد" أن التنظيم يمثل نشاطاً تعاونياً لا بد لوجوده من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، ولديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك، ويعتمد بقاء المؤسسة على الكفاءة والفعالية، وهذا من خلال رغبة أفرادها في المساهمة بجهودهم في نشاطها، واستمرار هذه المساهمة مرتبط بإشباع حاجات الأفراد، لذا فعلى المؤسسة إيجاد المشجعات الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وهذا يعني التوازن بين إسهام الفرد في نشاطات المؤسسة والمشجعات التي تقدمها المؤسسة للفرد العامل<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث: القيادة في الفكر الإداري المعاصر

لقد أهملت معظم المدارس السابقة العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية، ولهذا السبب طرأ تحول في الفكر الإداري أدى إلى ظهور العديد من المدارس في الآونة الأخيرة، وفيما يلي نعرض أبرز مدارس الفكر الإداري المعاصر ومساهماتها في تطوير مفهوم القيادة الإدارية.

### أولاً: القيادة في ظل مدرسة النظم

تبنى "مانيز" فكرة النظم سنة 1964، وقسم المؤسسات إلى أنظمة مغلقة لا تهتم كثيراً بما يحدث في بيئتها الخارجية، وهو المفهوم التقليدي السائد سابقاً بسبب استقرار البيئة وعدم حدوث التغيرات فيها، وأنظمة مفتوحة والتي تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية وتصدر مخرجاتها المتمثلة في السلع والخدمات إليها، وتكمن فعالية المؤسسة في استطاعتها الحصول على الموارد اللازمة من البيئة (يد عاملة، مواد أولية،

(1) سميرة صالح، مرجع سابق، ص ص: 10-11.

(2) نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص: 81-82.

معلومات... وغيرها) والقيام بإنتاج مخرجاتها، ومنه تعتمد هذه النظرية على العناصر التالية: المدخلات، النشاطات التحويلية، المخرجات والتغذية العكسية<sup>(1)</sup>.

وقد أسهمت هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، أين قدمت إطارا فكريا للقادة من أجل تحليل وفهم المؤسسة وإدارتها بشكل أفضل من خلال<sup>(2)</sup>:

1- اعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة، يدفع كل قائد للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي، مما يحقق تنسيق أفضل في المؤسسة.

2- التغييرات التي قد تحدث بجزء من المؤسسة ستؤثر في بقية الأجزاء، لذا يجب مراعاة كل جوانب المؤسسة.

3- يتضمن منظور النظم مفهوم التعاون نتيجة تأثير وتفاعل الأجزاء وهي تعمل معا، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة.

4- تتفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية (رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح).

5- تتبها القادة إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف مؤسساتهم.

### ثانيا: القيادة في ظل المدرسة الكمية

أسهمت المدرسة الكمية في مجال القيادة الإدارية بمحاولتها تقديم نماذج رياضية موضوعية ومعيارية يمكن للقائد الإداري الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى الحد من التخمين وعملية التوقع والحكم الشخصي<sup>(3)</sup>، وتتم بالاستعانة بالأرقام والتطبيقات والإحصاء لتسهيل مهمة القائد في التعامل مع المشكلات الإدارية، بدلا من اعتماد القادة على معلومات وصفية وافتراضات تفتقر إلى الدقة، وتشمل الفروع التالية<sup>(4)</sup>:

1- **الثنوي الرياضي**: والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة القائد في اتخاذ القرارات والتخطيط للمشاريع المستقبلية.

2- **بحوث العمليات**: وتهتم بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية، وخاصة البرمجة الخطية لتحديد الأولويات والمواقع الأفضل لاستخدام الموارد.

3- **نظم المعلومات**: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

### ثالثا: القيادة في ظل الإدارة اليابانية

لقد برهنت المدرسة اليابانية للعالم أجمع مدى نجاحها في إدارة المؤسسة، ويكمن سر نجاحها في تركيز اهتمامها بتنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال الممارسات الإدارية المختصة والتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة.

(1) نسيم خدير، "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك"، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات (غير منشورة)، جامعة بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014/2015، ص: 34-35.

(2) المرجع السابق، ص 35.

(3) شهباز درويش، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011/2012، ص 28.

(4) نسيم خدير، مرجع سابق، ص 36.

وأسهمت المدرسة اليابانية في مجال القيادة الإدارية بإعطائها أهمية كبيرة ودورا بارزًا للقائد الإداري، فمن خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه يمكن أن يعرف ميّزاتهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية مما يمكنه من اكتشاف ما يثير دافعيتهم للعمل وطرق تحفيزهم لأداء أفضل.

وتؤكد الإدارة اليابانية على اختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة بالإضافة إلى إخضاعهم للتدريب، ونظرا لنجاح الإدارة اليابانية فقد حاولت الدول الغربية وبشكل خاص الولايات المتحدة أن تستفيد منها، ولكن بعد تعديلها بما يتماشى مع البيئة الأمريكية وخصائصها، وسمي هذا التعديل بنظرية (Z) في الإدارة، والتي قدمها عالم الإدارة الألماني "وليام أوشي" (1982)، والذي حاول تكيف النموذج الياباني في الإدارة في المؤسسات الأمريكية، والنظرية (Z) تدعو إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها التي تقف وراء الإنتاجية، وهو الاعتقاد الذي ساد لدى المنظمين الأمريكيين.

تميزت الإدارة اليابانية بتجربة ذات طابع فريد، فهي توظف العامل مدى الحياة، وتتركه للرقابة الذاتية، وتعتمد في تنظيمها على هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة واللامركزية وتدني درجة الرسمية على خلاف النظم البيروقراطية التي تفرضها النظريات الإدارية الغربية، وبذلك أثبت اليابانيون قدرتهم على تصدير ما لديهم من أساليب ونماذج إدارية ناجحة أدت إلى إثراء الفكر الإداري<sup>(1)</sup>.

### المطلب الخامس: أهمية القيادة في الإدارة

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري للقول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وإنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي مؤسسة، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم، وأصبحت تحتل جزءًا بارزًا في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري<sup>(2)</sup>.

ويقتضي توضيح دور القيادة في الإدارة تبين دورها في كل من: الجانب التنظيمي، الجانب الإنساني، الجانب الاجتماعي، والجانب الخاص بالأهداف، وإبراز دورها ومسؤوليتها في تحقيق التكامل بين هذه الجوانب المتعددة وتوفير الفعالية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها<sup>(3)</sup>.

### أولاً: أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل المؤسسة في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية عالية مما يغرس في نفوسهم حب

(1) شهبيناز دريوش، مرجع سابق، ص 29.

(2) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 111.

(3) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 115.

العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام المؤسسة والعاملين فيها، فتنسيق القائد لجهود العاملين من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية المؤسسة واستمرار بقائها<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في مناقشة شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دور القائد في علاقته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين يفرض عليه أن يبني علاقة طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن تستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا، وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

### ثالثا: أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة

من المظاهر الهامة لاجتماعية الإدارة امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل-قادة ومرؤوسين- خارج نطاق العمل في شكل اتحادات ونقابات أو جمعيات توفير الخدمات الرياضية والصحية والثقافية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية الهام هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه الأنشطة واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المؤسسة، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بدورها بما يفرضه عليها هذا الجانب الاجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القائد داخل المؤسسة تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيها، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما يتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج المؤسسة، وتتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، ذلك أن هذه القيم ستعكس على سلوك القائد ومرؤوسيه داخل المؤسسة التي تعمل في نطاق المجتمع ككل، وهذه العوامل الاجتماعية تفرض على القائد أن يأخذها في

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص: 113-114.

(2) سميرة صالح، مرجع سابق، ص 19.

اعتباره، لأن تنكره لقيم المجتمع والمرؤوسين يترتب عليه فقدان القائد لتعاون مرؤوسيه معه مما يعرقل من تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### رابعاً: أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع المؤسسات، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات المؤسسة مع أهداف ومتطلبات العاملين بها من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل التناقضات الموجودة في المؤسسة، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، كما أشار "ستوجديل" على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلاً من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف تنظيمية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات المؤسسة وبين المصادر المالية والبشرية المتاحة في المؤسسة لإشباع هذه الحاجات، وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي"<sup>(2)</sup>.

### المبحث الثاني: ماهية القيادة

لقد عرف موضوع القيادة اهتماماً كبيراً منذ القدم، وزاد الاهتمام به في الفكر الإداري والدراسات الإدارية الحديثة، نظراً لزيادة حاجة المؤسسات إلى قيادة فعالة قادرة على مساعدتها على النجاح في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إذ تُشكل القيادة محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، خاصة في ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة

القيادة (Leadership) كلمة مشتقة من الفعل (قاد)، أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن القيادة هي علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يُصدر الأوامر والمقودين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها<sup>(3)</sup>.

(1) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 120.

(2) سميرة صالح، مرجع سابق، ص 19.

(3) وفيق حلمي الأغا، القيادة الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 12، العدد 2، 2010، ص 303.

والقيادة بشكل عام من المصطلحات التي تعددت تعاريفها، باعتبارها من الظواهر أو المفاهيم التي اختلف الباحثون والمفكرون والمهتمون في تعريفها، وهذا لاختلاف الزوايا التي ينظرون إليها من خلالها، وبسبب التطور الذي طرأ على مفهوم القيادة عبر الزمن، ومن هذه التعاريف ما يلي:

عرّف (Koontz & O'donnel) القيادة على أنها: «الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة»<sup>(1)</sup>.

ويعرفها (Kelly & Lazer) على أنها: «عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف»<sup>(2)</sup>.

ويعرّف (Filder) القيادة على أنها: «القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو هي عملية التنسيق بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأهداف»<sup>(3)</sup>.

وعرفها (Tannenbaum) بأنها: «تأثير شخصي متداخل يمارس في موقف محدد، وتتضمن دائماً محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين) من أجل إتباع موقف معين»<sup>(4)</sup>. كما تعرف القيادة بأنها عبارة عن: "النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف"<sup>(5)</sup>.

يتضح من سياق التعاريف السابقة لمفهوم القيادة، أنه رغم تعددها واختلافها، إلا أنه هناك عامل مشترك لهذه التعاريف، وهو أن جوهر القيادة هو التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المرغوبة. لذا يمكن القول بأن القيادة بمفهومها العام، هي: القدرة على التأثير في أفكار التابعين واتجاهاتهم وسلوكهم، ودفعهم لحشد جهودهم والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرسومة في إطار ظروف موقف معين. إن مفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة الذي يتمحور حول التأثير في الآخرين، وهناك مجموعة من التعاريف للقيادة الإدارية منها:

القيادة الإدارية هي: «نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة»<sup>(6)</sup>.

(1) H.Koontz , C. O'donnel, **Management (principes et méthodes de gestion)**, Mac grawhill, Canada, 1980, p490.

(2) محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص 257.

(3) منى عطية خزام خليل، **الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية (من منظور الخدمة الاجتماعية)**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص73.

(4) عادل ثابت، **الإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 153.

(5) Pierre G.Bergeron, **La gestion moderne**, Getan morin éditeur, Canada, 2004, p399.

(6) ماجد محمد الفراء، مازن إسماعيل الخطيب، "النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة"، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، المجلد 15، العدد2، 2007، ص 442.

وعُرفت على أنها: «النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين»<sup>(1)</sup>.

فالقيادة الإدارية حسب التعريفين الأخيرين تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.

كما يشير مفهوم القيادة الإدارية، إلى: «مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تُعد محصلة للتفاعل بين خصائص القائد والأتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، ويستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة»<sup>(2)</sup>.

ومهما تعددت التعاريف واختلفت، فهناك اتفاق على أن القيادة الإدارية تشمل العناصر التالية<sup>(3)</sup>:

➤ أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على التابعين له.

➤ هدف القيادة أن يؤثر القائد على المرؤوسين أو التابعين، وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

استنادا على التعاريف السابقة للقيادة الإدارية، يمكننا استخلاص أن القيادة الإدارية هي: قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين (أفراد وجماعات) وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، عن طريق التأثير والاستمالة أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة.

### المطلب الثاني: عناصر القيادة

يتضح من التعاريف المتعددة للقيادة أنها عملية تكاملية لا يمكن أن تنشأ إلا بوجود جماعة تسعى لتحقيق هدف متفق عليه، لذا فالقيادة تقوم على عناصر رئيسية لا بد من توفرها، وهي<sup>(4)</sup>:

#### أولاً: وجود جماعة من الناس

الجماعة كما عرفها (Smith)، هي: «وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم»<sup>(5)</sup>، ويتضح ذلك من خلال دعامتين، هما<sup>(6)</sup>:

1- أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة.

2- أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً.

(1) زيد منير عبوي، القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 25.

(2) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 18.

(3) بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 14.

(4) محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 42.

(5) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 91.

(6) المرجع السابق، ص 91.

## ثانياً: عملية التأثير

القائد هو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الأدوار التي يقوم بها (دور المعلم، دور المستشار،...) (1)، ويعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ينتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يحدده (2)، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه سلوك الجماعة وتغيير أفرادها، وعملية التأثير تأخذ ثلاث حالات، هي (3):

**1- محاولة القيادة:** ويكون من خلال إحداث تغيير في سلوك الأفراد دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة.

**2- القيادة الناجحة:** وتكون من خلال إحداث تغيير سلوك الجماعة في الاتجاه المرغوب نتيجة لجهود القائد.

**3- القيادة الفعالة:** وتكون من خلال إحداث تغيير فعال في سلوك الجماعة، وأن التغيير قد تم فعلاً.

### ثالثاً: تحقيق الأهداف المرغوبة

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل، كما أن هناك أهداف خاصة بكل فرد من أفرادها (4)، ونادراً ما تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة تحقيق الأهداف المرغوبة إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف أفرادها، وفي كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف (5).

ويمكن للقائد معالجة التعارض كما بينته (M. Follet) من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" من خلال ثلاث طرق، هي (6):

**1- أن تغطي أهداف جانب على جانب آخر، وهنا يبقى الجانب الضعيف غير راضٍ.**

**2- استخدام أسلوب المساومة، وهنا يتم إرضاء الأطراف من خلال عمل تنازلات من كل الأطراف.**

**3- تحليل القائد للخلافات ومجالات التعارض إلى عناصرها وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف من الأطراف ما يرضيه، وهذا يعتبر أنسب حل.**

كما أن تحقيق أهداف الجماعة من خلال جهود القائد في إشباع حاجات الأفراد تؤدي إلى رغبة الجماعة إلى الانقياد لتعليمات وأوامر القائد لقناعتها بتحقيق أهدافها من خلاله.

(1) فانتن عوض الغزو، **القيادة والإشراف الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 27.

(2) Jean.Luc Carron, Sabine Separi, Op.Cit, p55.

(3) محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص 43.

(4) بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، مرجع سابق، ص 102.

(5) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 94.

(6) محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص: 44-45.

### المطلب الثالث: القيادة والمفاهيم المتداخلة

هناك مفاهيم مرتبطة بمفهوم القيادة، ولو أجرينا مقارنة بينها وبين مفهوم القيادة لوجدنا أن هذه المفاهيم تختلف اختلافا جوهريا وواضحا عن مفهوم القيادة، في حين يقترب بعض منها من مفهوم القيادة، ومن بين هذه المفاهيم: الإدارة والرئاسة.

#### أولا: القيادة والإدارة

تعامل الفكر الإداري في مراحلها المبكرة مع القيادة والإدارة باعتبارهما وجهان لعملة واحدة، لذلك لم يكن هناك تفرقة بينهما، إلا أن هذا سرعان ما تغير، وأمكن التمييز بينهما.

**1- القيادة جزء من الإدارة:** أي أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان، بمعنى أنه لا وجود لأحدهما دون الآخر، حيث أن هناك من يقول أن القيادة، هي: «جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة»، وبذلك لا يمكن فصل القيادة عن الإدارة<sup>(1)</sup>، باعتبار أن الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، في حين تعتبر القيادة ركن من أركان التوجيه، بالإضافة إلى ركن الاتصال وركن التحفيز، والتي تمكن من القيام بالوظائف الأخرى بنجاح.

**2- القيادة تختلف عن الإدارة:** أي أن القيادة والإدارة مفهومان متميزان عن بعضهما وإن كانت جزءا منها، فالإدارة معناها تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات، أما القيادة فمعناها التأثير في الآخرين وإيجاد الرؤى المستقبلية والهام التابعين لتحقيقها بما يتجاوز قدراتهم الطبيعية وتعزيز تهمتهم<sup>(2)</sup>، وهناك من يميز بين القيادة والإدارة باعتبار أن القيادة علاقة تأثيرية متعددة الاتجاه، في حين أن الإدارة علاقة سلطة أحادية الاتجاه<sup>(3)</sup>، وحسب (بيتر دراكر): «الإدارة هي فعل الأشياء بشكل صحيح، أما القيادة هي فعل الأشياء الصحيحة»<sup>(4)</sup>.

وعليه، يوجد ارتباط وثيق بين القيادة والإدارة، إلا أنهما لا يعينان نفس الشيء، وتحتاج المؤسسات إلى كل منهما، إذا ما أردت أن تحقق الفعالية لعملياتها، فالقيادة ضرورية لإحداث التغيير، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة، والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها من مساعدة المؤسسة في تحقيق التوافق مع بيئتها<sup>(5)</sup>.

ويمكن استعراض بعض أوجه التفرقة بين الإدارة والقيادة في الجدول التالي:

(1) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 22.

(2) Rafaela Martínez Méndez, & al, «Leadership Style and Organizationl Effectivenss in Small Construction Businesses in Puebla, Mexico», **Global Journal of Business Reserch**, Vol. 7, No. 5, 2013, p 48.

(3) منير خالد عباس، «آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية»، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص 36.

(4) جيف جراوت، ليز فيشر، **كل ما تحتاج معرفته عن القيادة**، ترجمة محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 15.

(5) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 552.

الجدول رقم (01): الفرق بين الإدارة والقيادة

النشاط	الإدارة	القيادة
نقطة الاهتمام	1- تنفيذ الرؤية الجديدة للمؤسسة (التخطيط والموازنات): وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك.	1- خلق رؤية جديدة للمؤسسة (تحديد الاتجاه): تنمية رؤية مستقبلية، وغالبا ما يكون المستقبل البعيد، ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.
تنمية الشبكة البشرية اللازمة	2- التنظيم والحصول على الأفراد: وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات، والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.	2- توحيد اتجاهات الأفراد: استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها.
التنفيذ	3- الرقابة وحل المشكلات: متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي، وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، تطبيق الحلول القياسية المتعارف عليها.	3- التحفيز والإلهام: حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة، ابتكار تقنيات لحل المشكلات.
النتائج	4- تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة.	4- يحقق تغييرات أحيانا تكون جوهرية ومفيدة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد، على:

- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 553.
- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، الإدارة العامة والإدارة التربوية، الرواد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 89.
- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص ص: 163-164.

### ثانيا: القيادة والرئاسة

هناك اختلاف جوهري بين القيادة والرئاسة، فالرئاسة مفهوم يقوم على أساس انسياب السلطة في إطار التنظيم الرسمي الذي تمثله، ولذا فإن الرئيس يحدد الأهداف حسب مصلحة العمل من خلال الأهداف الرسمية للمؤسسة، ومنظوره الذاتي لها (ميوله ورغباته)، وعلى المرؤوس إنجاز المهمات حسب الصلاحيات المخولة له وإلا تعرض إلى الجزاء<sup>(1)</sup>، أما القيادة تتبع تلقائيا من الجماعة، والقائد في هذه الحالة يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بشكل يمكنه من الحصول على ولائهم له وطاعتهم واستجابتهم لأوامره وتوجيهاته<sup>(2)</sup>.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 222.

(2) طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 38.

ويمكن إبراز أوجه التفرقة بين القيادة والرئاسة في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- 1- تستمد الرئاسة سلطتها من النصوص القانونية (بحكم الوظيفة)، وهي بذلك مفروضة على أعضاء الجماعة التي ترأسها، في حين القيادة تستمدتها منهم، أي برضا الجماعة وقبولها.
- 2- تلجأ الرئاسة في العمل إلى أسلوب الأوامر وأسلوب الجزاء والعقاب، في حين تعتمد القيادة على التأثير والإقناع لدفع المرؤوسين لأداء الأعمال المنوطة بهم.
- 3- العلاقة بين القيادة والمرؤوسين هي علاقة تعاون، مصدره الاختيار لا الجبر والقهر، أما علاقة الرئاسة بالمرؤوسين تعتبر علاقة رسمية لا تقوم في الغالب على الاعتبارات الإنسانية.
- 4- القيادة تهتم بأهداف العاملين مثلما تهتم بأهداف العمل، بينما الرئاسة يطغى اهتمامها بأهداف العمل بغض النظر عن مصالح العاملين، فهي أهداف ثانوية.
- 5- القيادة تُشعر التابعين بأهميتهم لنجاح العمل، وبالتالي تحقيق الأهداف، أما الرئاسة لا تعطيهما أهمية وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل.

وعلى الرغم من الفروق الجوهرية السابقة بين مفهومي القيادة والرئاسة، إلا أن التطبيقات الحديثة للإدارة تسعى إلى التقريب بين هذين المفهومين، بحيث يصبح الرئيس قائدا يسعى إلى تحقيق التعاون بين الأفراد، مما يرفع من روحهم المعنوية، كما يسعى إلى تحقيق الانسجام والتناسق بين أعمالهم، كما يوجه الجماعة نحو تحقيق الأهداف ويمنع التعارض بين الأهداف الشخصية للأفراد وأهداف المؤسسة<sup>(2)</sup>.

ومن هذا المنطلق يمكن أن يكون الرئيس الإداري قائدا إداريا إذا ما غير معالم علاقته بمرؤوسيه، واعتقد بالاعتبارات الإنسانية في معاملته معهم، وأحل في حملهم على تنفيذ أوامره محل القهر والإجبار والتأثير والإقناع، وعدم اللجوء إلى أسلوب الجزاء والعقاب إلا إذا فشل في حملهم على تنفيذ تلك الأوامر بالإقناع.

#### المطلب الرابع: مصادر قوة تأثير القائد

تمثل القوة أداة التأثير التي يستخدمها القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتُعرف القوة "Power" بأنها: «القدرة على التأثير في سلوك الآخرين»<sup>(3)</sup>، وقد صنّف الكاتبان (John French & Bertram Reven) مصادر قوة وتأثير القائد إلى خمس مصادر رئيسية، يمكن تصنيفهم في مجموعتين، هما: القوة الوظيفية والقوة الشخصية.

#### أولا: القوة الوظيفية

قد تُسمى القوة الوظيفية "Position Power" قوة المركز الوظيفي، والتي تعكس المقدرة على التأثير في سلوك الآخرين والمستمدة من الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد، وتنقسم هذه القوة إلى ثلاث أنواع فرعية، هي:

(1) محمد باهي أبو يونس، الوجيز في أصول الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1995، ص ص: 64-65.

(2) أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، مصر، 2005، ص 105.

(3) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 554.

- 1- **القوة الشرعية (Legitimate Power):** إن القوة الشرعية مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمؤسسة<sup>(1)</sup>.
- 2- **قوة المكافأة (Reward Power):** إن قوة المكافأة التي يقدمها الرئيس للمرؤوسين تُشعرهم بأن إطاعتهم لأوامره ستعود عليهم بمكافآت مادية ومعنوية<sup>(2)</sup>.
- 3- **قوة الإكراه/العقاب (Coerave Power):** إن قوة الإكراه/العقاب تُمكن القائد من إرغام الآخرين على تنفيذ الأعمال وإطاعة أوامره تجنباً للعقوبات أو المساءلة<sup>(3)</sup>.

### ثانياً: القوة الشخصية

- القوة الشخصية "Personal Power" هي تلك القوة التي يستمدها القائد أو المدير من سماته الشخصية أو مهاراته الذاتية، وتنقسم بدورها إلى نوعين، هما:
- 1- **قوة الخبرة (Expert Power):** وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة، وكذلك من التجارب التي يمر بها القائد، فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة<sup>(4)</sup>.
  - 2- **القوة المرجعية (Referent Power):** تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخفايات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهة نظرهم مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم<sup>(5)</sup>، وقد تأخذ القوة المرجعية شكل الجاذبية أو السمات الخاصة، والتي تعبر عن وجود سمات ذاتية للقائد تلهم الأفراد وتنبث فيهم الحماس وتنمي لديهم الولاء. وعلى الرغم من أهمية كلاً من القوة الوظيفية والقوة الشخصية، إلا أن القائد الفعال يعتمد بشكل أساسي على القوة الشخصية للحصول على امتثال الآخرين لقراراته وأوامره وتوجيهاته<sup>(6)</sup>.

### المطلب الخامس: مهارات القيادة

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره، ويؤدي المهام القيادية، لا بد من توفر مهارات قيادية تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين وتوجيههم نحو أهداف المؤسسة، كما تجعله أكثر قدرة على مواجهة المواقف الطارئة بفعالية<sup>(7)</sup>، وهذه المهارات هي:

- 
- (1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 218.
  - (2) Pierre G.Bergeron, Op.Cit, p 401.
  - (3) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 38.
  - (4) بشير العلاق، مرجع سابق، ص 17.
  - (5) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 136.
  - (6) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 557.
  - (7) Moo Jun Hao & Rashad Yazdanifard, «How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation», **Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management**, Vol. 15, N<sup>o</sup>. 9, 2015, p 1.

### أولاً: المهارات الفنية

يُقصد بالمهارات الفنية المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والقدرة على استخدام المعرفة في أداء العمل، بمعنى إتقان العمل والقدرة على معرفة أعمال المرؤوسين بجميع مراحلها، فهي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي، حيث تنعكس المعرفة والخبرة المكتسبة وتطبيقها في استخدام الطرق والقواعد على أحسن وجه، وهي تمثل مهارة يكتسبها المسؤول من خلال الممارسة الواعية والهادفة إلى تنمية قدراته الذاتية أو من خلال المشاركة في ورش العمل التي تعقد من قِبل الإدارات من أجل تطوير وتدريب القادة<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: المهارات الإنسانية

وهي المهارة التي يمتلكها القائد من خلال مقدرته على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق الجهود والعمل بروح الفريق، ونجد أنه هذه المهارة تحتاج إلى دقة لأن اكتسابها أكثر صعوبة من المهارة الفنية، لأن القائد هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وكفاءاتهم وعلمهم، وهذا بالطبع يحتاج إلى تعامل خاص، فالسمات التي يحتاجها القائد هنا هي الانسجام، الأمانة، الإخلاص والخلق الطيب، ويجب أن يكون القائد رقيقاً على نفسه، وكذلك يجب أن يتحلى بالاستقامة وذلك بأن يكون ذا أهداف ونهج سليم، لأن هذه الصفات التي تكمن في القائد تحسب المرؤوسين بالأمان والاطمئنان، ونستطيع إدراك السمة لدى القائد من خلال التعامل مع الأفراد وبنائه لعلاقات طيبة معهم وفهم مشاعرهم وحاجاتهم ومنحهم الثقة وتبادل الاقتراحات والانتقادات وفسح المجال أمامهم للابتكار والإبداع، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن أفضل وأهم سمة للقائد الناجح هي بناء علاقات مع المرؤوسين والتعامل الجيد معهم<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً: المهارات التنظيمية

وهي أن ينظر القائد للمؤسسة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة<sup>(3)</sup>، وكذلك قدرة القائد على التخطيط للعمل بحيث تمثل الرؤية المستقبلية للمؤسسة من خلال وضع خطة خطة يتم من خلالها دراسة الواقع والإمكانات المتوفرة ودراسة الظروف البيئية المحيطة والقدرة على الإحساس بالمشكلات ووضع الحلول لها، ويجب على القائد أن يحقق الانسجام والتوافق للمرؤوسين من خلال التخطيط<sup>(4)</sup>.

### رابعاً: المهارات الفكرية

تعني هذه المهارة مقدرة القائد على التحليل والتصور الذهني للأمور المحيطة به في المؤسسة، والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينهما، وما تؤثره على العمل المؤسسي، فهي مهارة لدى القائد لرؤية المؤسسة ككل، وإدراكه للعلاقات التي تربط وظائفها ومكوناتها الفرعية، وعلاقتها مع باقي الأنظمة الأخرى، إن

(1) محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص 54.

(2) فانتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص ص: 106-107.

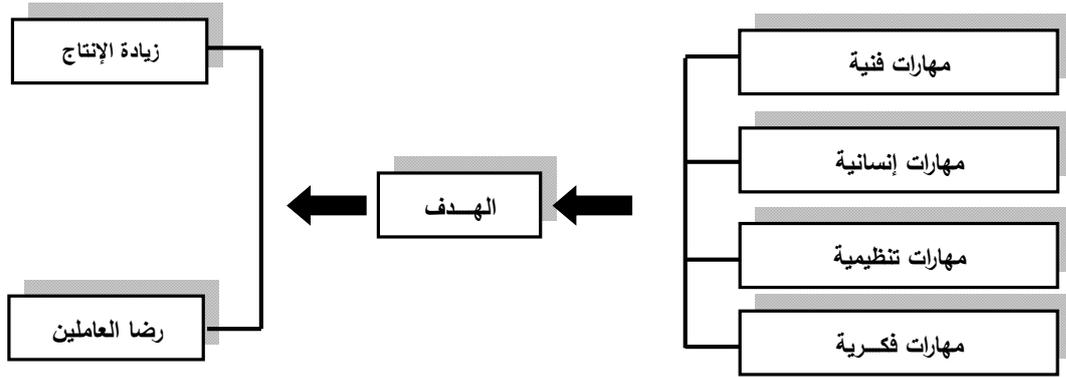
(3) منصور عيسى، القيادة (المهارات القيادية وفعالية القيادة الإدارية)، الدار المصرية للعلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 170.

(4) محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص 55.

القائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكرا للأفكار الجديدة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشكلات قبل وقوعها، قادرا على وضع الحلول واختيار البدائل<sup>(1)</sup>.

والشكل الموالي يلخص مختلف مهارات القيادة:

الشكل رقم (02): مهارات القيادة



المصدر: بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص16.

إن المهارات السابقة الذكر ضرورية وهامة لأي قائد وفي أي من المستويات الإدارية، لأن بتوظيفها يمكنه من بلوغ أهداف العمل ورفع الإنتاجية من ناحية، وتحقيق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، ومن ثم يمكن تحقيق فعالية المؤسسة، إلا أن أهميتها النسبية تتفاوت حسب المستويات الإدارية.

### المبحث الثالث: نظريات القيادة

قد اهتم العديد من الكتاب والباحثين بموضوع القيادة والقائد، ومحاولة تقديم تفسيراً لطبيعة القيادة والعوامل المتصلة بظهور القادة، وأبرز ذلك مجموعة كبيرة من النظريات المتباينة في الفكر الإداري، وفيما يلي سوف يتم تناول بعض هذه النظريات التقليدية منها والحديثة، وفق مجموعات أو مداخل رئيسية تضم كل مجموعة العديد من النظريات.

#### المطلب الأول: نظريات السمات

تعتبر نظريات السمات من النظريات الأولى، والتي استهدفت تحديد خصائص أو صفات القيادة الناجحة، على اعتبار أن القيادة تقوم على مجموعة من السمات يتمتع بها فرد ما، وأن من تتوفر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في كل المواقف، ومن النظريات التي ظهرت في إطار هذا الفكر نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات القيادية.

(1) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، 2008، ص: 142-143.

## أولاً: نظرية الرجل العظيم

هناك الكثير من العلماء والباحثين من يرجعون ظهور هذه النظرية إلى العهد الإغريقي والروماني، حيث كان يعتقدون بأن القائد يولد ولا يصنع، وأن السمات التي يتصف بها هي موروثه (فطرية) وليست مكتسبة<sup>(1)</sup>، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدداً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً<sup>(2)</sup>.

ويعد (F.Galton) من أبرز دعاة هذه النظرية، الذي قدم دراسات عديدة أكد من خلالها على أثر الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها في سنة 1879 تأثيراً كبيراً على المفكرين والباحثين الذين تبنوا هذا الاتجاه، ابتداءً من (Woods) في سنة 1913، وانتهاءً بـ (Jennings) الذي قدم سنة 1960 عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم، حيث قدم: نموذج الأمير وأمثلة له، نموذج البطل وأمثلة له ونموذج الرجل المتميز وأمثلة له<sup>(3)</sup>.

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن هذه النظرية قد ظلت محل الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين لفترة طويلة، وتعتبر الأساس للأفكار التي قدمت حول موضوع القيادة ومهدت لها، وما نتج عنها من نظريات متعددة ومنظورة، ورغم ذلك فهناك اعتراضات وجهت لها، من أبرزها:

- 1- أن هذه النظرية تعتمد على الفرد ولا تعتمد على الجماعة، فالمطلوب من الجماعة الخضوع والطاعة، وحصرت القيادة في فئة محدودة، كما تعد قاصرة على إيجاد متغيرات يمكن اعتمادها لتحديد سمات القائد<sup>(4)</sup>.
- 2- تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارات القيادية لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان إكساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم والتي بفضل تنميتها يمكنهم أن يصبحوا قادة ناجحين<sup>(5)</sup>.
- 3- تجاهلت النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوفر فيه سمات قيادية موروثه فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها فإنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع وبطبيعة المؤسسة<sup>(6)</sup>.

---

(1) حسن بن سليم، "القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة، دراسة ميدانية لأساتذة التعليم بمدارس مدينة الجلفة نموذجاً"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 97.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 249-250.

(3) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 53.

(4) عزات كريم العدوان، **العلاقة بين خصائص القيادة التحولية وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 59.

(5) محمد كريم حسني سعيد خلف، "علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010، ص 15.

(6) لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، "أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (أونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 15.

4- أهملت طبيعة الموقف والظروف المختلفة التي قد يتعرض لها القائد ومروسيه، إذ ليس هناك سمات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات، كما لم يتفق واضعوها على السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائداً<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: نظرية السمات القيادية

جاءت بعد نظرية الرجل العظيم، حيث استخدمت المنهج العلمي لتحديد صلاحية الشخص ليكون قائداً من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها القادة والتي تُستخدم كمعيار لمدى نجاح وقدرة الشخص على أن يكون قائداً، إذ تستند هذه النظرية إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليس بالضرورة وراثية<sup>(2)</sup>.

وقد أسفرت نتائج البحوث والدراسات التي قام بها أنصار هذه النظرية حول تحليل السمات اللازمة للقيادة عن مجموعة من السمات للقائد الناجح، إلا أنهم اختلفوا في تحديد عدد ونوع السمات القيادية، وقد توصل (Bass) إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين (1904-1947) اشتملت على الصفات القيادية التالية<sup>(3)</sup>:

1- القدرة: مثل (الذكاء، الاستعداد، القدرة على التحدث).

2- الإنجاز: مثل (التقييم، المعرفة، المهارات).

3- المسؤولية: مثل (الاعتماد على النفس، المبادرة، المثابرة).

4- المشاركة: مثل (النشاط، تحسين العلاقات، التعاون).

5- المركز الاجتماعي: مثل (الحالة الاجتماعية والاقتصادية، الشهرة).

ويرى بعض الباحثين عدم جدوى تعداد السمات اللازمة للقائد الناجح، ونادى بربط هذه السمات بما تتطلبه القيادة من تفوق شخصي في الفنون القيادية، وهذا يتطلب القدرة الجسمية والإدراك الحسي والقدرة على التصور، والمهارة في استخدام التكنولوجيا... الخ، لذا انصب تركيز الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين على الكشف على السمات الفارقة بين القادة وغير القادة، والوقوف على الفرق بين سمات القادة الفعالين وغير الفعالين حتى يمكن التنبؤ بفعالية القادة في المستقبل<sup>(4)</sup>، وقد وجهت انتقادات إلى هذه النظرية، من أبرزها:

- لم تنتبأ بدقة من الأفراد الذين سينجحون في القيادة، فهناك العديد من الأفراد لديهم هذه السمات، ولم يصبحوا قادة ناجحين، كما أنه يوجد قادة ناجحون وليس لديهم بعض السمات التي تم تحديدها؛
- عدم سهولة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد القدر المناسب من كل سمة<sup>(5)</sup>.

(1) هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 90.

(2) هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة (النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة)، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 30.

(3) طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 46.

(4) المرجع السابق، ص 47.

(5) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص 220.

➤ أن هذه النظرية أهملت الموقف الذي يتواجد فيه القائد، وركزت فقط على خصائص القيادة الفعالة للقائد الفعال؛

➤ لم تؤيد الدراسات الميدانية التي قامت باختبار صحة النظرية مدى وجود علاقة دقيقة بين سمات القيادة الفعالة من ناحية والفعالية من ناحية أخرى<sup>(1)</sup>.

➤ لا يمكن تطبيقها في الواقع العملي، فمن الصعب العثور على أشخاص تتوفر فيهم كل هذه السمات أو أغلبها<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني: النظريات السلوكية

نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفعالية القيادة، ونتيجة ظهور حركة العلاقات الإنسانية، تحوّل اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب السلوك القيادي، استناداً إلى افتراض أن السلوك القيادي يؤثر مباشرة في فعالية الجماعة، ومن أهم النظريات التي ركزت على الجانب السلوكي، نظرية الأنماط القيادية (دراسة جامعة أيوا Iowa)، نظرية البعدين (دراسة جامعة أوهايو Ohio)، نظرية نظم القيادة (دراسة جامعة ميتشجان Michigan)، ونظرية الشبكة الإدارية.

### أولاً: نظرية الأنماط القيادية

وتُسمى نظرية جامعة "أيوا" (Iowa) وهي عبارة عن دراسات أجرتها الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاث أنماط للقيادة، وهي تعتبر من الدراسات الأولى التي أبرزت أهمية سلوك القائد وقدمته في شكل أنماط، وكانت الدراسات عبارة عن تجربة قام بها مجموعة من الباحثين، والتي أجريت على عدد من التلاميذ في أحد أندية الهواة، وقُسم التلاميذ إلى ثلاث مجموعات وفق نوع السلوك الذي يتبعه المشرف على كل مجموعة، وهذا وفق تعليمات القائمين بالتجربة<sup>(3)</sup>، وتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي، هي<sup>(4)</sup>:

**1- النمط الاستبدادي/المنفرد:** وفيه احتفظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات واعتمد أسلوب الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية، وكان القائد هو محور الاتصالات في المجموعة.

**2- النمط الديمقراطي:** وفيه يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة، وتشجيع ومعاونة القائد الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

**3- النمط المتسبب/الحر:** فقد ترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل... الخ للجماعة، ولم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، وعدم المدح أو النقد لأحد.

(1) محمد العزازي أحمد إدريس، المفاهيم السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2009، ص 219.

(2) H.Koontz , C. O'donnel , Op.cit, p 494.

(3) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي (بين النظرية والتطبيق)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص: 265-266.

(4) محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية (وفقاً لنظرية هيرسي ويلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 89-90.

ولقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة، ومن خلال المقارنة بين النمط الاستبدادي والديمقراطي، كانت أبرز النتائج ما يلي<sup>(1)</sup>:

- أن إنتاجية العمل في ظل النمط الاستبدادي أقل منه في ظل النمط الديمقراطي.
- كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي، وكانت إنتاجية العمل تتخفف في النمط الاستبدادي عند مغادرة القائد مكان العمل.
- كان رضا الأفراد في ظل النمط الديمقراطي أعلى كثيرا من رضاهم في النمط الاستبدادي.
- كانت روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية المكثفة تسود بدرجة كبيرة في سلوك الأفراد في ظل النمط الديمقراطي وقلت بينهم في ظل النمط الاستبدادي.
- كانت علاقات الأفراد في النمط الديمقراطي مع رؤسائهم أفضل بكثير من علاقات الأفراد برؤسائهم في النمط الاستبدادي.

أما بالنسبة للنمط الحر، فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كان في النمط الديمقراطي، ولقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى<sup>(2)</sup>.

لكن ينبغي الحذر في استخلاص تعميمات من النتائج السابقة للأسباب التالية<sup>(3)</sup>:

- لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة وهم أطفال عينة ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في مؤسسات ويقومون بأعمال ومهام معقدة.
- إن هناك عوامل ومتغيرات لم تخضع للدراسة، ولم يعزل أثرها مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد.
- ورغم الثغرات الموجودة في دراسة جامعة (Iowa)، إلا أنها كان لها أهمية إذ وجهت الاهتمام إلى سلوك القائد على أنه متغير أساسي في الدراسة، بالإضافة إلى تحديدها للأنماط القيادية، وهذا ما دفع الباحثين في جامعة (Ohio) وجامعة (Mighigan) إلى إجراء مزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية في المؤسسات.

### ثانيا: نظرية البعدين

يُطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية "أوهايو" (Ohio) في القيادة، ومن أبرز رواد هذه النظرية "فليشمان" (Fleischman) و"كارل شارنل" (Carl Shortle) و"هالبن" (Halpin)، وهدفت هذه الدراسات إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد، ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل، وتم خلال تلك الدراسات تطوير المقياس الشهير الذي وضعه "هالبن" (Halpin) وعُرف باسم مقياس وصف سلوك القائد (LBDQ)<sup>(4)</sup>، وقد تمكنوا من تحديد بُعدين لسلوك القيادة، وهما<sup>(5)</sup>:

(1) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي (بين النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص ص: 266-267.

(2) Alain Duluc, **Leadership et confiance**, Dunod, Paris, 2000, p64.

(3) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي (بين النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص 267.

(4) عبد الله عبده محمد الفهيد، "أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 16.

(5) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص: 269-270.

1- **هيكل المهام:** ويُقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم.

2- **الاهتمام بمشاعر الآخرين:** يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم، وإقامة اتصال ذي اتجاهين صاعد ونازل.

وانتهت دراسة جامعة "أوهايو" في سلوك القائد بأن بعد (الاهتمام بالمشاعر) ويعد (هيكل المهام) هما منفصلان ومتمايزان عن بعضهما البعض، ويُتاح للقائد فرصة التحرك على المحورين أو البعدين في اتجاهين مختلفين، وأن يحرز درجات عالية على كل بعد منهما في الوقت نفسه<sup>(1)</sup>.

والشكل الموالي يبين نموذج يحدد الأساليب القيادية لنظرية البعدين في ضوء كل من سلوك هيكل المهام وسلوك الاهتمام بالمشاعر:

الشكل رقم (03): نموذج جامعة أوهايو للقيادة

مرتفع ↑ الاهتمام بالمشاعر ↓ منخفض	• هيكل مهام مرتفعة. • اهتمام بالمشاعر مرتفع.	• اهتمام بالمشاعر مرتفع. • هيكل مهام منخفضة.
	• هيكل مهام مرتفعة. • اهتمام بالمشاعر منخفض.	• اهتمام بالمشاعر منخفض. • هيكل مهام منخفضة.
	منخفض ←	مرتفع →

المصدر: محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 110.

من الشكل السابق يتبين أن سلوك القائد هو عبارة عن مزيج من السلوك الذي يهتم بالمشاعر والسلوك الذي يهتم بالمهام بنفس المستوى أو بمستويات مختلفة، كما يمكن القول أن القائد الفعال هو الذي يتمكن من بلوغ مستويات عالية في كليهما، وعليه يحقق مستويات مرتفعة من الرضا والإنتاجية.

إن لدراسات جامعة "أوهايو" أهمية خاصة في أنها أكدت على أهمية البعدين (العمل والأفراد) في تقييم القيادة، وعملت من ناحية أخرى على سد الفجوة بين الحركة العلمية في الإدارة (التي ركزت على العمل) والعلاقات الإنسانية (التي ركزت على علاقات العاملين)<sup>(2)</sup>، ورغم ذلك يمكن القول أن هذه الدراسات أهملت تأثير المتغيرات الموقفية على العلاقة بين سلوك القائد ومتغيرات الفاعلية، فضلا عن أنها لم تثبت وجود ارتباط واضح بين بعدي القيادة وأداء المرؤوسين<sup>(3)</sup>.

(1) محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 110.

(2) خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 246.

(3) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي (بين النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص ص: 269-270.

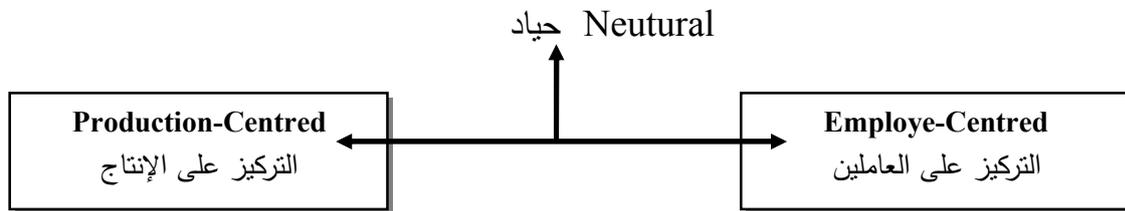
### ثالثاً: نظرية نظم القيادة

وتعرف هذه النظرية باسم دراسات جامعة "ميتشجان" (Michigan)، وقد بدأت هذه الدراسات في نهاية الأربعينيات، وفي نفس الوقت الذي بدأت فيه دراسة جامعة "أوهايو"، وبدأ الباحثين في جامعة "ميتشجان" دراساتهم حول العلاقة بين السلوك القيادي وأداء جماعات العمل، وشملت الدراسة العمال والقادة في ثلاث أقسام: أقسام ذات إنتاجية عالية، أقسام ذات إنتاجية متوسطة وأقسام ذات إنتاجية منخفضة، وذلك بهدف التعرف على السلوك القيادي في هذه الأقسام<sup>(1)</sup>، وقد توصلت الدراسات إلى وجود نوعين أساسيين للسلوك القيادي، هما<sup>(2)</sup>:

**1- السلوك المركز على العاملين:** ويتشابه مع النمط المركز على الاهتمام بالمشاعر في دراسات جامعة "أوهايو".

**2- السلوك المركز على الإنتاج:** ويتشابه مع النمط المركز على هيكلة المهام في دراسات جامعة "أوهايو". وعلى عكس باحثي جامعة "أوهايو"، فقد قدم باحثو جامعة "ميتشجان" في دراساتهم الأولية تصورهم لتركيز الاهتمام نحو العاملين والاهتمام نحو الإنتاج على أنهما نهايتان متعارضتان لسلسلة متصلة، وأوحى هذا بأن القادة الذين يميلون إلى التركيز على الإنتاج كانوا أقل اهتماماً بالعاملين، أما القادة الذي يميلون نحو العاملين، فكانوا أقل اهتماماً بالإنتاج<sup>(3)</sup>، والشكل الموالي يوضح الفكرة السابقة في شكل محور واحد للقيادة له طرفين، الطرف الأول يمثل التركيز على العاملين، والطرف الثاني يمثل التركيز على الإنتاج:

الشكل رقم (04): أنماط القيادة لدراسات جامعة ميتشجان المبكرة



المصدر: محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 82.

ومع اكتمال المزيد من الدراسات قدم الباحثون تصورهم، حيث بات ينظر إلى القادة على أنهم قادرون على التركيز على الإنتاج والعاملين في نفس الوقت، وتوصل "رنسيس ليكرت" (R.Likert) لتطوير نموذج يبين طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القائد وأعضاء المجموعة وأثر هذا التفاعل في دافعية الفرد وزيادة الإنتاجية<sup>(4)</sup>، وطرح "ليكرت" أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية، وهي<sup>(5)</sup>:

(1) محمد سرحان المخلافي، مرجع سابق، ص 81.

(2) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي (بين النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص 268.

(3) منير خالد عباس، "أثار أنماط القيادة في الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سوريا"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، دمشق، سوريا، 2008، ص 50.

(4) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 56.

(5) Bernard Montmorillon, & al, Organisation et gestion de l'entreprise, édition Litec, Paris, 1995, p239.

1- **النمط التسلطي الاستغلالي:** الاتصال في هذا النمط في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، وفيه يتخذ القائد القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

2- **النمط التسلطي الخير:** حيث يسمح القائد للبعض بالمشاركة في اتخاذ القرارات لكن تحت رقبته، لذلك تبقى الثقة ضعيفة بينه وبين العاملين.

3- **النمط الديمقراطي الاستشاري:** الاتصال في هذا النمط في اتجاهين، والقادة هنا يشاركون مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، إلا أن هذه المشاركة شكلية إذ ينفرد القائد باتخاذ القرار.

4- **النمط الديمقراطي التشاركي:** وفيه يمنح القائد ثقة كاملة للمرؤوسين ويسمح لهم باتخاذ القرارات، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، وحسب (Likert) هذا النمط هو النمط القيادي الفعال لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا لدى العاملين على حد سواء.

ولقد وُجّهت انتقادات إلى دراسات جامعة "ميتشجان"، أهمها:

➤ صعوبة استنتاج علاقة سببية بين نمط القيادة ومعايير الفعالية، حيث أن افتراض نمط القيادة هو المتغير المؤثر على الإنتاجية والرضا يفقد الدليل المنهجي<sup>(1)</sup>.

➤ ركزت على شخصية القائد وسلوكه تجاه المرؤوسين (الجماعة)، وأهملت طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد<sup>(2)</sup>.

#### رابعاً: نظرية الشبكة الإدارية

قام بتطوير هذه النظرية كل من (Robert Blacke) و (Janes Mouton) على ضوء دراسات جامعتي "أوهايو" و "ميتشجان"، وتم تحديد سلوك القائد في أسلوبين هما:

1- الاهتمام بالأفراد.

2- الاهتمام بالإنتاج.

وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين في شكل شبكة، يمثل بعدها الأفقي الاهتمام بالإنتاج وبعدها الرأسي الاهتمام بالأفراد، وتقع درجات الاهتمام لكلا البعدين على مقياس تدرجي يمتد من (1-9) درجات<sup>(3)</sup>، وتوضح الشبكة الإدارية ديناميكية أبعاد القيادة، وتعريف البدائل المتاحة للقائد من أجل تحسين فعاليته من حيث اهتمامه بالأفراد واهتمامه بالإنتاج<sup>(4)</sup>.

والشكل الموالي يبين الأنماط القيادية التي تتألف منها الشبكة الإدارية، والتي لاحظ "بلاك" و "موتون" أنها أكثر الأنماط شيوعاً:

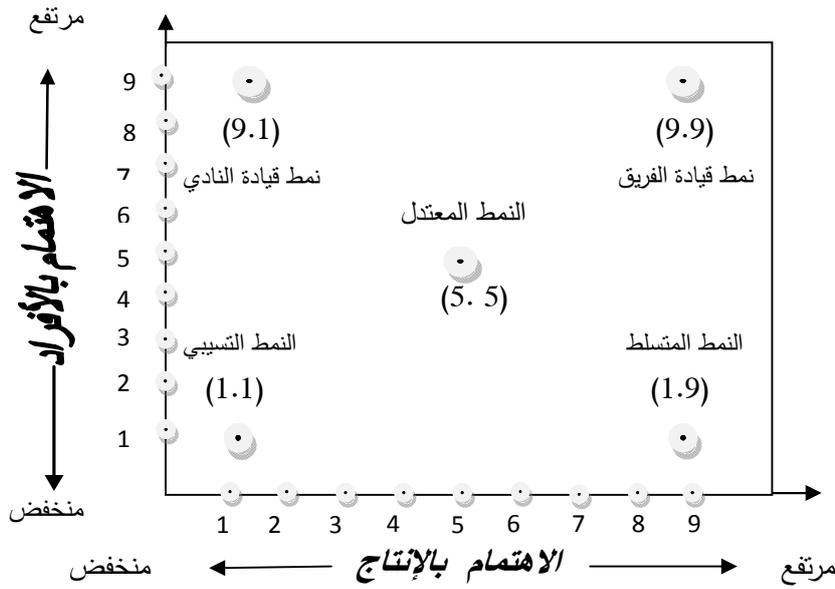
(1) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي (بين النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص 272.

(2) محمد العزازي أحمد إدريس، مرجع سابق، ص 221.

(3) محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 56.

(4) كمال سليم دوناني، القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 64.

الشكل رقم (05): شبكة أنماط القيادة الإدارية



Source : Samir Trigui, **Management et leadership (le savoir faire de la gestion moderne)**, Contre de publication universitaire, Tunis, 2004, p162.

ويتضح من الشبكة أنها تظهر (81) نمطا قياديا على درجات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، إلا أن "بلاك" و"موتون" أكدا على خمس أنماط قيادية، وهي<sup>(1)</sup>:

**1- (1,1) النمط التسبيبي:** يتصف هذا النمط بالاهتمام المنخفض بالأفراد والإنتاج على حد سواء، وعادة ما يقتصر دور هذا النوع من القادة على توصيل القرارات والأوامر والتعليمات من المستويات العليا إلى المستويات الأقل، ويترك الأمور دون تدخل، والنتيجة هي الفشل في الارتقاء بمستوى الإنتاج وكذلك في إشباع رغبات المرؤوسين وزيادة رضاهم الوظيفي.

**2- (9,1) نمط قيادة النادي:** ويتميز هذا النمط باهتمام مرتفع بالأفراد واهتمام منخفض بالإنتاج، وعادة ما يبرر هذا النوع من القادة سلوكياتهم بأن توفير بيئة آمنة وسعيدة لمرؤوسيهم سوف تؤدي تلقائيا إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

**3- (1,9) النمط المتسلط:** يُظهر هذا النمط اهتماما مرتفعا بالإنتاج واهتماما منخفضا بالأفراد، وهنا القادة يهتمون بإنجاز العمل حتى لو كان على حساب حاجات ورغبات العاملين الشخصية، على اعتبار أن لا علاقة لها بالعمل ومراعاتها يعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

**4- (5,5) النمط المعتدل:** يتميز هذا النمط بالاهتمام المعتدل بالإنتاج والأفراد، حيث يركز القادة على التوازن فيما بينها، وهذا يحقق المحافظة على العلاقات الجيدة وتحقيق أهداف المؤسسة بنفس الوقت وبمستوى مقبول.

**5- (9,9) نمط قيادة الفريق:** هذا النمط من القيادة يُبرز اهتمام مرتفع بالأفراد والإنتاج معا، حيث يركز القائد على العمل بروح الفريق، وبناء العلاقات الجيدة مع الأفراد من أجل الحصول على الإنتاج الجيد.

(1) زاهد محمد دبيري، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص ص: 171-172.

ويتضح من الأنماط السابقة الذكر أن أفضل نمط قيادي هو نمط قيادة الفريق، إذ أنه يركز اهتمامه على كل من الأفراد والإنتاج وهو بذلك يُدمج أهداف الفرد بأهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته كل من "روبرت بلاك" و"جين موتون" بأن نمط (9،9) نمط قيادة الفريق هو أكثر الأنماط كفاءة وفعالية من حيث ارتباطه بالارتفاع في كل من مستوى الإنتاج (الأداء) ومستوى الرضا الوظيفي.

وتعتبر نظرية الشبكة الإدارية مفيدة من وجهة نظر فكرية لعدة أسباب أبرزها، أنها تقدم فكراً أوسع من أنماط القيادة<sup>(1)</sup>، ولقد لقيت قبولا واسعا، وأثبتت فعاليتها كأسلوب للتطوير التنظيمي، كما تعتبر من أكثر النظريات انتشارا، فقد تُرجمت إلى أكثر من اثني عشر (12) لغة حية لاستخدامها في تحسين أساليب الاختيار للوظائف القيادية والتدريب والتطوير في أداء العاملين<sup>(2)</sup>، إلا أن النظرية كان كل تركيزها على بعدي القيادة (الاهتمام بالإنتاج، الاهتمام بالأفراد)، وعليه فإن النمط القيادي هو عبارة عن تفاعل هذين البعدين دون الأخذ بعين الاعتبار متغيرات الموقف، رغم أن دراسة المتغيرات الموقفية ذات أهمية بالغة في تحديد النمط القيادي الملائم أو الفعال، وهذا ما ركزت عليه النظريات الموقفية.

### المطلب الثالث: النظريات الموقفية

في ضوء القصور الواضح في نتائج الدراسات التي أجريت وفقا لنظريات السمات والنظريات السلوكية، نشأ اتجاه جديد يقوم على أن اختيار النمط القيادي المناسب يتوقف على طبيعة وخصائص الموقف، وأطلق على هذا الاتجاه النظريات الموقفية في القيادة أو المدخل الموقفي، حيث تقوم هذه النظريات على مبدأ تعذر تحديد القيادة الفعالة بعامل واحد فقط، لكنها لا تنكر أهمية سمات القائد وسلوكه، بل أنه أكثر من ذلك ترى بأن كلاهما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعيشه القائد، وتتمحور هذه النظريات حول مفهوم مفاده أن نجاح أنماط القيادة الإدارية يرتبط بمدى ملائمتها للموقف، أي أنه كلما كان النمط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري متلائما مع متطلبات الموقف الذي يواجهه كلما ازدادت فرص نجاحه في القيادة والعكس بالعكس، ومن أبرز النظريات الموقفية النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر، ونظرية وليام ريدن ثلاثية الأبعاد، ونظرية دورة الحياة ونظرية المسار والهدف.

### أولا: النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر

بناءً على العديد من الدراسات والبحوث التي قام بها فريق بحث في جامعة "النوي" الأمريكية بقيادة "فيدلر" (Fidler, 1967) انتهوا إلى ما أسموه بالنموذج الموقفي لفعالية القيادة<sup>(3)</sup>، واعتبرت من أهم الدراسات التي أجريت حول موضوع القيادة لاعتمادها منهجا جديدا يعتمد على طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد، وحسب "فيدلر" فإنه لا يوجد أسلوب قيادي صالح لكل زمان ومكان<sup>(4)</sup>، ويشير هذا النموذج إلى أن فعالية القيادة تعتمد على تفاعل عنصرين هما: نمط القائد (القيادة)، وخصائص الموقف أو متغيرات الموقف.

(1) عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 161.

(2) عبد الله عبده محمد الفهيد، مرجع سابق، ص 20.

(3) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي (بين النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص 278.

(4) فانتن عوض العزوي، مرجع سابق، ص 88.

1- **نمط القائد:** يؤكد (Fidler) أن القادة يظهرون أنماط مختلفة من السلوك تبعاً لحاجاتهم (حاجات العلاقات الشخصية، حاجات إنجاز المهام)، ويتم تحديد نمط القيادة بناءً على هذه الحاجات من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلاً (LPC) (Least Prefer Go-Worker)، ويقوم القائد بملء هذا الاستقصاء، وكلما انخفضت الدرجة التي يحصل عليها القائد في وصفه لزملائه كلما زاد ميله إلى التركيز على العمل (المهام)، وكلما ارتفعت الدرجة كلما زاد ميله إلى التركيز على العلاقات الإنسانية (الشخصية)<sup>(1)</sup>.

2- **متغيرات الموقف:** ويرى (Fidler) أن هناك ثلاث متغيرات أو عوامل موقفية لها تأثير على فعالية القيادة، والتي تحدد ملائمة الموقف، وهي<sup>(2)</sup>:

- أ- **علاقة القائد بالمرؤوسين:** تعني درجة ثقة المرؤوسين بالقائد ومدى احترامهم له.
- ب- **تنظيم المهمة:** ويُقصد به مدى وضوح أهداف المهمة، وتنظيم خطوات العمل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
- ت- **قوة مركز القائد:** تدل على مدى امتلاك القائد للسلطة، خصوصاً من حيث القدرة على مكافأة وعقاب المرؤوسين.

إن هذه العوامل يمكن التحكم بها وتغييرها من أجل إيجاد الموقف المناسب مع التوجه السلوكي للقائد، وطبقاً لتحليل (Fidler) فإن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت العوامل الثلاثة مرتفعة والعكس صحيح، وافترض (Fidler) هو أن ملائمة الموقف مقرونة بنمط القائد تحدد درجة الفعالية<sup>(3)</sup>، والجدول الموالي يبين تحليل المتغيرات الموقفية لاقتراح نمط القائد المحتمل أن يكون الأكثر فعالية في نموذج (Fidler) الموقفي:

الجدول رقم (02): تحليل المتغيرات الموقفية لتحديد الأنماط القيادية الأكثر فعالية

"نموذج (Fidler) الموقفي"

النمط القيادي الأكثر فعالية	ملائمة الموقف للقائد	العوامل الموقفية			الموقف
		علاقة القائد بالمرؤوسين	تنظيم المهمة	قوة مركز القائد	
نمط المهمة (درجة LPC متدنية)	ملائمة	جيدة	منظمة	قوي	1
نمط المهمة (درجة LPC متدنية)	ملائمة	جيدة	منظمة	ضعيف	2
نمط المهمة (درجة LPC متدنية)	ملائمة	جيدة	غير منظمة	قوي	3
نمط العلاقات (درجة LPC عالية)	ملائمة	جيدة	غير منظمة	ضعيف	4
نمط العلاقات (درجة LPC عالية)	ملائمة متوسطة	ضعيفة	منظمة	قوي	5
نمط العلاقات (درجة LPC عالية)	ملائمة متوسطة	ضعيفة	منظمة	ضعيف	6
نمط العلاقات (درجة LPC عالية)	ملائمة متوسطة	ضعيفة	غير منظمة	قوي	7
نمط المهمة (درجة LPC متدنية)	ملائمة متوسطة	ضعيفة	غير منظمة	ضعيف	8

المصدر: كمال سليم دواني، **القيادة التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 87.

(1) محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي (بين النظرية والتطبيق)**، مرجع سابق، ص ص: 279، 280.

(2) كمال سليم دواني، مرجع سابق، ص 85.

(3) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص ص: 63، 64.

يتبين من الجدول أن بتفاعل العوامل (المتغيرات) الثلاث (قوة مركز القائد، تنظيم المهمة، علاقة القائد بالمرؤوسين) يُنتج مواقف متعددة وبدرجات مختلفة من الموائمة، وقد حدد (Fidler) ثمانية مواقف احتمالية للقيادة، وكذا أنماط قيادية مختلفة حدها في نمطين (نمط المهمة، نمط العلاقات)، كما يشير إلى أن القائد يكون متجها نحو المهمة، حيث يكون الموقف موائم وكذلك عندما يكون غير موائم، فعند الموقف الموائم (تماما) يكون مركز القائد قوي والمهمة منتظمة وعلاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه، أما الموقف غير الموائم يكون مركز القائد ضعيف والمهمة غير منتظمة وعلاقة القائد بمرؤوسيه ضعيفة، وإذا كان القائد متجها نحو العلاقات يكون في المواقف التي تكون درجة الموائمة متوسطة، خاصة عندما تكون درجة الموائمة متوسطة خاصة عندما تكون العلاقة جيدة مع المرؤوسين. ويمكن القول من خلال ما سبق أن كل من القادة المتجهين نحو المهمة أو العلاقات ينجزون بشكل أفضل في بعض المواقف ولكن ليس كل المواقف.

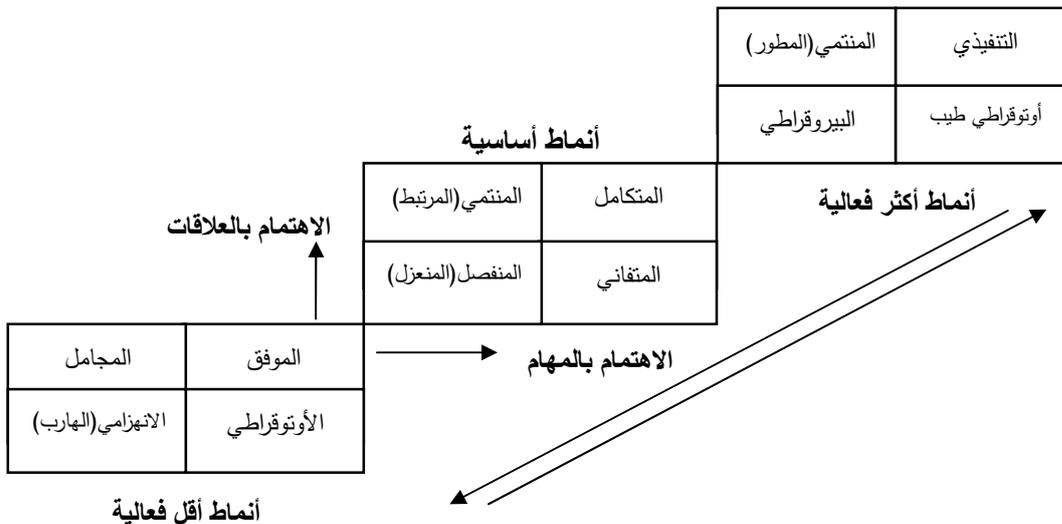
### ثانيا: نظرية وليام ريدن ثلاثية الأبعاد

تتضمن هذه النظرية التي طورها (William Reddin) على إضافة بعد جديد إلى بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات، وهو بُعد الفعالية، وبالتالي أصبحت الأبعاد المستخدمة في تحديد الأنماط القيادية، هي (1):

- 1- **بعد المهمة**، أو التوجه نحو المهمة.
- 2- **بعد العلاقات**، أو التوجه نحو العلاقات.
- 3- **بعد الفعالية**: والتي يعرفها (Reddin) بالمدى الذي يحقق فيه المدير الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسؤولا عنها.

وقد نتج من إضافة بُعد الفعالية التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة تنتج من أربعة أنماط أساسية، أربعة أنماط أكثر فعالية وأربعة أخرى أقل فعالية، والشكل الموالي يوضح الأنماط الأساسية وكيفية الانتقال إلى الأنماط الأكثر والأقل فعالية:

الشكل رقم (06): نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة



المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 66.

(1) محمود عيد المسلم الصليبي، مرجع سابق، ص 99.

وفيما يلي عرض لأنماط نموذج (Reddin):

1- **الأنماط الأساسية:** مَيَّرَ (Reddin) بين أربع أنماط أساسية للقيادة، وهي<sup>(1)</sup>:

أ- **القائد المتفاني:** وهو الذي يهتم كثيرا بالعمل.

ب- **القائد المنتمي (المرتبط):** وهو الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد.

ت- **القائد المتكامل:** وهو الذي يهتم بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد.

ث- **القائد المنفصل (المنزل):** وهو الذي لا يهتم كثيرا بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد.

إن كل نمط من الأنماط الأربعة قد يكون أكثر فعالية أو أقل فعالية حسب ملائمة أو عدم ملائمته للموقف، ويخرج (Reddin) من هذا التحليل بنتيجة أساسية: أن الفعالية الإدارية للقائد الإداري، تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه.

2- **الأنماط الأكثر فعالية:** وتشمل الأنماط الأساسية عندما تُستخدم في مواقف ملائمة، وهي<sup>(2)</sup>:

أ- **القائد التنفيذي:** وهو القائد المتكامل عندما يوجد في موقف ملائم، أي عندما يعطي اهتمام كبيرا بالعمل والمرؤوسين في موقف يتطلب ذلك، مما يجعله يحرك دافعية المرؤوسين للعمل، ويستخدم أسلوب فريق العمل ويشترك مرؤوسيه اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.

ب- **القائد الأوتوقراطي الطيب:** هو القائد المتفاني عندما يكون في موقف ملائم، لأنه ملتزم وموضوعي وقادر على حسم الصراعات والتركيز على الهدف.

ت- **القائد المنتمي (المطور):** وهو النمط المنتمي في موقف ملائم، فعندما يعطي القائد اهتماما كبيرا بالمرؤوسين واهتماما محدودا بالعمل في المواقف التي تتطلب ذلك، وذلك من خلال محاولة تنمية القدرات الابتكارية للمرؤوسين والالتزام الذاتي والرقابة الذاتية لديهم، كما أنه يطور قدرة مرؤوسيه وبيئتهم عدة أساليب لتنفيذ العمل.

ث- **القائد البيروقراطي:** وهو النمط المنفصل عندما يكون في موقف ملائم، فيعطي اهتماما أقل لكل من العمل والعلاقات، وبدلا من ذلك يتمسك باللوائح والقوانين والإجراءات، إلا أن اهتمامه بتحقيق العدالة بين المرؤوسين عند التنفيذ وتحمله المسؤولية مع القرارات الرشيدة والمنطقية تجعل المرؤوسين يتقنون به ويعملون على تحقيق الأهداف التي يحددها.

3- **الأنماط الأقل فعالية:** وتشمل الأنماط الأساسية عندما تستخدم في مواقف غير ملائمة، وهي<sup>(3)</sup>:

أ- **القائد الانهزامي (الهارب):** وهو القائد المنفصل عندما يوجد في موقف غير ملائم، ويظهر هذا النمط عدم اهتمامه بكل من العمل والعلاقات الإنسانية، كما أنه غير فعال، ليس فقط بسبب عدم رغبته في العمل واهتمامه به، بل كذلك التأثير السلبي الذي يمارسه على الروح المعنوية للجماعة ولا ينجح تأثيره في مجرد الانسحاب من العمل، بل أنه يعوق الآخرين كذلك في أدائهم عن طريق التدخل في أعمالهم ويحجب المعلومات اللازمة لهم.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)**، مرجع سابق، ص: 258-259.

(2) أمين عبد العزيز حسين، **إدارة الأعمال وتحديات القرن 21**، دار قباء، القاهرة، 2001، ص: 139-140.

(3) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 67.

ب- **القائد المجامل:** وهو القائد المنتمي عندما يوجد في موقف غير ملائم، وهو يضع العلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر، تغيب فيه الفعالية نتيجة رغبته في رؤية نفسه وفي أنه يرى فيه الآخرون كشخص طيب، وبالتالي يمنعه من ذلك المخاطرة بأي اضطراب في العلاقات السائدة من أجل الحصول على الإنتاجية المرغوبة.

ت- **القائد الأوتوقراطي:** وهو القائد المتفاني عندما يكون في موقف غير ملائم، يضع كل اهتمامه على العمل الحالي المطلوب، ويفضله على أي اعتبارات أخرى، تظهر عدم فعاليته نتيجة إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات، وبدرجة ثقته المنخفضة بالآخرين، ويخافه الكثيرون ولا يحبونه، وبالتالي فهم يعملون فقط عندما يمارس عليهم ضغوط مباشرة.

ث- **القائد الموفق:** وهو القائد المتكامل عندما يوجد في موقف غير ملائم، يعرف جيدا مزايا الاهتمام بكل من العمل والعلاقات، ولكنه غير قادر أو غير راغب على اتخاذ قرارات سليمة، ويعتبر الحلول الوسطى أسلوبه المستمر في العمل، ويكون تركيزه واهتمامه موجها للضغوط التي يواجهها في الحاضر، فهو يحاول الإقلال من المشاكل الحاضرة، ولو تم ذلك على حساب الاعتبارات المستقبلية، كذلك يحاول إرضاء من يملكون التأثير على حياته المهنية.

يتضح من وصف الأنماط القيادية حسب (Reddin) أن الأنماط الأساسية هي ليست فعالة أو غير فعالة في حد ذاتها، وإنما تتحول إلى أنماط فعالة عندما تستخدم في مواقف ملائمة، كما تتحول إلى أنماط غير فعالة عندما تستخدم في مواقف غير ملائمة.

### ثالثا: نظرية دورة الحياة

وتدعى هذه النظرية بنظرية النضج الوظيفي للعاملين، التي طورها كل من (Peaul Hersey & Kenneth Blanchard) خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة "أوهايو" (Ohio) (1972م)، وهي تُعد من النظريات المهمة والعملية لتحديد العلاقة بين القائد والمرؤوسين، فبالإضافة إلى بعدي الاهتمام بالعلاقات والاهتمام بالعمل أضافت بُعدا ثالثا، وهو بُعد النضج الوظيفي للعاملين<sup>(1)</sup>، واعتبر "هيرسي" و"بلانشارد" أن النضج الوظيفي للعاملين أهم عامل من عوامل الموقف الذي يحدد نجاح أو فشل النمط القيادي، ويعبر النضج الوظيفي على قدرة المرؤوس ورغبته في تحقيق الأهداف المحددة له، وقد أكد على عدم وجود نمط فعال بعينه، وإنما لكل موقف نمطه القيادي الخاص الذي يتفاعل معه، وكلما كان الموقف ملائما لسلوك القائد كلما كانت القيادة أكثر فعالية، ويحدث ذلك من خلال التفاعل بين الأبعاد الثلاثة (العلاقات الإنسانية، الاهتمام بالعمل، والنضج الوظيفي)<sup>(2)</sup>. وبمعنى آخر، ترى هذه النظرية أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستويات النضج الوظيفي للعاملين، إضافة إلى درجة اهتمام القائد بالعمل والعاملين، وتفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تمر عبر أربع مراحل أساسية تسمى مراحل النضج الوظيفي، وهي<sup>(3)</sup>:

(1) Michael Williams, **Mastering leadership**, Thorgood, London, 1998, p 35.

(2) محمد عبد الكريم المهيرات، "أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 28.

(3) عبد الله عبده محمد الفهيد، مرجع سابق، ص 23.

➤ **مرحلة النضج الأول:** الأفراد في هذه المرحلة يكونون غير راغبين في العمل وغير قادرين على تحمل المسؤولية، كما أنهم غير مؤهلين وغير واثقين من أنفسهم.

➤ **مرحلة النضج الثانية:** الأفراد يرغبون في هذه المرحلة في العمل، وما يزالون غير قادرين على تحمل المسؤولية، إلا أن لديهم دوافع وتقتصم المهارات المناسبة.

➤ **مرحلة النضج الثالثة:** الأفراد يكونون قادرين في هذه المرحلة على تحمل المسؤولية، ولكن غير راغبين في إنجاز المهام المطلوبة منهم.

➤ **مرحلة النضج الرابعة:** الأفراد قادرين في هذه المرحلة على تحمل المسؤولية وراغبون في إنجاز المهام المطلوبة منهم.

ووفقا لهذه النظرية فإن القائد الفعال هو الذي يعدّل نمطه القيادي حسب مستوى نضج المرؤوسين للتعامل مع موقف معين، أما الأنماط المنبثقة عن هذه النظرية فهي ناشئة عن الموازنة بين النمط القيادي المهتم بالمهمة والنمط القيادي المهتم بالعلاقات<sup>(1)</sup>، وتتمثل هذه الأنماط في [الشكل رقم (07)]<sup>(2)</sup>:

**1- نمط الإخبار (الموجه):** وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين منخفضا، بمعنى آخر هذا النمط القيادي هو النمط السائد في المربع الأول ( $Q_1$ )، إذ نجد أن القائد الإداري يهتم بالعمل، وذلك بسبب أن العاملين في المؤسسة هم جدد، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية في هذا النمط.

**2- نمط الترويج (الإقناع):** وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، ومن هنا نجد أن هذا النمط هو النمط الموجود في المربع ( $Q_2$ )، ويلاحظ في هذا النمط أن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين، وهؤلاء العاملون مازالوا غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم، ومع ذلك نجد أن القائد الإداري يشجع العاملين ويدعمهم، إذ أن العاملين أصبحوا قريبين من القائد في علاقات العمل.

**3- نمط المشاركة:** وهو سلوك عال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجه نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين بين متوسط وعال، ومن هنا نجد أن هذا النمط القيادي السائد في المربع الثالث ( $Q_3$ )، ويلاحظ أن القائد في هذا النمط لا يهتم كثيرا بالعمل، لكن يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل بشكل أكبر.

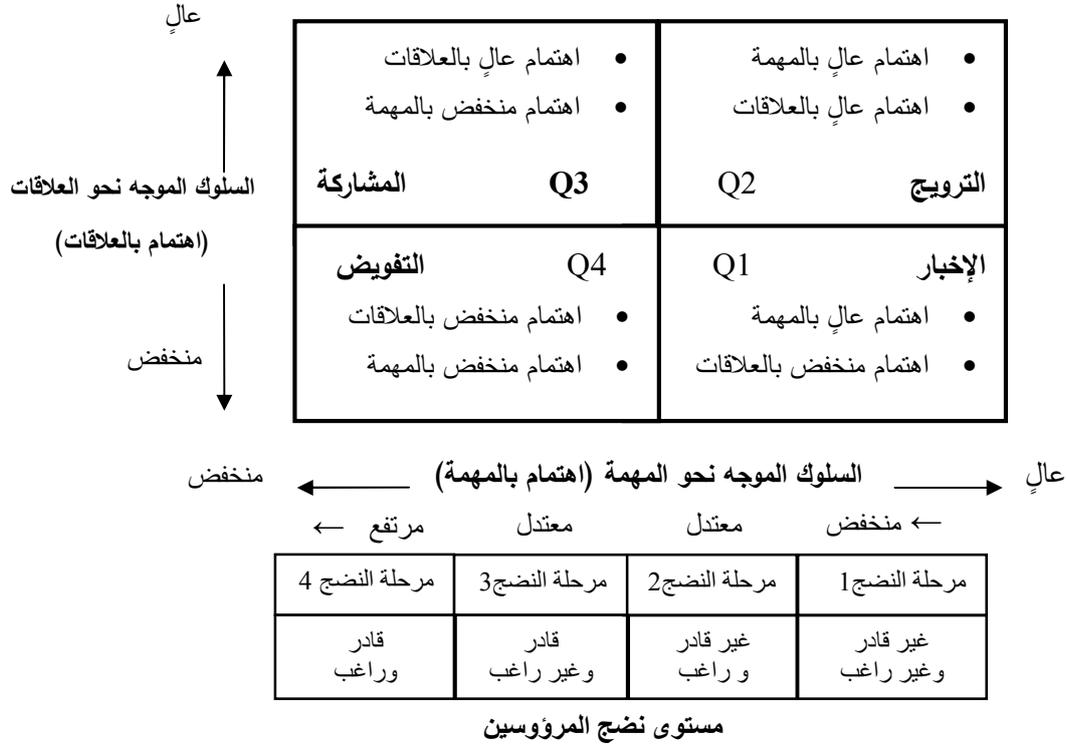
**4- نمط التفويض:** وهو سلوك منخفض في بناء العلاقات الإنسانية، وكذلك منخفض نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين عاليا، إذ يصبح المرؤوسين أكثر ثقة بذاتهم، وأكثر قدرة على توجيه أعمالهم وأكثر خبرة وأكثر قبولا لتحمل المسؤولية، وهذا هو النمط القيادي السائد في المربع ( $Q_4$ ).

(1) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 71.

(2) محمود عيد المسلم الصليبي، مرجع سابق، ص ص: 106-107.

والشكل الموالي يلخص العلاقة بين كل مرحلة من مراحل النضج الأربعة، ونوع النمط القيادي الأكثر فعالية وملائمة:

الشكل رقم (07): العلاقة بين أنماط القيادة ونضج المرؤوسين



المصدر: عبد الله عبده محمد الفهيد، "أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 24.

وكما هو موضح في الشكل فإن القائد الإداري يتبنى نمطا قياديا يتناسب مع مستوى النضج الوظيفي للعاملين للتعامل مع موقف معين.

#### رابعاً: نظرية المسار والهدف

تعتبر نظرية المسار-الهدف التي قدمها "روبرت هاوس" (Robert House) سنة 1971 ثم طورها "ميتشل" (Mitchell) سنة 1974 محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين، وقدم "هاوس" (House) هذه النظرية في القيادة لتساعد في تفسير الطبيعة الموقفية لوظائف القائد، وربط في نظريته بين نظرية التوقع التي قدمها العالم "فروم" (Vroom) في الدوافع وبين الجهد-الأداء، والأداء-الهدف الذي جاء في نظرية التوقع، وبين بعدي القيادة: الاهتمام بالمهمة والاهتمام بالعاملين الذين توصلت إليهما دراسات جامعة "أوهايو" في القيادة<sup>(1)</sup>، وقد ركزت نظرية المسار-الهدف على<sup>(2)</sup>:

(1) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 72.

(2) عبد الله عبده محمد الفهيد، مرجع سابق، ص 26.

- ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من أجل الوصول إلى الأهداف.
- ضرورة جعل الطريق لهذه المكافآت سهلا وميسرا (بعد المهمة).
- زيادة رضا المرؤوسين أثناء سلوك هذا الطريق (بعد العاملين).

إذ تقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يُشكّل فيها سلوك القائد عاملا دافعا للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم من خلال تحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووفقا لهذه النظرية على القائد القيام بتوضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه، إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف والعمل على زيادة فرص الرضا الشخصي أمام مرؤوسيه<sup>(1)</sup>، وتقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين، هما: أنماط القيادة (السلوك القيادي)، والعوامل الموقفية.

**1- أنماط القيادة:** وفقا لنظرية المسار-الهدف يوجد أربع أنماط أساسية للقيادة، يمكن للقائد استخدامها في مواقف وظروف مختلفة، هي<sup>(2)</sup>:

**أ- القيادة الموجهة:** وهي التي تركز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب المكافأة.

**ب- القيادة المساندة:** يكون القائد صديقا للتابعين ونموذجا إنسانيا يلبي حاجاتهم ورغباتهم، ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين.

**ت- القيادة المشاركة:** وتتضمن الأخذ بأراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.

**ث- القيادة المهمة بالإنجاز:** يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل، ويُظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

**2- العوامل الموقفية:** تفترض نظرية المسار-الهدف أن النمط القيادي الملائم يتحدد بفعل عوامل الموقف، وترتكز النظرية على نوعان من العوامل الموقفية، هما<sup>(3)</sup>:

**أ- خصائص المرؤوسين:** وتتمثل هذه الخصائص في:

➤ **القدرة:** كلما أدرك المرؤوس أن قدراته الذاتية على إنجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبوله للتوجيه.

➤ **مركز التحكم:** إذا كان المرؤوس يعتقد بأنه يتحكم فيما يحدث له، ويؤمن بأن ما يحدث له ناتج عن تصرفاته، فهو يرضى عن القائد المشارك، أما إذا اعتقد العكس فهنا يقنتع أكثر بالقائد الذي يتجه نحو إصدار التوجيهات.

➤ **الحاجات والدوافع:** قد يكون للحاجات والدوافع التي تسيطر على المرؤوسين أثر على سلوك القائد.

(1) أحمد مطر الشمري، "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 29.

(2) لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، مرجع سابق، ص ص: 17-18.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سابق، ص 264.

ب- خصائص بيئة العمل: وتتمثل هذه الخصائص في:

- مهام المرؤوسين: ركز الباحثون بوجه عام على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة أو غير واضحة، وافترضوا أنه كلما كانت المهام غامضة زاد احتمال قبول المرؤوسين للقائد الموجه.
  - جماعة العمل: قد تؤثر خصائص جماعة العمل على مدى قبول أسلوب قائد معين.
  - العوامل التنظيمية: وتتمثل في مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في أعمال المرؤوسين والمواقف الصعبة أو ظروف الضغط النفسي والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض.
- وعليه، فحسب هذه النظرية فإن القائد يمكن تغيير نمطه القيادي لملائمة خصائص المرؤوسين وخصائص بيئة العمل لضمان فعالية القيادة، وبعبارة أخرى فإن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه نمطه القيادي على دافعية المرؤوسين وعلى معنوياتهم واتجاهاتهم النفسية.

#### المطلب الرابع: النظرية التفاعلية

ويطلق عليها أيضا النظرية التكاملية أو التوافقية، إذ تحاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل، فالنجاح في القيادة يستلزم التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المتصلة بالموقف القيادي الكلي<sup>(1)</sup>.

وما تجدر الإشارة إليه، بأن النظرية تربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، وتركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تعطي اهتماما واضحا بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف<sup>(2)</sup>.

لقد أسهمت النظرية التفاعلية إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية بمحاولتها الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، لأنها ترى بعدم كفاية كل واحدة منهما كأساس لتحديد خصائص القيادة الإدارية<sup>(3)</sup>، وبذلك تعد الأقرب إلى الموضوعية مقارنة بغيرها من النظريات لأنها تنظر إلى القيادة من منظور تكاملي (القائد، المرؤوسين، الموقف).

إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال القيادة أثبتت عدم كفاية هذه النظرية والنظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة، والذي أدى إلى توجيه معظم الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفعالية الإدارية، وهذا ما سنحاول التعرض إليه في المطلب الموالي من خلال النظريات الحديثة في القيادة.

(1) رفيق محمود المصري، "النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات

الإنسانية)، المجلد 15، العدد 1، يناير 2007، ص 634.

(2) لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 18.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سابق، ص 261.

### المطلب الخامس: النظريات الحديثة في القيادة

من النظريات الحديثة التي تناولت موضوع القيادة، النظرية التبادلية والنظرية التحويلية، فمنذ السبعينيات من القرن الماضي وضع (Burns, 1978) أساس نظرية القيادة التحويلية (Transformation Leadership) والقيادة التبادلية (Transactional Leadership) والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين، وقام آخرون بتطوير أدوات لقياسها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية) تم استخدامها عالميا وعلى نطاق واسع.

#### أولاً: النظرية التبادلية

مع بداية السبعينات من القرن الماضي ظهرت النظرية التبادلية أو الإجرائية، والتي ركزت على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافر محددة للمرؤوسين في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء، وتؤكد هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل<sup>(1)</sup>، هذا التبادل أو المقايضة قائم أساسا على مناقشة القائد مع الآخرين ما هو مطلوب منهم، وما هي الشروط المحددة للحصول على المكافآت عند قيامهم بإنجاز ما هو مطلوب منهم وفقا للشروط المحددة بينهم، وهو بهذا يعترف بما للمرؤوسين من حاجات مع التوضيح لهم مستويات الأداء المتوقع<sup>(2)</sup>.

وبهذا ترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة تستحق بموجبها المنافع التي يحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة، وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد حققت فهم العلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين، ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة، إلا أن عدم اشتغال هذه النظرية على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها<sup>(3)</sup>.

#### ثانياً: النظرية التحويلية

تُعد نظرية القيادة التحويلية من النظريات الحديثة في الفكر الإداري، والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، والتي أفرزتها تلك التغيرات في جل جوانب المؤسسة، وظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية في عام 1978 على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماكجريجور بيرنز (McGregor Burns Jams) من خلال كتابه الشهير "القيادة" "Leadership" الذي يعتبر من أفضل الكتب التي تناولت هذا الموضوع بعمق، ما دفع الكتاب إلى اعتباره بأنه الممهّد للطريق أمام ظهور نظرية القيادة التحويلية<sup>(4)</sup>.

(1) أحمد صادق محمد الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2010، ص 13.

(2) محمد سرحان المخلافي، مرجع سابق، ص 258.

(3) طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 63.

(4) سحر بنت خلف سلمان مدين، "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1433/1434 هـ، ص 40.

ولقد فرّق (Burns) بين القيادة التبادلية والتي تمثل القيادة التقليدية والقيادة الاستثنائية والتي تمثل القيادة التحويلية<sup>(1)</sup>، هذه الأخيرة يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود، ويتمثل جوهر هذه القيادة في التركيز على دور القائد في مساعدة الأفراد العاملين على الانخراط التام في المؤسسة، والإيمان بحاجاتها وأهدافها المنشودة<sup>(2)</sup>.

ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات وإسهامات إلى أعمال (Burns) من قبل العديد من الباحثين والعلماء، ففي عام 1985 قدم (Bernard Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية "transformational leadership"، وفي عام 1986 أصدر كل من (Tichy & Devanna) كتابهما بعنوان "القيادة التحويلية"، وقد ذهب (Bass) إلى أن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية تتضمن ثلاث مكونات أساسية، هي: الجاذبية، الاستشارة العقلية والاعتبار الفردي، ثم أضاف مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة<sup>(3)</sup>.

وبالاشتراك مع (Bruce Avolio) عاد (Bass) في عام 1997 ليقدم نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية، وهي ما عُرفت باستبانة القيادة المتعددة العناصر (Multifactor Leadership questionnaire) يتضمن سبعة عناصر مصنفة حسب الفعالية (Effective/Inffective) والعملية (Active/Passive)، أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية (Four IS)، هي: التأثير المثالي (II)، التحفيز الإبداعي (IM)، الاستشارة الفكرية (IS)، الاهتمام الفردي (IC)، وثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية: المكافأة المشروطة (CR)، الإدارة بالاستثناء (MBE)، عدم التدخل (LF)<sup>(4)</sup>.

### المبحث الرابع: أنماط القيادة

تقوم القيادة في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، وتنعكس اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تبايناً في أنماط القيادة، ويُقصد بالنمط القيادي السلوك المعتمد من القائد عند التعامل مع مرؤوسيه<sup>(5)</sup>.

(1) يوسف محمد النصير، "واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريسية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2010، ص 16.

(2) هناء الرقاد، عزيزة أبو دية، "القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 26، العدد 5، 2012، ص 1196.

(3) عابد أحمد الخوالدة، محمد حسن جرادات، "درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 23، أكتوبر 2011، ص 9.

(4) الطاهر بن عبد الرحمن، "القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 35، جوان 2011، ص 159.

(5) Nadeem Bhatti, & al, «The Impact of Autocratic and Démocratic Leadership Style on Job Satisfaction», International Business Research, Vol. 5, No. 2, Feb 2012, p193.

والنمط القيادي هو سلوك ثابت نسبياً يميز القائد عن غيره من القادة<sup>(1)</sup>، كما يعبر النمط القيادي على أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في مرؤوسيه<sup>(2)</sup>.

ورغم تعدد التصنيفات لأنماط القيادة، فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيفها هو المعيار الذي صنفها على أساس طريقة ممارسة السلطة، إذ تتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة، ومع اهتمام علماء الإدارة وممارسوها بالأنماط القيادية لقناعتهم بأن القيادة هي متغير أساسي له تأثير كبير على المؤسسة والعاملين فيها دفعهم للبحث عن أنماط قيادية حديثة تكون أكثر فعالية تتماشى مع التوجهات الإدارية الحديثة، ومن الأنماط التي أفرزتها الاتجاهات الحديثة في أنماط القيادة، نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة التحويلية.

### المطلب الأول: القيادة الديمقراطية

ويطلق عليها القيادة المشاركة أو الإنسانية، كما يُطلق عليها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للمرؤوسين، وهي تقوم على أساس احترام شخصية المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم وإعطائهم حرية التفكير وإبداء الرأي والأخذ بمقترحاتهم ومشاركتهم في صنع القرار<sup>(3)</sup>، والقيادة الديمقراطية تستند على ثلاث مرتكزات أساسية، هي: العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة.

### أولاً: العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه

تعني العلاقات الإنسانية كما يعرفها (Davis): «اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين، وبإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية»<sup>(4)</sup>، وعليه فالعلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه تتحقق من خلال:

**1- سيادة روح الفريق بين العاملين:** ويتحقق عندما يحس العاملون بأنهم لا يعملون أفراداً بل كأعضاء في جماعة عمل تقوم بجهد مشترك يعتمد على التعاون فيما بينهم، وهذا ما يتطلب من القائد الإداري<sup>(5)</sup>:

أ- تشجيع العاملين على الاشتراك والإسهام في أنشطة المؤسسة، حتى يولد لديهم شعور بالمسؤولية ويغنيه عن الرقابة الدقيقة عليهم.

ب- التوفيق والموائمة بين مصالح العاملين ومصالح المؤسسة التي يعملون بها لكسب ولائهم.

(1) Kasim Randeree, Abdul Ghaffar Chaudhry, «Leadership-style Satisfaction and Commitment: An exploration in the United Arab Emirates Construction Sector», **Engineering Construction and Architectural Management**, Vol. 19, No.1, 2012, p 62.

(2) Delia Bosiok, «Leadership Styles and Creativity», **Online Journal of Applied Knowledge Management**, Vol. 1, Issue. 2, 2013, p 47.

(3) Jaroslov Gonos, Peter Gallo, «Model for leadership Style Evaluation», **Management**, Vol.18, 2013, p159.

(4) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 183.

(5) مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة (الإطار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام، العملية الإدارية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص: 529-530.

ت- أن تكون علاقته بمروؤسيه على أساس الثقة وتقديم المساعدة لهم، وأن يتجنب التحيز لأي منهم.  
2- حساسية القائد لمشاعر مروؤسيه: إن القائد الديمقراطي يتفهم مشاعر مروؤسيه بإدراكه لنفسه، وإدراكه لوجهة نظر مروؤسيه<sup>(1)</sup>:

أ- إدراك القائد لنفسه: وتقتضي أن يكون مدركاً للأثر الذي تتركه تصرفاته في نفوس مروؤسيه، فقد يُكوّن القائد لنفسه صورة تختلف عن تلك التي يكوّنها المرؤوسون له، وهنا يجد صعوبة في إقناعهم بالعكس، إذ لم يدرك مقدما مدى الانطباعات التي يمكن أن تتركها أعماله في نفوسهم.

ب- إدراك القائد لوجهة نظر مروؤسيه: ويتطلب منه ذلك القدرة على أن يضع نفسه موضع مروؤسيه، وأن يقيم الأمور من خلال نظرتهم لها، من خلال معرفته لمشاعرهم واتجاهاتهم.

ت- تفهم القائد لمشاكل المرؤوسين ومعالجتها: القائد الديمقراطي هو الذي يتفهم مشاكل مروؤسيه ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون أن يثير لديهم استجابات عدائية، فعناية القائد بكل مروؤس عن طريق اجتماعاته الفردية تتيح له أن يستمع لمقترحاتهم واعتراضاتهم والصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل، كما يستمع إلى شكواهم وتظلماتهم وظروف العمل غير المريحة وإشعارهم بأن اهتمامه لا يقتصر على العمل والإنتاج، وإنما يهتم أيضاً المرؤوس وصحته ورضاه ومعرفة مشاكله وحلها.

3- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوس: إن تفهم القائد لحاجات المرؤوس وإدراك أهميتها بالنسبة لكل عامل، وقيامه بتلبيتها، تمكنه من بناء علاقات إنسانية مع مروؤسيه، ويدفعهم للقيام بالعمل على نحو أفضل، سواء أكانت حاجات اقتصادية (الأجر، المكافآت) أم حاجات نفسية (الأمن، الاحترام،...) أم حاجات اجتماعية (الانتماء، الكفاءة،...)<sup>(2)</sup>.

#### ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار

يُقصد بالمشاركة: «دعوة القائد لمروؤسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لدى هؤلاء العاملين»<sup>(3)</sup>، بحيث يقوم القائد بإتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية صنع القرار بوضع المشكلة التي تواجههم أمامهم، والطلب منهم إيجاد الحل المناسب لها، وبتترك لهم المجال لاستخدام ذكائهم وخبراتهم ومهاراتهم لاقتراح الحل الذي يرونه عملياً وملائماً ومقبولاً لديهم ولدى القائد، وبالتالي يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في المسائل التي تهمهم، أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم، وتختلف درجة مشاركتهم من موقف إلى آخر، إلا أنه في جميع الأحوال لا بد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرار<sup>(4)</sup>.

(1) المرجع السابق، ص ص: 530-531.

(2) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 198.

(3) مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سابق، ص 535.

(4) لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 224.

### ثالثاً: تفويض السلطة

إن التطور الذي حصل للمؤسسات أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يقوم بتجزئة الأعمال ويصنفها لكي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها<sup>(1)</sup>، ويساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية من خلال إعطاء حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته، كما يوّد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه<sup>(2)</sup>.

تعتبر القيادة الديمقراطية النمط الأفضل في الإدارة الحديثة لاهتمامها بالبعد الإنتاجي والبعد الإنساني على حد سواء، ورغم ذلك يترتب على صعوبة تطبيق مبادئها أو تطبيقها بشكل غير سليم مجموعة من العيوب أو المآخذ:

- 1- **مزايا القيادة الديمقراطية:** بالإضافة إلى المزايا التي ذكرت لهذا النمط من خلال تطبيق المشاركة والتفويض والعلاقات الإنسانية، فهو يساهم في تحقيق آثار سلوكية إيجابية، ومنها ما يلي<sup>(3)</sup>:
  - حسن اختيار الحل موضوع القرار، من بين الحلول البديلة الممكنة للمشكلة التي يواجهها القرار وذلك نتيجة لتبادل المعلومات والأفكار.
  - حسن تنفيذ القرار المتخذ والتغلب على العقبات التي قد تعترضه نتيجة لشعور العاملين بأن القرار من صنعهم ورغبة منهم في نجاحه في تحقيق أهدافه.
  - تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام والتعاون بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه نتيجة ممارسة سياسة الباب المفتوح.
  - إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنمو والتقدم إلى مراكز أعلى في المؤسسة عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم.
  - زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة من خلال شعور المرؤوس باهتمام القائد به، وحرصه على تحقيق مطالبه وإشباع مختلف حاجاته وما يسعى إليه من رقي وتقدم.
  - شعور العاملين بالأمن والاستقرار في العمل، لابتعاد القائد عن التهديد والعقاب (إلا في حالات الضرورة).

(1) حلمي محمد بشير البلبيسي، "الأساليب القيادية وإدارة التغيير، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، 2002، ص 34.

(2) لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 24.

(3) أنظر:

- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 374.

- سامية خميس أبو ندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص 69.

- حلمي محمد بشر البلبيسي، مرجع سابق، ص 35.

- إيجاد رابطة قوية بين القائد والمرؤوسين وثقة متبادلة بينهما، مما يؤدي إلى القضاء على الصراعات والخلافات بين الطرفين، مما يساعد على التقريب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.
- 2- عيوب القيادة الديمقراطية:** بالرغم من مزايا هذا النمط، إلا أن هناك عيوب توجه إليه، ناتجة عن الآثار السلوكية السلبية المترتبة عن استخدامه، ومن أبرزها:
  - تشكل المشاركة باعتبارها ركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى<sup>(1)</sup>.
  - يتناسب هذا النمط من القيادة مع الأفراد ذوي القدرات المرتفعة والمحفيين في ذات الوقت، الذين يرغبون في المشاركة والتفاعل مع القائد<sup>(2)</sup>.
  - قد يفشل هذا النمط من القيادة عندما تنعدم الثقة بين العاملين والإدارة<sup>(3)</sup>.
  - مغالاة القائد في تغليب مصلحة العاملين وأهدافهم على أهداف المؤسسة، يضر مصالح المؤسسة، وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف المؤسسة والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة<sup>(4)</sup>.
  - إن تفوق القيادة الديمقراطية كنمط فعال، لا يعني أنه أفضل في جميع المواقف، لأن النمط القيادي الفعال هو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع النمط القيادي ليلاعم متطلبات ظروف معينة<sup>(5)</sup>.

### المطلب الثاني: القيادة الأوتوقراطية

- ويطلق عليها القيادة الدكتاتورية أو التسلطية أو الاستبدادية، ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع كافة الأمور في المؤسسة لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويضع لها حلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره، ويكون عليهم الطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد<sup>(6)</sup>، إن استخدام القائد الأوتوقراطي للسلطة كأداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا النمط، بل يكون على درجات متفاوتة، مما ينتج عليه أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي:
- أولاً: القيادة الأوتوقراطية المتشددة (المتحكمة)**

هنا القائد يتميز بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة، ويُصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته بل

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 227.

(2) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 567.

(3) المرجع السابق، ص 568.

(4) سامية خميس أبو نداء، مرجع سابق، ص 70.

(5) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات مرجع سابق، ص 226.

(6) سامية خميس أبو نداء، مرجع سابق، ص 64.

يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته<sup>(1)</sup>، ويقوم القائد بإتباع الإشراف المتشدد (المحكم) على مرؤوسيه وذلك لعدم ثقته بهم، وكذلك باتخاذ القرارات دون مشاركتهم، ويحدد منفردا الخطط الخاصة بأعمال المرؤوسين ولا يسمح لهم بمناقشته ولا يأخذ بعين الاعتبار ردود الفعل على ذلك<sup>(2)</sup>، وهذا النمط من القيادة لا يهتم بالاتجاهات النفسية والاعتبارات الإنسانية داخل المؤسسة، فهو لا يكثرث بالمرؤوسين أو رغباتهم وميولهم، كما أن العلاقات بين القائد ومرؤوسيه تعتمد على الاتصالات الرأسية النازلة<sup>(3)</sup>.

### ثانيا: القيادة الأوتوقراطية الخيرة (الصالحة)

وهي التي تتميز بأن القائد يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، وتظهر مهاراته الرئيسية في حمل مرؤوسيه على تنفيذ ما يريد منهم دون أن يخلق لديهم استياء لا مبرر له، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أن باستطاعته استخدام سلطته في إجبارهم على أداء العمل لكنه يفضل إقناعهم، ويلجأ إلى الإكراه إذا لم يتمكن من ذلك<sup>(4)</sup>، وهو يؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على قبول المرؤوسين لقراراته قبل اتخاذها، لأنه يدرك بأن بعض مرؤوسيه قد يعارضون قراره، ولهذا يحاول أن يبين لهم الفوائد التي تترتب على قبولهم القرار<sup>(5)</sup>، ومن البارز أن القائد في هذا النمط أقل استبدادا من القائد الأوتوقراطي المتشدد لكن تبقى ميوله استبدادية، فهو يحاول تخفيف ردود الفعل السلبية من قبل مرؤوسيه بمشاركتهم القرارات التي يتخذها ولا يلجأ إلى الإكراه إلا عند الضرورة.

### ثالثا: القيادة الأوتوقراطية اللبقة (المناورة)

يتميز القائد في هذا النمط باللباقة في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات هي وسيلة غير مجدية وغير عملية، ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشاركونهم فعلا، ويعتمد في ذلك على أسلوب المؤتمرات الإخبارية<sup>(6)</sup>، حيث يحاول من خلال هذا الأسلوب الحصول على الموافقة على ما ينوي اتخاذ من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، وهو لا يأخذ آرائهم بعين الجدية مهما كانت فعالة، إنما يحاول الحصول على طاعتهم وتأييدهم لقراراته مع إعطاء المرؤوسين قدرا من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرارات<sup>(7)</sup>، وعلى الرغم من أن هذا النمط أقل مستويات التسلط في القيادة الأوتوقراطية، إلا أنه يبقى نمطا أوتوقراطيا يحتفظ بسلطته النهائية، ومشاركته لمرؤوسيه شكلية (ظاهرية) وليست فعالة.

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 155.

(2) فانتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص ص: 141-142.

(3) محمد باهي أبو يونس، مرجع سابق، ص 62.

(4) مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سابق، ص 524.

(5) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 161.

(6) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 146.

(7) توفيق حامد طوالبه، "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص 37.

إن التصنيف السابق لأنماط القيادة الأوتوقراطية لا يعني أن كل نمط منها منفصل عن الآخر تماما، وإنما تتداخل بشكل يصعب معه وضع حدود فاصلة بين كل نمط وآخر، ويترتب على إتباع القيادة الأوتوقراطية مزايا وعيوب تنعكس آثارها على المؤسسة أو العاملين فيها:

**1- مزايا القيادة الأوتوقراطية:** يمكن أن ينجح هذا النمط في التطبيق العملي في ظل ظروف ومواقف معينة، ويضطر القائد إلى استخدامه في الحالات التالية<sup>(1)</sup>:

- الحالات الطارئة التي تواجه المؤسسة وتتطلب نوعا من الحزم والشدة في التصدي لها.  
- الحالات التي يواجه فيها القائد نوعا من المرؤوسين الذين يخشون تحمل المسؤولية.  
- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة، بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل.

- الحالات التي يكون فيها القائد على قدر كاف من المعرفة والخبرة الواسعة التي تجعله أقدر من مرؤوسيه على اتخاذ القرار.

- الحالات التي يتعامل فيها مع المرؤوسين الذين لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.  
**2- عيوب القيادة الأوتوقراطية:** على الرغم من أن هذا النمط يكون ناجحا في بعض الحالات التي تقبل فيها أنماط القيادة الأخرى، إلا أن له عيوب كثيرة أبرزها:

- فشل القرار التسلطي في تحقيق أهدافه على الوجه الأكمل في كثير من الأحوال، نظرا لعدم إلمام متخذه بكل أنواع المعارف والخبرات اللازمة لصنع القرار في كافة المجالات؛  
- توتر العلاقات الاجتماعية وإهدار الروابط الإنسانية في الإدارة<sup>(2)</sup>.  
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم؛  
- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل<sup>(3)</sup>.  
- إتباع القائد لنمط اتصال في اتجاه واحد (من أعلى إلى أسفل)، أين يقوم بإصدار الأوامر ولا يسمح بالانتقاد أو النقاش، وبذلك لا يكون هنا مجال للتغذية العكسية<sup>(4)</sup>.

- إن هيمنة وسيطرة القادة على جميع القرارات والإجراءات وإلزام العاملين على إتباع التعليمات لتنفيذ المهام يقيد المرؤوسين على الإبداع والابتكار<sup>(5)</sup>.

### المطلب الثالث: القيادة الحرة

ويطلق عليها القيادة المنطلقة أو غير الموجهة أو الفوضوية، ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوس ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص: 166-167.

(2) ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص ص: 370-371.

(3) ليلى عبد الحميد أمين عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 23.

(4) فانتن عوض العزوي، مرجع سابق، ص 145.

(5) Sharmila Jayasingam, Moey Yoke Cheng, « Leadership Style and Perception of Effectiveness: Enlightening Malaysian Managers », Asian Social Science, Vol. 5, No. 2, Feb 2009, p 56.

حكم المستشار، لا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم، فالقائد الحر يرى أن تنمية قدرات العاملين وزيادة إمكانياتهم في العمل تتحقق بإعطائهم الحرية في ممارسة السلطة والاستقلال في إنجاز أعمالهم، لهذا يهتم بالتوجيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في إطار الأهداف العامة للمؤسسة، ويحلون مشاكلهم دون الاعتماد عليه، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما<sup>(1)</sup>.

كما يعمد القائد الحر لإتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات حتى يسهل على المرؤوس سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها، وليست القصد من هذه السياسة استعداده للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها، وإنما تهدف لإعطائهم التعليمات والتوجيهات العامة بشأنها، تاركا لهم حرية التصرف نحوها على ضوء التجربة في العمل<sup>(2)</sup>.

وتختلف آراء الكتاب والمفكرين في مجال الإدارة حول جدوى هذا النمط في الواقع العملي، فهناك من يرى أنه يكون مجديا في ظل ظروف ومواقف معينة والتي تقتضي تطبيقه، في حين يرى أغلبهم أنه غير مجديا تماما لغياب دور القائد في توجيه مرؤوسيه والتأثير في سلوكهم، لكونه يقوم على الحرية الكاملة للمرؤوسين في العمل، وعليه فقد يترتب على إتباع القيادة الحرة مزايا وعيوب تنعكس آثارها على المؤسسة أو العاملين فيها:

**1- مزايا القيادة الحرة:** إن لهذا النمط عدة مزايا شريطة توفر بعض العوامل أو الشروط التي تساعد على نجاحه، ومن هذه العوامل ما يلي:

- أن يكون للقائد القدرة على التكيف مع هذا النمط، ومع المرؤوسين العاملين في ظله، ويجعلهم يبذلون أقصى جهودهم في العمل، من خلال منحهم الحرية والثقة لقدرتهم على أداء عملهم، فيستجيبون لذلك لإثبات حسن ثقة قائدهم بهم<sup>(3)</sup>.

- عندما يكون العاملون على مستوى عال من التعلم، لأن تفويض السلطة على نطاق واسع وإصدار التعليمات العامة تتطلب كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة<sup>(4)</sup>.

- أن يحسن القائد اختيار من يفوضهم السلطة، ويكون ذلك بالتأكد من التزامهم وقدرتهم وخبرتهم في العمل، في حين يحاول إعطاء قدرًا محددًا من السلطة للعاملين الجدد، وتزداد تدريجيا مع اكتسابهم الخبرة والجدارة في العمل<sup>(5)</sup>.

- يمكن أن يكون هذا النمط فعالا عندما يطبق في بعض أوجه النشاط من العلماء والباحثين الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب<sup>(6)</sup>.

(1) طلال عبد الملك الشريف، مرجع سابق، ص 71.

(2) مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سابق، ص 526.

(3) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 257.

(4) ليلى عبد الحميد أمين عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 26.

(5) حلمي محمد بشير البلبيسي، مرجع سابق، ص 38.

(6) مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سابق، ص 527.

وفي مثل هذه المواقف والظروف من المتوقع أن يؤدي هذا النمط إلى نتائج مرضية، كخلق روح المبادرة والإبداع والابتكار لدى المرؤوسين، ورفع روحهم المعنوية ومستوى أدائهم.

**2- عيوب القيادة الحرة:** إن معظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية التي تنترب على هذا النمط سواء على المؤسسة أو على المرؤوسين:

- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل، حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة وانخفاض مستوى الجودة، حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه، ويسود السلوك العدواني بين أفراد الجماعة؛
- في ظل هذا النمط من القيادة، فإن المجموعات العاملة تفقر إلى الضبط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية، مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة<sup>(1)</sup>.
- إن إطلاق العنان للعاملين في أداء العمل وفي إصدار القرارات يؤدي إلى إصدار قرارات خاطئة في أغلب الأحيان؛
- يؤدي إلى شعور مجموعة العمل بالإحباط، حيث يشعر الغالبية بأن القائد وجد لتوجيه النصح والمشورة للعاملين معه، كما قد يصف بعض العاملين القائد المتحرر بالضعف وعدم الفعالية<sup>(2)</sup>.

#### المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة في أنماط القيادة

يتطلب الفكر الإداري الحديث أنماط للقيادة حديثة تستطيع التعامل مع أوضاع الوقت الراهن والتطلع للمستقبل برؤية تتناسب مع تطورات العصر، ولقد ظهرت اتجاهات حديثة في أنماط القيادة، منها القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

#### أولاً: القيادة التبادلية

هي نمط القيادة الذي يقوم على تشجيع المرؤوسين على الامتثال للقائد سواء من خلال المكافآت أو العقوبات، وفي هذا النمط القادة لا يتطلعون إلى تغيير الوضع الراهن، بل يبحثون على إبقاء الأمور على حالها، ويولون الاهتمام لعمل المرؤوسين من أجل العثور على الأخطاء والانحرافات<sup>(3)</sup>.

وتُعرف القيادة التبادلية على أنها: «نمط مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوسين، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المؤسسة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية والسلبية»<sup>(4)</sup>، وعليه فالقيادة التبادلية تركز على التبادلات التي تحدث بين القادة ومرؤوسيه، مما يساعد على تحقيق المصالح الذاتية الخاصة بهم<sup>(5)</sup>.

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص: 362-363.

(2) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 569.

(2) Odumeru James A, Ifeayi George Ogbonna, « Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature », **International Review of Management and Business Research**, vol. 2, Issue. 2, June 2013, p 358.

(4) توفيق حامد طوالية، مرجع سابق، ص 28.

(4) Amir Sadeghi, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, «Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness», **International Journal of Business and Social Science**, vol. 3, No. 7, April 2012, p 188.

**1- خصائص القيادة التبادلية:** أهم ما يميز القيادة التبادلية القيام بما يلي<sup>(1)</sup>:

- تحديد الأهداف وإجراءات تنفيذها للعاملين.
- تصميم هيكل العمل وتكليف العاملين بالمهام.
- التعاون مع المرؤوسين من خلال مبادلة إنجازاتهم بالحوافز والمكافآت وتجنب العقاب.
- يكافئ على الأداء ويقدر الإنجاز.
- يبحث عن الانحرافات ويتخذ إجراءات لتصحيحها.

**2- أبعاد القيادة التبادلية:** تتمثل أبعاد القيادة التبادلية في الأنماط السلوكية للقائد التبادلي، والتي قد تكون إيجابية أو سلبية، وتظهر القيادة التبادلية بجلاء عندما يكافئ أو يعاقب القائد المرؤوسين معتمداً في ذلك على مستوى أدائهم كمعيار لاستحقاق المكافآت والعقاب، وتعتمد القيادة التبادلية على:

**أ- المكافأة المشروطة (Contingent Reward):** وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والمرؤوسين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل المرؤوسين، أي يكون هناك تقديم للمكافآت عندما يكون هناك تحقيق للأهداف التنظيمية وبذلك تتحقق الأهداف المتبادلة للطرفين<sup>(2)</sup>.

**ب- الإدارة بالاستثناء (Management by exception):** وهي أسلوب إداري يعتمد على التفاهم بين القائد ومرؤوسيه حول تنفيذ العمل، أي عدم تدخل الإدارة في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات التي تحدث فيها مشكلات خاصة بالعمل<sup>(3)</sup>، وتتضمن الإدارة بالاستثناء نموذجان، النشطة (Active) والساكنة (Passive) كما يلي<sup>(4)</sup>:

- **الإدارة بالاستثناء النشطة:** حسب هذا النموذج، يهتم القائد بالبحث عن الأخطاء وفرض القواعد والإجراءات المناسبة لمنع ظهور تلك الأخطاء، أي أنه في هذا النمط نجد التدخل النشط من قبل القائد في أعمال المرؤوسين، بحيث يقوم بعمل الترتيبات اللازمة لمراقبة ظهور أي انحرافات أو أخطاء في أعمال المرؤوس، ليتخذ تصحيحات فورية ولازمة في الوقت المناسب ليمنع بذلك وقوع الأخطاء أو ظهور الانحرافات مرة أخرى.
- **الإدارة بالاستثناء الساكنة:** ويتضمن هذا النموذج، استخدام العقاب المشروط وبعض الأفعال التصحيحية لمواجهة أي انحرافات واضحة عن الأداء ضمن المعايير المحددة، ويلاحظ هنا أن القائد لا يتدخل في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه إلا إذا لم يستطع المرؤوس الوفاء بالمعايير أو المعدلات الموضوعية للأداء، فتدخل القائد هنا عندما تسوء الأحوال فقط لضمان نجاح الواجبات التعاقدية والتي تم الاتفاق عليها بين الطرفين سلفاً، أي

(1) تيسير زاهر، "أثر القيادة التبادلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على فندق داماروز دمشق"، **مجلة جامعة البعث**، المجلد 35، العدد 6، 2013، ص ص: 20-21.

(3) Stefano Ruggieri, «Leadership Style in Synchronous and Asynchronous Virtual Learning Environments», **The Turkish Online Journal of Educational Technology**, Vol. 12, Issue. 4, Oct 2013, p 97.

(3) تيسير زاهر، مرجع سابق، ص 20.

(4) محمد سرحان المخلافي، مرجع سابق، ص 259.

حسب الإدارة بالاستثناء الساكنة ينتظر القائد بسلبية كاملة وقوع الانحرافات أو الأخطاء، ويكتفي بتوجيه الانتقادات والتدعيم السلبي، ويقوم باتخاذ بعض الإجراءات لتصحيح تلك الأخطاء أو الانحرافات بعد وقوعها. ت- سياسة عدم التدخل: وهنا يتنازل أو يتخلى القائد التبادلي عن المسؤوليات ويتجنب اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>، وتعد النقيض للإدارة بالاستثناء، حيث يشاهد ويتابع القائد ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرص للآخرين للاستمرار والمواصلة والعمل<sup>(2)</sup>.

إن نمط القيادة التبادلية مفيد عندما تكون المؤسسة في وضع مستقر<sup>(3)</sup>، كما يعمل بشكل أفضل عندما تكون المشاكل التنظيمية بسيطة ومحددة بوضوح، من جانب آخر فإن تركيز القيادة التبادلية على المعايير، السياسات والإجراءات لا يشجع على الإبداع والأفكار الجديدة<sup>(4)</sup>.

في سياق ما سبق يمكن القول أن القيادة التبادلية تعبر عن السلوكيات التقليدية التي يقوم بها القائد، والتي تتعامل مع الظروف الحالية والمستقرة للمؤسسة، دون أي جهد أو محاولة لإحداث تغييرات لتحسين وضع المؤسسة أو جعلها أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات المحيط.

#### ثانياً: القيادة التحويلية

من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، الذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسساتهم<sup>(5)</sup>، وقد تناول الفصل الثالث من هذه الدراسة القيادة التحويلية بشيء من التفصيل.

#### المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي

أثبتت الدراسات أنه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل أو الأكثر فعالية دائماً، إذ أن هناك عوامل ومتغيرات عديدة تؤثر في اختيار النمط القيادي المناسب، وهناك ثلاث عوامل أساسية يأخذها القائد في الاعتبار عند اختيار النمط القيادي الملائم، وهي: عوامل أو قوى خاصة بالقائد، عوامل أو قوى خاصة بالمرؤوسين وعوامل أو قوى خاصة بالموقف أو البيئة.

(1) Abdul Qayyum Chaudhry, Husnain Javed, « Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation », **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 3, No. 7, April 2012, p259.

(2) خالد عبد الوهاب الزيد، **القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 86.

(3) Abd Rahman Ahmed, & al, «The influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses», **Asian Social Science**, vol. 9, No. 9, 2013, p 173.

(4) Srdan Nikezic, & al, « Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes », **International Journal for Quality Research**, vol. 6, No. 3, 2012, p 287.

(5) طاهر محسن الغالبي، السيد وائل محمد، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"، **مجلة دراسات إدارية**، المجلد 3، العدد 6، كانون الأول 2010، ص 152.

### أولاً: العوامل الخاصة بالقائد نفسه

يتأثر سلوك القائد بمجموعة من العوامل التي تتفاعل داخليا في ذاته، ومن بين هذه العوامل (1):

- 1- شخصية القائد وصفاته وخصائصه واتجاهاته ومدى ثقته بقدراته.
- 2- القيم التي يؤمن بها القائد، إذ أن هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات وآخرون قد لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوس في المشاركة.
- 3- مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.
- 4- تبني القائد لأسلوب قيادي معين وميله لفلسفة قيادية معينة يقوم بتطبيقها واستخدامها مع المرؤوسين.

### ثانياً: العوامل الخاصة بالمرؤوسين

قبل اختيار القائد النمط القيادي الملائم يأخذ في اعتباره مجموعة العوامل المؤثرة على سلوك مرؤوسيه، ومن أبرزها (2):

- 1- قدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات.
- 2- رغبتهم واستعدادهم في تحمل مسؤولية صنع القرار من عدمه.
- 3- الأهداف والرغبات التي يتطلعون إليها.
- 4- اندماجهم في المؤسسة.
- 5- المبادئ والقيم التي يعتقدونها.
- 6- المهارات والقدرات والثقافات التي يمتلكونها.
- 7- فهمهم لأهداف المؤسسة.
- 8- مدى امتلاكهم للمعرفة والخبرة والتعامل مع المشكلة.
- 9- حاجة المرؤوسين للاستقلال في العمل.
- 10- مصالحهم في القرارات المتخذة.

### ثالثاً: العوامل الخاصة بالموقف أو البيئة

بالإضافة إلى العوامل الخاصة بالقائد نفسه وبمرؤوسيه، فإن هناك مجموعة من العوامل ترتبط بالبيئة العامة التي يعمل في إطارها القائد، والتي يكون لها تأثير على سلوكه، ومن أهم تلك العوامل البيئية (3):

- 1- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة: والتي لها تأثير على سلوك الأفراد الذي يعملون في إطارها، كما أن مقدار ومساهمة العاملين يتأثر أيضا بمجموعة من العوامل، مثل: حجم الوحدات التنظيمية وتوزيعها الجغرافي، ودرجة الأمان المطلوبة في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

(1) خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص 253.

(2) محمد سرحان المخلافي، مرجع سابق، ص ص: 312-313.

(3) زاهد محمد دبيري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري (في منظمات الأعمال الحديثة)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

2009، ص ص: 120-121.

- 2- **جماعة العمل:** قبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرار إلى الجماعة فإنه عادة يأخذ في اعتباره مقدار الكفاءة التي تعمل بها تلك الجماعة مكتملة، ومن بين العوامل التي تُقاس بها كفاءة الجماعة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، كذلك كلما اشترك أعضاء الجماعة في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة والتعليم والاهتمامات كلما زادت فعاليتها.
- 3- **طبيعة المشكلة ذاتها:** إذ أن طبيعة المشكلة تحدد إلى درجة كبيرة مقدار المشاركة الواجبة من العاملين، إلا أن بعض القادة يفضلون الاعتماد على أنفسهم في اتخاذ القرار خاصة لو توفرت لديهم المعلومات الكافية والأساس الكمي والتخصص الملائم لاتخاذ هذه القرارات.
- 4- **الضغوط الزمنية:** تلعب الضغوط الزمنية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع إلى مشاركة الجماعة.

## خلاصة الفصل الأول:

لقد حظيت القيادة بأهمية بالغة في دراسات الفكر الإداري، بداية بالفكر الإداري القديم ثم الفكر الإداري الكلاسيكي ثم الفكر الإداري السلوكي إلى غاية الفكر الإداري المعاصر، نظراً لأهميتها في كل جوانب العملية الإدارية، فهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية.

وتعتبر القيادة عن القدرة على التأثير في أفكار التابعين واتجاهاتهم وسلوكهم، ودفعهم لحشد جهودهم والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرسومة في إطار ظروف موقف معين، عن طريق التأثير والاستمالة أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة، وحتى يتمكن القائد من التأثير في سلوك الآخرين لابد من أن تتوفر لديه المهارات اللازمة (فنية، إنسانية، تنظيمية، فكرية).

إنَّ محاولة تقديم تفسير لطبيعة القيادة والعوامل المتصلة بظهور القادة، أفرز مجموعة من النظريات المتباينة في الفكر الإداري، ومن أبرز النظريات التقليدية في القيادة نظريات السمات، النظريات السلوكية والنظريات الموقفية، ونظراً لتغير المحيط والمؤسسة كان لابد للقيادة أن تتغير، وعليه ظهرت النظريات الحديثة والتي من بينها نظرية القيادة التبادلية ونظرية القيادة التحويلية.

رغم تعدد التصنيفات لأنماط القيادة والتي جاءت بها مختلف النظريات، إلا أننا قمنا في دراستنا إلى تقسيمها إلى أنماط تقليدية وأنماط حديثة، في الأنماط التقليدية للقيادة ركزنا على أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري، والذي صنّفها على أساس طريقة ممارسة السلطة، وتم تقسيمها إلى قيادة ديمقراطية، قيادة أوتوقراطية، وقيادة حرة، أمّا فيما يخص الأنماط الحديثة للقيادة فقد تم التركيز على القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

الفصل الثاني:  
إدارة التغيير التنظيمي  
في المؤسسة العمومية

## تمهيد:

إنّ نجاح المؤسسات العمومية أو الخاصة على حدٍ سواء في إحداث التغيير التنظيمي يتوقف على ركيزتين أساسيتين، الركيزة الأولى تتمثل في التوافق ما بين التغيير الحاصل في متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على عمل المؤسسة بشكلٍ مباشر أو غير مباشر من جهة والتغيير التنظيمي المقرر إحداثه من جهة أخرى، أمّا الركيزة الثانية تتمثل في قدرة المؤسسة على إدارة التغيير التنظيمي بما يحقق المواءمة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها لزيادة فعاليتها، من خلال اغتنام الفرص الملائمة والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية وترشيد استغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لعلاج نقاط الضعف.

ولقد أصبحت إدارة التغيير التنظيمي مطلبًا مهمًا في المؤسسات العمومية لتوجيهها نحو التطوير والتحديث والإصلاح في جميع مجالاتها، من خلال زيادة قدرتها على التعامل بمرونة مع التغيرات المستمرة، وعليه وجب عليها الانتقال من المفاهيم البيروقراطية التقليدية إلى الأنماط الإدارية المرنة والمتطورة والمتفاعلة، فإدارة اليوم هي في المقام الأول أداة لإحداث التغيير التنظيمي وإدارته، وذلك بالإدارة الواعية التي تضع أمامها كل الاحتمالات لمواجهة التغيرات المتوقعة وباستشراف المستقبل، لأنّ الإدارة التي تتسم برد الفعل اتجاه القضايا والأحداث لم تعد تتناسب مع المتغيرات العالمية والمنافسة ومتطلبات الجودة.

انطلاقًا مما سبق، يسعى هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المؤسسة العمومية

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الرابع: تحديات ومتطلبات إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية

## المبحث الأول: المؤسسة العمومية

إن إقرار أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة العامة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي كان لابد أن يلازمه اهتمام مماثل بالأجهزة والمؤسسات التي تستوعب الجهود التنموية وتقودها، فكانت المؤسسة العمومية نمطا مستحدثا في الإدارة وصورة من صور التنظيم الإداري اللامركزي ابتدعها الفكر الإداري في مجال تنفيذ أوجه نشاط الدولة الحديثة.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية

لقد تبلور مفهوم المؤسسة العمومية أكثر دقة وتحديدا بعد الحرب العالمية الثانية، ورغم ذلك فقد تأثر هذا المفهوم باختلاف التيارات الفكرية والإيديولوجيات السائدة التي يعتقد بها الباحثين. والمؤسسة العمومية، في أغلب الأحيان مرفق عام جرى الاعتراف لها لأسباب اللامركزية بالشخصية المعنوية، ومن هذا المنطلق عرّفها (De laubdère) بأنها: «منظمة عامة لامركزية متمتعة بالشخصية المعنوية، وهي إحدى طرق إدارة المرافق العامة»<sup>(1)</sup>.

كما عرفت المؤسسة العمومية على أنها: «شخص معنوي عام متخصص أنشئ لإدارة نشاط معين، هو في الغالب مرفق عام يتمتع بنوع من الاستقلالية»<sup>(2)</sup>.

وعرفت المؤسسة العمومية بأنها: «مرفق عام منح الشخصية المعنوية لتمكينه من الاستقلال في إدارته ودمته المالية عن السلطة الإدارية التي يتبعها، مع خضوعه لإشراف هذه السلطة ورقابتها»<sup>(3)</sup>.

وتعرف المؤسسة العمومية وفقا للقانون الفرنسي بأنها: «شخص معنوي يتمتع بالاستقلال المالي ويخضع للقانون العام أو الخاص»<sup>(4)</sup>.

يتضح من التعاريف السابقة بأن المؤسسة العمومية تعبّر عن إحدى صور اللامركزية الإدارية، وعليه فالمؤسسة العمومية طريقة تقتضي منح المرفق العام الاستقلال القانوني (المالي، الإداري) من خلال إضفاء الشخصية المعنوية عليه بهدف حسن إدارته.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة هناك تعاريف متعدد تنظر للمؤسسة العمومية من زوايا مختلفة:

إذ يرى (فريدمان) بأن المؤسسة العمومية، هي: «مؤسسة ذات شخصية مستقلة تنشئها الدولة وتملكها من غير مساهمين، وهي مسؤولة أمام السلطة التشريعية ممثلة بالوزير المختص أو مجلس إدارة تعينه السلطة التنفيذية، ولها حسابات مستقلة وتُسَيَّر وفقا لأساليب المشروعات الخاصة، غير أنها تخضع للمحاسبة العامة»<sup>(5)</sup>.

(1) وليد جابر، طرق إدارة المرافق العامة المؤسسات العامة والخصخصة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009، ص 44.

(2) André de Laubadère, & al, Traite de droit administratif, Tome 1, 15<sup>ème</sup> éd, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 1999, p307.

(3) هاني علي الطهراوي، القانون الإداري (ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 276.

(4) Didier Linotte, Raphael Romi, Services publics et droit public économique, éditions du Juris-classeur, Paris, 2003, p 206.

(5) أمل الفرخان، وآخرون، إدارة المؤسسات العامة، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، 2001، ص 29.

وعرفت المؤسسة العمومية، على أنها: «مؤسسة تؤول ملكيتها للدولة، رأس مالها مملوك لمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، وهي تتمتع بشخصية اعتبارية ولها ميزانية مستقلة، وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والمساهمة في الخطة الوطنية»<sup>(1)</sup>.

والمؤسسة العمومية، هي «منظمة عامة متخصصة ومستقلة عن جهاز الدولة التقليدي، وتقوم بتسويق إنتاجها على شكل سلع وخدمات وتخضع لرقابة خاصة من السلطة المركزية بهدف حماية الصالح العام»<sup>(2)</sup>، فالمؤسسات العمومية تقوم بإدارة بعض النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي لا يمكن أن تُدار بنفس الطريقة التي تُدار بها المهام التقليدية التي تقوم بها المصالح الحكومية (الوزارات)، هذه المؤسسات قصد من إنشائها أن تعمل على تحقيق المصلحة العامة وفق معايير الكفاءة والفعالية في الأداء<sup>(3)</sup>.

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن المؤسسة العمومية هي: منظمة عامة متخصصة ونمط مستحدث من الإدارة يهدف إلى حسن إدارة المرافق العامة، يتم إنشاؤها بموجب القانون، ولها شخصيتها المعنوية واستقلالها المالي والإداري، تباشر وظيفتها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية، لكونها جزء لا يتجزأ من جهاز الإدارة العامة للدولة والمنوط بخدمة مصالح المواطنين وبتنفيذ الخطط والبرامج العامة.

#### المطلب الثاني: أسباب إنشاء المؤسسات العمومية

إن من أهم أسباب إنشاء المؤسسات العمومية، ما يلي<sup>(4)</sup>:

##### أولاً: أسباب إدارية

من أهم الأسباب الإدارية لإنشاء المؤسسات العمومية، ما يلي:

- 1- وجود مشكلة أو خدمة مطلوبة لدى المجتمع تدفع الدولة لإنشاء مؤسسة عمومية لتلبيتها.
- 2- رغبة الدولة في تنظيم قطاع معين من القطاعات، وذلك بهدف زيادة الإنتاجية أو تحسين مستوى الخدمة لتحقيق المصلحة العامة.
- 3- إن طبيعة بعض المرافق العامة تتطلب التخلص من الروتين في العمل وتبسيط الإجراءات، وخاصة في التخصصات الإنتاجية.
- 4- تحقيق درجة أعلى من المرونة والقدرة على الاستجابة والتكيف وسرعة الإنجاز بكفاءة وفعالية، وخاصة في المجالات التي تتطلب التغيير السريع.

(1) لخضر عبد الرزاق مولاي، عمر حوتية، "الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)"، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص 249.

(2) أمل الفرخان، وآخرون، مرجع سابق، ص 30.

(3) عبد الرحمن بن عبد الله الشفاوي، "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى 1440 هـ، وزارة التخطيط، الرياض، السعودية، شعبان 1423 هـ / أكتوبر 2002، ص 21.

(4) أنظر:

- المرجع السابق، ص 31.

- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص ص: 19-

5- استقلال بعض المرافق العامة في إدارة شؤونها حتى تتمكن من إدخال الأساليب الحديثة في الإدارة والإنتاج من أجل تحقيق أهدافها.

6- استقطاب الكفاءات والمهارات المتخصصة اللازمة لإنجاز العمل.

#### ثانيا: أسباب اقتصادية ومالية

من أبرز الأسباب الاقتصادية والمالية المؤدية لإنشاء المؤسسات العمومية، نذكر ما يلي (1):

- 1- توفير عوائد مادية تدعم خزينة الدولة.
- 2- تنشيط الاقتصاد الوطني وزيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها.
- 3- مسؤولية الدولة بالمبادرة في إنشاء المؤسسات الضرورية وخاصة ذات الحجم الكبير.
- 4- الحفاظ على مستوى الأسعار.
- 5- الحفاظ على توازن ميزان المدفوعات.
- 6- وضع سياسة اقتصادية فعالة من أجل توفير الموارد وتعبئتها في المؤسسات الإنتاجية.

#### ثالثا: أسباب اجتماعية

من بين الأسباب الاجتماعية لإنشاء المؤسسات العمومية، ما يلي (2):

- 1- زيادة فرص العمل المتاحة مما يقلص من حجم البطالة والفقر في المجتمعات.
- 2- التوسع في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وخاصة التعليم والصحة والإسكان والنقل.
- 3- تنمية بعض مناطق الدولة التي تحتاج للتحديث والتطوير وتحسين بنيتها التحتية، وبالتالي تحسين مستوى معيشة السكان.

#### رابعا: أسباب سياسية

هناك مجموعة من الأسباب السياسية لإنشاء المؤسسات العمومية، أبرزها (3):

- 1- الاستقلال السياسي لبعض الدول دفعها لإنشاء المؤسسات العمومية حتى تساعد على تقويتها.
- 2- تدخل الدولة بصورة مباشرة في عمليات الإنتاج والتنمية الاقتصادية باعتبارها الفلسفة التي تسير بموجبها الدولة وتتوسع في إنشاء بعض المؤسسات العمومية لتحقيقها.
- 3- زيادة حركة التأميم لأسباب أيديولوجية أو موضوعية في بعض الدول النامية أدى إلى التوسع في إنشاء المؤسسات العمومية.

(1) نعيمة زعرور، "أساليب مثلى لترشيد الخدمات العامة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 77.

(2) أمل الفرغان، وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 32-33.

(3) المرجع سابق، ص 33.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة العمومية

لقد أصبحت المؤسسات العمومية تلعب دورا بالغ الأهمية في المجتمعات الحديثة، حيث امتد دورها من الأدوار الحمايية التي كانت تلعبها في القديم (الأمن، الدفاع، القضاء) إلى اتساع دورها لإنشاء أبعاد جديدة تزيد من أهمية المؤسسات العمومية في العصر الحديث، وبالإضافة إلى الهدف الرئيسي أو العام الذي وُجدت من أجله المؤسسة العمومية، وهو تنفيذ السياسة العامة للدولة، والتي تكون في شكل خطة تشمل إنتاج سلع وتقديم خدمات، هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة العمومية إلى تحقيقها.

#### أولاً: أهمية المؤسسة العمومية

من الأبعاد الجديدة للمؤسسات العمومية والتي تبرز الأهمية البالغة التي تلعبها في المجتمعات في الوقت الحالي، والذي يؤكد بأنها تتموقع في مقدمة المؤسسات وتتصدرها، البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي:

**1- البعد الاقتصادي للمؤسسات العمومية:** للمؤسسات العمومية أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني، هذا الدور يمكن تحديده من خلال<sup>(1)</sup>:

أ- **الطبيعة الجوهرية للخدمات العمومية:** تعتبر الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ضرورية لأغراض التنمية الاقتصادية، والتي لا يمكن أن تتحقق إلا بتهيئة الوسائل اللازمة، وتمثل هذه الوسائل في:

➤ وسائل نقل فعالة.

➤ وسائل اتصال جيدة.

➤ مصادر مرنة وكافية للطاقة.

ب- **الاعتماد على خدمات المؤسسات العمومية:** ينبع الجانب الثاني المميز للبعد الاقتصادي للمؤسسات العمومية من اعتماد المجتمعات الحديثة على الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية، مثل خدمات الهاتف والغاز الطبيعي، والتي أضحت تلعب الدور الأكبر والأكثر أهمية في الحياة اليومية.

ت- **التأثير الاقتصادي للمؤسسات العمومية:** يتمثل الجانب الثالث للبعد الاقتصادي للمؤسسات العمومية باعتبارها أكبر مستخدم للموارد في أي مجتمع من المجتمعات، ويرتفع هذا الاستخدام في الدول الاشتراكية والدول النامية، حيث يلعب النشاط الحكومي في تلك الدول دورا أكثر أهمية.

**2- البعد الاجتماعي للمؤسسات العمومية:** أدى اتساع مجال النشاط الاقتصادي والاجتماعي وكبير حجم المؤسسات وزيادة تأثير التطور التكنولوجي على حجم الإنتاجية وعلى السلوك الإنساني إلى توجه الدولة إلى مواجهة التأثيرات والمشاكل الاجتماعية المرافقة لهذه التغيرات، وبالتالي أصبحت مسؤولة عن إنشاء وإدارة العديد من المؤسسات لإشباع الحاجات الاجتماعية للمواطنين، كإنشاء مراكز لإيواء العجزة ومكافحة التشرد وتعويضات البطالة والتأمينات وغيرها، وبهذا بدأ البعد الاجتماعي للمؤسسات العمومية في التبلور<sup>(2)</sup>.

(1) عزام محمد علي، وآخرون، **إدارة المنظمات العامة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص: 89-92.

(2) وفاء رايس، "واقع التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، رسالة ماجستير في التسيير العمومي (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006/2005، ص 24.

## ثانيا: أهداف المؤسسة العمومية

في الحقيقة يمكن النظر إلى أهداف المؤسسة العمومية من أكثر من زاوية، يمكن حصرها في:

**1- النظر إلى الأهداف من ناحية المستويات الإدارية:** يستند هذا التقسيم إلى النظر إلى الأهداف من ناحية المستويات الإدارية، حيث يركز على نوعين من الأهداف وهما<sup>(1)</sup>:

أ- **الأهداف الإدارية:** وتشمل الأهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها، ولعل أبرزها:

- تطوير المؤسسة وتمييزها ووضع نماذج رفع مستوى فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية.
- البحث المستمر عن المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها وترتيبها بطريقة تلائم عملية اتخاذ القرار وعملية تقييم نشاطات المؤسسة.

➤ البحث والحصول على المهارات الإدارية والفنية والحفاظ عليها وتنمية قدراتها.

ب- **الأهداف التنفيذية:** وهي الأهداف التي تسعى إليها الإدارة التنفيذية، ومن أمثلتها:

➤ تحقيق الكفاءة في استهلاك الموارد.

➤ استخدام الموارد المادية والبشرية لخلق المخرجات طبقا للخطط والسياسات والإجراءات.

**2- النظر إلى الأهداف من الناحية الزمنية:** يستند هذا التقسيم إلى النظر إلى الأهداف من الناحية الزمنية، وعليه تتحدد الأهداف في نوعين رئيسيين، هما<sup>(2)</sup>:

أ- **الأهداف التكتيكية:** وهي مجموعة الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة العمومية، وتتضمن:

➤ السياسات والنظم العامة.

➤ البرامج والخطط قصيرة الأجل التي تقرها المؤسسة العمومية.

ب- **الأهداف الإستراتيجية:** وهي تشمل جميع الأهداف المتعلقة بالخطط القومية (الوطنية) طويلة الأجل، والتي

تستهدف تحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة العمومية، ومن أمثلتها:

➤ توفير الخدمات الأساسية (التعليمية، الصحية، الثقافية،...) للمواطنين.

➤ تدبير الاعتمادات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

➤ تدعيم البنية الأساسية للمجتمع عن طريق تدعيم مرافق النقل والمواصلات والمياه والصرف والكهرباء وغيرها.

➤ تهيئة الاستقرار المادي للعاملين في الدولة عن طريق تدعيم الأجور والمرتبات والحد من تضخم الأسعار وانتشار البطالة.

➤ تخفيف أعباء المعيشة عن ذوي الدخل المحدودة بالدعم للسلع الأساسية وتدعيم العدالة الضريبية.

➤ بناء نظام متكامل للتأمين الاجتماعي والتقاعد ضد العجز والبطالة والشيخوخة لكافة المواطنين.

(1) محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة جويس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص: 151-152.

(2) المرجع السابق، ص: 153-154.

3- من حيث المبرر الحكومي لقيام المؤسسات العمومية: هناك عدة مبررات لقيام المؤسسات العمومية، قد تختلف في مضمونها، لكنها تتفق في هدفها الذي يكمن في البحث عن الطرق المثلى لترشيد العمل الإداري في المؤسسات العمومية، وكسر الروتين الذي يسودها، وكذا محاولة إصلاح الفساد الإداري والسياسي أو خلق مراكز إدارية جديدة<sup>(1)</sup>.

4- طبقا لنوع نشاط المؤسسة العمومية: يمكن تحديد أهداف المؤسسة العمومية على أساس نشاطها، والغرض الذي أنشئت من أجله إلى:

أ- أهداف المؤسسة العمومية الإدارية: من أهدافها ما يلي<sup>(2)</sup>:

➤ تلبية حاجات المجتمع دون اعتبار للربح/ شرط عدم الربح، لأن نفقاتها تُغطى عن طريق ميزانية الدولة.  
➤ الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.

➤ تقديم الخدمات بجودة مرتفعة، وكما يحددها المواطن.

➤ المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع.

ب- أهداف المؤسسة العمومية الاقتصادية: من بين أهدافها<sup>(3)</sup>:

➤ تهدف إلى الربح، ونجد بعض المؤسسات تهدف إليه لتغطية تكاليف الإنتاج.

➤ تمويل مختلف الاستثمارات وإنشاء المشروعات الجديدة في مجالات النشاط الاقتصادي المختلفة.

➤ تحقيق مستوى مقبول من الرفاهية الاجتماعية وإشباع حاجات المجتمع.

➤ عقلانية الإنتاج، ويتم ذلك بالتخطيط الجيد وبالاستعمال الأمثل لعوامل الإنتاج، والإشراف على العمال.

يمكن القول مما سبق، أنه مهما تعددت واختلقت الأهداف التي تسعى المؤسسات العمومية لتحقيقها، إلا أنها تؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي أو العام الذي وجدت من أجله المؤسسات العمومية، وهو تنفيذ السياسة العامة للدولة، والتي تكون في إنتاج سلع وتقديم خدمات.

**المطلب الرابع: المبادئ التنظيمية للمؤسسة العمومية**

بما أن المؤسسة العمومية تخضع لملكية الدولة، وهدفها تحقيق المصلحة العامة، فإنها تخضع لمجموعة من المبادئ التي تحكم أعمالها وتصرفاتها، وهي<sup>(4)</sup>:

**أولاً: مبدأ سير المؤسسات العمومية بانتظام**

إن الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية هي خدمات جوهرية بالنسبة للمواطنين، ومن ثم لا يمكن الاستغناء عنها، لهذا تخضع المؤسسات العمومية لنظام قانوني خاص يتضمن استمرار تقديمها لتلك الخدمات.

(1) وفاء ريس، مرجع سابق، ص 31.

(2) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة العامة (إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص)، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2002، ص ص: 111-112.

(3) نعيمة زعرور، مرجع سابق، ص 79.

(4) وفاء ريس، مرجع سابق، ص 31.

### ثانيا: مبدأ مسايرة المؤسسات العمومية للحاجات المستحدثة

وهذا يعني ضرورة تطوير تلك المؤسسات من حيث النشاط الذي تقوم به، ومن حيث الوسائل المستخدمة في إدارتها، وذلك لضمان أنها تتماشى مع الحاجات المتجددة لجمهور المنتفعين.

### ثالثا: مبدأ المساواة في الانتفاع بخدمات المؤسسات العمومية

وفقا لهذا المبدأ يجب على المؤسسة العمومية تحقيق المساواة بين الأفراد المنتفعين من خدماتها، ويتم ذلك بوضع شروط عامة ينبغي توفرها في كل من يريد الحصول على الخدمة.

### رابعا: مبدأ استبعاد هدف الربح

إن الهدف من إنشاء المؤسسات العمومية الإدارية هو تلبية حاجات عامة للمواطنين، دون اعتبار تحقيق الربح، ولا يُقصد بذلك مجانية الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية، وإنما يتم وضع رسوم معينة مقابل الانتفاع بالخدمة، تساهم في تخفيف العبء عن الميزانية التي تقع مسؤولية تمويلها على الضرائب المختلفة، إن هذا المبدأ يخص المؤسسات العمومية الإدارية، لأن المؤسسات العمومية الاقتصادية (الصناعية/ التجارية) يعتبر الربح هدفا من أهدافها.

### المطلب الخامس: أنواع المؤسسات العمومية

هناك العديد من الأنواع للمؤسسات العمومية، ويمكن التمييز بينها بالاعتماد على عدة معايير، ومنها:

#### أولا: معيار الطبيعة القانونية

حيث تنقسم المؤسسات العمومية حسب هذا المعيار، إلى<sup>(1)</sup>:

**1- مؤسسات عمومية تابعة للوزارة:** وهي المؤسسات الوطنية، وتكون كبيرة الحجم، يتم تسييرها من طرف الوزارة التي أنشأتها، معتمدة على مسؤول تعيينه للقيام بذلك، على أن يقدم تقارير دورية للجهة الوصية على نشاطها.

**2- مؤسسات عمومية تابعة للجماعات المحلية:** يتم إنشاؤها من طرف الولاية أو البلدية أو تكون مشتركة بينهما، تخضع في إدارتها للجهة التي أنشأتها.

**3- مؤسسات مختلطة:** تنشأ بين الدولة والقطاع الخاص بالاتفاق بينهما على القيام بمشروع معين، يساهم الطرفين في رأس ماله، وغالبا ما تكون مساهمة الدولة هي الأكبر، وذلك حفاظا على الصالح الاقتصادي والاجتماعي.

#### ثانيا: معيار طرق الإنشاء

تنشأ المؤسسات العمومية بطرق مختلفة، منها<sup>(2)</sup>:

**1- الإنشاء الجديد:** ويتم إنشاؤها بناءً على مطالبة مجموعة من أفراد المجتمع بإيجاد مؤسسة تقوم بأعمال محددة يحتاج لها المجتمع.

(1) نعيمة زعرور، مرجع سابق، ص 81.

(2) أمل الفرخان، وآخرون، مرجع سابق، ص: 34-36.

2- الانفصال عن الدائرة الأم: حيث تتشكل مؤسسة عمومية نتيجة انفصال قسم أو دائرة عن التنظيم الأم، والذي يمكن أن يكون وزارة أو دائرة مركزية.

3- التأميم\*: تنشأ عادة مؤسسات عمومية لإدارة النشاطات التي تم تأميمها بطريقة تضمن لها حسن الإدارة والكفاءة والفعالية في تحقيق الأعمال والنشاطات المطلوبة.

4- الدمج التنظيمي: وتتمثل في دمج مؤسسة عمومية في مؤسسة أخرى تمارس نشاطا مماثلا لأسباب عديدة منها تحقيق الأهداف بكفاءة عالية أو تقليص التكاليف، وتنشأ عن عملية الدمج ظهور مؤسسة جديدة تحقق الغايات التي تم الدمج لأجلها.

### ثالثا: المعيار الجغرافي

تنقسم المؤسسات العمومية حسب هذا المعيار إلى قسمين، هما<sup>(1)</sup>:

- 1- مؤسسات عمومية وطنية: وهي مؤسسات تقدم خدماتها لكافة المواطنين في أرجاء الدولة.
- 2- مؤسسات عمومية محلية: وهي مؤسسات تقتصر خدماتها على منطقة معينة من الدولة، بهدف الارتقاء بمستوى الخدمة في تلك المنطقة.

### رابعا: معيار النشاط

نتيجة للتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية لجأ المشرع إلى التوسع في مفهوم المؤسسة العمومية تبعا لطبيعة النشاط الذي تقوم به، فبالإضافة إلى المؤسسات العمومية الإدارية والمؤسسات العمومية الصناعية ظهرت المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، وعليه يمكن تقسيم المؤسسات العمومية على أساس النشاط الذي تزاوله أو الغرض الذي أنشئت من أجله، إلى:

- 1- مؤسسات عمومية إدارية: تعتبر المؤسسات العمومية الإدارية من أقدم أنواع المؤسسات العمومية، وهي المؤسسات التي يتصل موضوع نشاطها بمجال إداري (تعليم عام، صحة عمومية، مساعدة اجتماعية،...).
- والمؤسسات العمومية الإدارية هي التي لا تسعى إلى تحقيق الربح، إذ يتجه نشاطها إلى سد احتياجات المواطنين مجانا (مؤسسة النظافة البلدية، المؤسسات التربوية العمومية... الخ)<sup>(2)</sup>.
- 2- مؤسسات عمومية صناعية وتجارية: هي المؤسسات التي تمارس نشاطا له طابع تجاري، إنتاج مواد (كهرباء، غاز، ورق)، أو تقديم خدمات (نقل عمومي، توزيع مياه الشرب، خدمات الهاتف والبريد)، فالمؤسسات العمومية الصناعية والتجارية تستحدث للقيام بمهمة اقتصادية تقتضي مراعاة الجانب المالي، فيجب على الأقل الحفاظ على توازنها المالي (التوازن بين إيراداتها ونفقاتها)<sup>(3)</sup>.

\* يكون التأميم بنزع ملكية القطاع الخاص لاعتبارات عديدة منها اعتبارات إيديولوجية تتمثل بالرغبة في سيطرة القطاع العام أو لاعتبارات موضوعية هدفها تحقيق المصلحة العامة.

(1) نعيمة زعرور، مرجع سابق، ص 82.

(2) محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص ص: 245-246.

(3) المرجع سابق، ص ص: 245-246.

إن المؤسسات العمومية الصناعية والتجارية لا تختلف عن المؤسسات العمومية الإدارية من حيث تكوينها، ومن حيث خضوعها للنظام العام للمؤسسات العمومية، ولكن نظرا للطبيعة الاقتصادية التي تتميز بها تلك المؤسسات فهي تخضع إلى قواعد القانون الخاص (التجاري)<sup>(1)</sup>.

### 3- مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي

ظهرت المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي بموجب القانون رقم: 98-11 المؤرخ في: 22 أوت 1998، والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998-2002، ووفق المادة 17 من هذا القانون نجد أنها<sup>(2)</sup>:

- تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
- تنشأ لتحقيق نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الميادين المحددة في نص إنشائها.
- تخضع هذه المؤسسات العمومية لقواعد تناسب خصوصية مهامها، لا سيما تخصيص ميزانيتها من طرف الدولة، ومسك محاسبة مطابقة للمخطط الوطني للمحاسبة، والمراقبة المالية البعدية.

### 4- مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني

ظهرت المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني بموجب القانون رقم: 99-05 المؤرخ في: 4 أبريل 1999، والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، ووفق هذا القانون نجد أنها<sup>(3)</sup>:

- تعتبر المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني مؤسسة وطنية للتعليم العالي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وعليه فهي أسلوب قانوني لإدارة المرفق العمومي للتعليم العالي، الذي يهدف من خلال مهامه إلى الاستجابة إلى حاجيات المجتمع في ميدان التكوين العالي وكذلك في ميدان البحث العلمي والتكنولوجي وتأمين نتائجه ونشر الثقافة والإعلام العلمي والتقني.
- تحدد أنماط المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني حسب مقاييس علمية وبيداغوجية، كالتالي:

- الجامعات المنظمة أساسا في شكل كليات.
- المراكز الجامعية.
- المدارس والمعاهد الخارجة عن الجامعة.

- تخضع المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني في سيرها إلى قواعد ملائمة لخصوصية مهامها، ولا سيما تطبيق المراقبة البعدية والاستعمال المباشر للمداخل المحصل عليها في إطار نشاطاتها.

(1) عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة (من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2013، ص ص: 261-262.  
(2) القانون رقم: 98-11 المؤرخ في: 22 أوت 1998، والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 1998-2002، المادة 17، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 24 أوت 1998، ص 7.  
(3) القانون رقم: 99-05 المؤرخ في: 4 أبريل 1999، والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المادة: 05، 32، 37، 38، الجريدة الرسمية، العدد 24، بتاريخ 7 أبريل 1999، ص ص: 5-9.

## المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي

إنَّ التغيير هو السمة العامة بين المؤسسات، سواءً العمومية أو الخاصة، وهذا يعود إلى سرعة التطورات التي نعيشها، مما يجعل التغيير ظاهرة طبيعية وضرورية، بل وحتمية للمؤسسات، طالما أنَّها تعمل في بيئة تتصف بالتغير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، ولكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

بصفة عامة، التغيير (change) معناه: «الانتقال من وضعٍ إلى وضعٍ آخر»<sup>(1)</sup>، كما يعبر عن: «أي انحراف عن الماضي، وقد يقع هذا الانحراف بشكلٍ تلقائي أو منظم، يتضمَّن عادةً جانباً أساسياً يتمثل في زيادة القدرة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكلٍ مستمر»<sup>(2)</sup>، لذا فالتغيير نتيجة حتمية للحركة والنمو الذي يحدث في البيئة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المؤسسات للتكيف والاستجابة وإيجاد التوازن مع التغيرات البيئية.

والتغيير في المنظور الإداري، يعد من المفاهيم الحديثة التي لم تجد اتفاقاً موحداً في تعريفه، حيث تتفاوت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي لاختلاف المداخل المختلفة لإحداثه من جهة، والجوانب التي يهتم بها الكتاب والباحثون واختلاف خلفياتهم وتوجهاتهم الفكرية من جهة أخرى، ولقد وردت عدَّة تعريفات للتغيير التنظيمي، ومن بين التعاريف المتداولة في الأدبيات ما يلي:

يعرف التغيير التنظيمي على أنه: «أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة بغرض زيادة فعالية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها»<sup>(3)</sup>.

وعرف التغيير التنظيمي على أنه: «تغيير في الهيكل التنظيمي، نظامه/نظمه الفرعية، العاملين والعلاقة بينهم، بطريقة مخططة أو غير مخطط لها، ويمكن أن تؤدي عملية التغيير إلى نتائج جيدة أو سيئة»<sup>(4)</sup>.

ويرى (Garg & Singh, 2006) أن التغيير التنظيمي هو: «تغيير مرئي في المؤسسة في مجالات مثل التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والأنظمة، والاستراتيجيات، وكذلك ثقافة المؤسسة»<sup>(5)</sup>.

(1) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 88.

(2) ابتسام عبد الرحمن حنواني، "التغيير ودوره في التطوير الإداري"، مجلة الإدارة العامة، العدد 97، 1999، ص 46.

(3) موسى سلامة اللوزي، "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"، مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، المجلد 25، العدد 2، 1998، ص 339.

(4) Andreea Cristina Bejinariu, & al, «Organizational Change Management-Concepts Definitions and Approaches Inventory», Management, Knowledge and Learning International Conference 2017 Technology, Innovation and Industrial Management, Management Challenges in a Network Economy, 17-19 May 2017, Lublin, Poland, p 322.

(5) Garg R.K, Singh T. P, « Management of Change: A Comprehensive Review », Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 7, Nos. 1 & 2, Jan - Jun 2006, p 46.

وعرف التغيير التنظيمي على أنه: «عملية مستمرة وغامضة وغير متوقعة جزئياً، تتكيف معها المؤسسة، ليس فقط مع التغيرات في السوق ولكن أيضاً مع التغيرات داخل المؤسسة»<sup>(1)</sup>.

وعرّف كذلك على أنه: «عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معقدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد»<sup>(2)</sup>.

استناداً إلى التعاريف السابقة نجد أن هناك نقاط مشتركة تجمع بينها، فهي تؤكد على أن التغيير التنظيمي هو الانتقال من وضعية حالية إلى وضعية جديدة تلاؤماً مع التغيرات في ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

مما سبق يمكن القول، أن التغيير التنظيمي هو: عملية تحويل المؤسسة من وضعية غير مرغوب فيها إلى وضعية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، ويكون في مختلف عناصر المؤسسة الداخلية: فلسفة ورسالة المؤسسة، الأهداف والاستراتيجيات، الموارد البشرية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي.. الخ، بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز.

### المطلب الثاني: القوى والأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي

تشعر المؤسسة بضرورة التغيير التنظيمي للعديد من الأسباب الناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الداخلية أو الخارجية أو مزيج من الاثنين معاً<sup>(3)</sup>، وسنتطرق لهذه القوى والأسباب في مجموعتين رئيسيتين، هما:

#### أولاً: القوى والأسباب الداخلية

وهي القوى والأسباب الناشئة من داخل المؤسسة<sup>(4)</sup>، وتمارس تأثيراتها داخلها، وتفرض على الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها، ويلاحظ أن هذه القوى والأسباب إما تعكس شكلاً من أشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء أو الأهداف<sup>(5)</sup>، أو أنّها تعكس شكلاً من أشكال الاستجابة أو رد الفعل عندما تواجه المؤسسة مشكلات ذاتية بداخلها، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة<sup>(6)</sup>.

(1) Dobrovič Ján, Timková Veronika, «Examination of Factors Affecting The Implementation of Organizational changes», **Journal of Competitiveness**, Vol. 9, Issue. 4, Dec 2017, p 6.

(2) معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص: 152-151.

(3) Carlo D'Ortenzio, «Understanding of Change and Change Management Processes: A Case Study», Thesis Doctoral of Philosophy (Unpublished), University of Canberra, AUSTRALIA, 9 August 2012, p 27.

(4) حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص: 365.

(5) ناصر جرادات، وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص: 44-43.

(6) مصطفى محمود أبوبكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص: 379.

ويكون تأثير القوى والأسباب الداخلية أقل حدة من القوى والأسباب الخارجية<sup>(1)</sup>، ومن بين القوى والأسباب الداخلية ما يلي:

**1- وجود أهداف جديدة:** إذا ما قامت المؤسسة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتمًا بالتغييرات المناسبة لتوفير ظروف ملائمة بما في ذلك الموارد والإمكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة<sup>(2)</sup>.

**2- تدني مستوى الأداء:** إذا تمَّ اكتشاف تدني مستوى أداء المؤسسة عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء<sup>(3)</sup>.

**3- عدم رضا العاملين:** إنَّ عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المؤسسة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد حلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون<sup>(4)</sup>.

**4- وعي وإدراك المديرين للتغيير:** يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المؤسسات، يمكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أو إنتاج منتج جديد<sup>(5)</sup>.

**5- زيادة طموحات وحاجات العمال:** عادة ما تلجأ المؤسسة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال، وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل<sup>(6)</sup>.

**6- فلسفة الإدارة وأسلوبها:** إذ أن أي تغيير في فلسفة الإدارة أو أسلوبها يؤدي إلى إحداث تغيير في المؤسسة، لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المؤسسة في العمل من جهة، وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار في العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى<sup>(7)</sup>.

### ثانيًا: القوى والأسباب الخارجية

تتضمن القوى والأسباب الخارجية الدافعة للتغيير التنظيمي كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها<sup>(8)</sup>، إنَّ القوى والأسباب الناشئة من خارج المؤسسة تلعب دورًا أكبر بكثير من القوى والأسباب الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أنَّها هي الدافع الرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمرٌ طبيعي نظرًا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في منغيات البيئة الخارجية

(1) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 65.

(2) أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 52.

(3) جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 67.

(4) أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 52.

(5) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 65.

(6) زكريا الدوري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 39.

(7) محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص: 122-123.

(8) ناصر جرادات، وآخرون، مرجع سابق، ص 42.

للمؤسسات، ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتمامًا زائدًا بهذه القوى والأسباب<sup>(1)</sup>، وتنقسم القوى والأسباب الخارجية بدورها إلى قسمين: قوى وأسباب من البيئة المباشرة (الخاصة)، وقوى وأسباب من البيئة غير المباشرة (العامة).

**1- قوى وأسباب من البيئة المباشرة (الخاصة):** وهي تأتي في مقدمة القوى والأسباب الخارجية، وتتمثل في:

**أ- المنافسون:** عادة ما يسعى المنافسون للحفاظ على مكانتهم السوقية، أو تنمية قاعدة عملائهم، أو زيادة عائد معاملاتهم مع عملائهم الحاليين، وذلك من خلال سلع وخدمات جديدة أو زيادة أنشطة الترويج أو تخفيض الأسعار أو تحسين مستويات الجودة والخدمة<sup>(2)</sup>، وعلى المؤسسة أن تبقى في يقظة لما يقوم به المنافسون، وتقوم بإدخال التغييرات اللازمة لاستبقاء العملاء الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من العملاء.

**ب- الموردون:** للموردين أيضًا دور في دفع المؤسسة للقيام بالتغيير، وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت الحصول عليها<sup>(3)</sup>.

**ت- العملاء:** تحتاج المؤسسة دائمًا إلى متابعة التغييرات في احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها، وترجمة ذلك في شكل سلع أو خدمات جديدة، أو تحسين المنتجات الحالية، ما يتطلب إجراء التغيير اللازم لمواجهة وتلبية تلك الحاجات<sup>(4)</sup>.

**2- قوى وأسباب من البيئة غير المباشرة (البيئة العامة):** علاوة على تأثيرات القوى والأسباب الخارجية المباشرة (الخاصة) السابقة، هناك القوى والأسباب الخاصة بالبيئة العامة للمؤسسة، والتي قد تفرض على المؤسسة إحداث تغييرات للتوافق أو تحقيق الاستجابة معها، ومن أهم هذه القوى والأسباب ما يلي:

**أ- القوى السياسية:** وتتضمن تغير السياسة العامة للدولة، أو وجود تغير سياسي مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية<sup>(5)</sup>.

**ب- القوى التشريعية:** تغير التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة، كالقوانين المرتبطة بالبيئة والخاصة بالعلاقات مع العاملين، أو الدفاع عن حقوق المستهلك أو المتعلقة بالنظام الاقتصادي<sup>(6)</sup>.

**ت- القوى الاجتماعية:** التغير في عادات وتقاليد المواطنين، أو تزايد وعي المواطنين ومستوى التعليم أو جماعات الضغط أو اهتمامات جديدة للمواطنين مثل الاهتمام بالبيئة والصحة العامة<sup>(7)</sup>.

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص 366.

(2) ناصر جرادات، وآخرون، مرجع سابق، ص 43.

(3) أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 54.

(4) ناصر جرادات، وآخرون، مرجع سابق، ص 43.

(5) ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 363.

(6) بومدين بلكبير، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، دبي، 2009، ص ص: 27-28.

(7) فريد كورتل، آمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص 35.

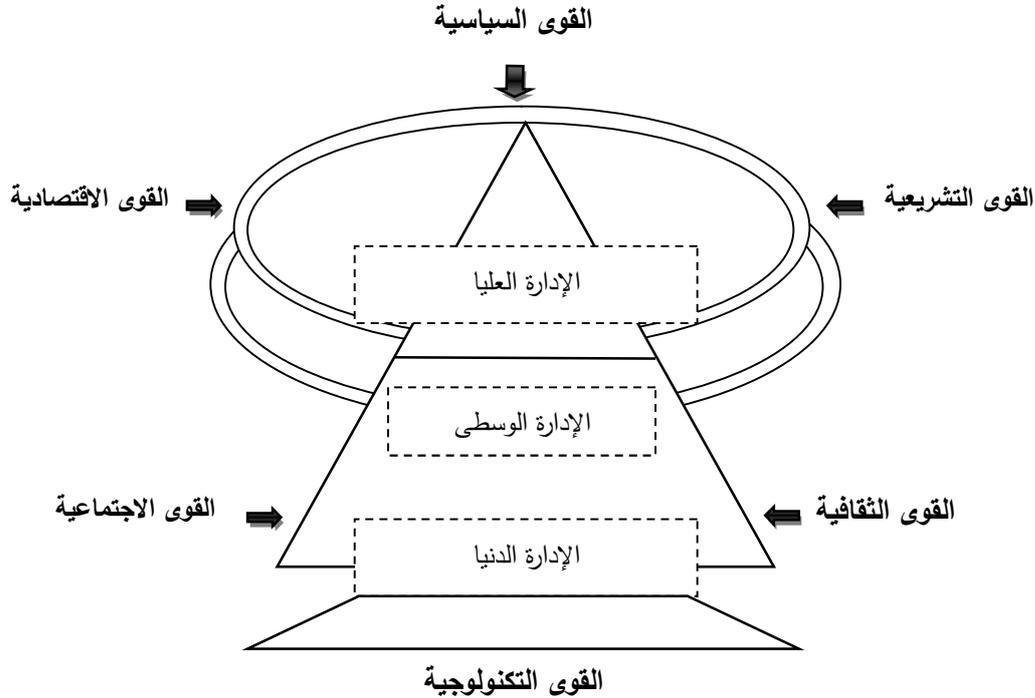
ث- القوى الاقتصادية: تؤثر القوى الاقتصادية بشكلٍ أو بآخر في أساليب إدارة المؤسسات ودفعها إلى الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل برد الفعل إلى نظم أكثر مرونة تتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، ومن هذه القوى التغييرات في أسعار الفائدة وفي أسعار العملات والانفتاح على الأسواق، بالإضافة إلى سياسة الخصصة وإدارة المؤسسات على أسس تجارية<sup>(1)</sup>.

ج- القوى التكنولوجية: ساهم التطور التكنولوجي المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب إنجازها ونوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون، وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك التغييرات<sup>(2)</sup>.

ح- القوى الثقافية: تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوس ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائدة ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء<sup>(3)</sup>.

ويمكن تمثيل قوى البيئة العامة للمؤسسة المؤثرة على التغيير التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): القوى الخارجية المؤثرة في التغيير التنظيمي "البيئة العامة"



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون)، دار حامد، عمان، 2012، ص 47.

(1) جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 64.

(2) ناصر جرادات، وآخرون، مرجع سابق، ص 43.

(3) جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 66.

وعليه فإنَّ حتمية وضرورة التغيير التنظيمي تنجم عن عوامل مختلفة، منها ما يمكن للمؤسسة التحكم والسيطرة عليها (العوامل/المسببات الداخلية) وبهذا تقوم بتغييرها لصالحها، ومنها ما لا يمكن السيطرة عليها (العوامل/المسببات الخارجية) ولهذا تعمل المؤسسة على إحداث تغييرات تنظيمية للتأقلم والاستمرار في ظلها.

### المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي

تتأثر المؤسسة بالتغيرات التي تحدث في البيئة وتقوم بالتغيير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية، ويمكن تحديد المجالات التي يشملها التغيير التنظيمي في المؤسسات بشكل عام بما يلي:

#### أولاً: فلسفة ورسالة المؤسسة

تتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة، ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أنَّ تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغيرات التي تهيؤ فرصاً يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تكون قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر.

أمَّا الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة على الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تنتج لتحقيق الأهداف.

إنَّ تغيير فلسفة المؤسسة يكون ضرورياً، إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً الأهداف والاستراتيجيات

تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة<sup>(2)</sup>، ويشمل هذا المجال من التغيير استراتيجيات المؤسسة والتي تشمل إستراتيجية المؤسسة ككل واستراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية<sup>(3)</sup>.

وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية، فقد تقوم المؤسسة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)<sup>(4)</sup>، أو حتى تغيير إستراتيجيتها من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع<sup>(5)</sup>، أو قد تتحول مؤسسة أخرى من إستراتيجية التراجع إلى إستراتيجية الثبات، وبالمثل قد تستبعد المؤسسة إحدى الوحدات الإستراتيجية، أو تضيف وحدة جديدة، وعلى مستوى إستراتيجية النشاط قد تتحول المؤسسة من إستراتيجية الدفاع إلى إستراتيجية الاقتحام، ومن إستراتيجية الاقتحام إلى إستراتيجية التحوط إذا كانت الظروف التشغيلية وظروف البيئة الخارجية تسمح

(1) المرجع السابق، ص ص: 69-70.

(2) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص 380.

(3) عبد السلام مخلوفي، مسعودة شريفي، "التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 6.

(4) جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 70.

(5) Alain Duluc, Op.Cit, p17.

بذلك، كذلك قد تغير المؤسسة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو التمويل أو ... الخ، أو حتى إستراتيجية البناء التنظيمي<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: الموارد البشرية

يرى كثير من الباحثين أنه من الصعب إحداث تغييرات جذرية في أية مؤسسة ما لم يتم تغيير الأفراد العاملين أنفسهم، لأنَّ خصائص الأفراد العاملين وتصرفاتهم أو سلوكياتهم اليومية هي المحدد الأساسي لمستوى أداء المؤسسة ككل<sup>(2)</sup>.

فالأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير التنظيمي، ذلك أنهم جوهر العمل في أي مؤسسة، ويتضمن تغيير الأفراد تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء القيام بالعمل (عملية الاتصال، اتخاذ القرار، حل المشكلات...)<sup>(3)</sup>.

وفي هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين<sup>(4)</sup>:

**1- التغيير المادي للأفراد:** كالاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم والذين بإمكانهم التكيف مع التغييرات الحاصلة.

**2- التغيير النوعي للأفراد:** من خلال التركيز على رفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية والتي تتماشى مع التغيير الحاصل في المحيط.

ومن الباحثين من ركز على الأفراد عند إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين، هما<sup>(5)</sup>:

**1- المهارات والأداء:** يستخدم لذلك ثلاث مداخل:

**أ- الإحلال:** أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أنَّ هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

**ب- التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

**ت- تدريب العاملين:** أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أداءهم للعمل من خلال اكتسابهم مهارات جديدة.

(1) علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 325.

(2) زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 196.

(3) العربي تيقاوي، "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، دراسة ميدانية تحليلية"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة سعد دحلب البلية، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 8.

(4) رابح بوقرة، أمال قبائلي، "دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة سعد دحلب البلية، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 8.

(5) جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 71.

2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: ذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المؤسسة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

إن التغيير في الأفراد يعد من أكثر المجالات صعوبة في التغيير التنظيمي، إذ يتوقف هذا التغيير على مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير، كما أنه لا يمكن تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي، ورغم ذلك فإن التغيير في الأفراد يمثل أهم المجالات التي يجب أن يستهدفها التغيير، فالتغيير الفعال هو الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات ومهارات الأفراد العاملين لتتلاءم مع أهداف التغيير المطلوب، وذلك بعد إدراك وتفهم قائد التغيير لسلوكهم وحاجاتهم وقدراتهم<sup>(1)</sup>.

#### رابعاً: الهيكل التنظيمي

يعرّف الهيكل التنظيمي بأنه: «الإطار المؤسسي الواضح لمكونات المؤسسة، وما تتضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تندرج عليها، والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، والأنشطة التي تنهض بها، والمستويات والصلاحيات التي تعطى لها»<sup>(2)</sup>.

كما يتكون الهيكل التنظيمي من: تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون، وأي تغيير في هذه المكونات فهو يدخل في مجال تغيير الهيكل التنظيمي، ومعنى ذلك أنّ المؤسسة قد تغير من وسائل التنسيق، أو توسع أو تضيق من نطاق الإدارة، أو تزيد أو تقلل من تفويض السلطة<sup>(3)</sup>.

وقد تلجأ المؤسسات إلى إجراء تغيير شامل في هيكلها التنظيمي (بنائها التنظيمي) كله، وهو ما يطلق عليه "إعادة التنظيم"<sup>(4)</sup>، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود، ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملاءمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمؤسسة، بحيث تمتد لمختلف الأنشطة وعلاقاتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المؤسسة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي<sup>(5)</sup>، أو إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات<sup>(6)</sup>.

(1) عبد الخالق حنش سعيد الجندبي الزهراني، "واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في الإشراف التربوي (غير منشورة)، المملكة العربية السعودية، 1428/1429هـ، ص 28.

(2) جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 71.

(3) علي شريف، مرجع سابق، ص 329.

(4) الشيخ الداوي، "مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكلة المقاومة"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، 12-18 ماي 2010، ص 12.

(5) رايح بوقرة، أمل قبايلي، مرجع سابق، ص 8.

(6) جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 72.

### خامساً: التكنولوجيا

يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وقد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تكون أساسية تشمل المؤسسة ككل<sup>(1)</sup>.

ويأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً منها: استخدام وسائل إنتاجية متطورة بغرض زيادة الإنتاج وخفض التكلفة وتحسين جودة المنتج أو تغيير تصميم العمليات كإضافة مرحلة جديدة أو استبعاد مرحلة أخرى، كما يشمل هذا المجال من التغيير طرق نقل المعلومات وكيفية معالجتها<sup>(2)</sup>، واقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المؤسسة، وتستطيع المؤسسة أيضاً أن تطور معاملاتها وأنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي، ومن الأمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الالكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الانترنت<sup>(3)</sup>.

ويمكن القول أن الأوتوماتيكية أحد الأشكال الهامة للتغيير التكنولوجي وتتجه المؤسسات إلى استخدام نظم إنتاج آلية لا تستعمل العنصر البشري إلا في أضيق الحدود، إلا أن مجال التغيير التكنولوجي لا يقتصر على نشاط الإنتاج فحسب بل تعداه ليشمل النشاط الإداري<sup>(4)</sup>.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المؤسسة، ويمكن القول بأن التغيير فيها له آثار في سلوك واتجاهات العاملين، وعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>(5)</sup>.

### سادساً: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة، كما تعرّف بأنها: «مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي، والانسجام والتكامل الداخلي»<sup>(6)</sup>، أي أن الثقافة التنظيمية نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المؤسسة وهيكلها، ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي تعمل بها الأشياء<sup>(7)</sup>.

(1) عائشة قرش، "دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة تراقف لمشتقات الحليب البليلة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب البليلة، الجزائر، جوان 2007، ص 53.

(2) الطيب داودي، مراد محبوب، "إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة سعد دحلب البليلة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 5.

(3) عبد السلام مخلوفي، مسعودة شريفي، مرجع سابق، ص 6.

(4) علي شريف، مرجع سابق، ص 331.

(5) جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص ص: 72-73.

(6) فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص ص: 217-218.

(7) ناصر جرادات، وآخرون، مرجع سابق، ص 35.

تجمع الثقافة التنظيمية أفكارًا ووجهات نظر متجانسة، وهي تتضمن القيم الأساسية للمؤسسة، كما تتضمن وجهات نظر بخصوص: مكانة العملاء بالنسبة للمؤسسة، طريقة التعامل معهم، الأهمية المعطاة لمختلف المهام والأعمال، طريقة سير العمل، شكل العلاقات الداخلية وغيرها<sup>(1)</sup>، وبالتالي فإنَّ للثقافة تأثير كبير في طريقة ممارسة المؤسسة لنشاطاتها المختلفة، حيث أنَّها عندما تتضمن تشجيع السلوك الإيجابي للعامل وتحفيزه وتخلق الظروف المناسبة لذلك فإنَّها تلعب دورًا أساسيًا في تحسين أداء المؤسسة<sup>(2)</sup>.

وكغيره من مجالات التغيير التنظيمي الأخرى، يحدث التغيير في الثقافة التنظيمية أو إحداث تعديل فيها استجابة للضغوط كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة، أي مساعدة الثقافة التنظيمية على التكيف بنجاح مع التغيير، وتغيير الثقافة التنظيمية من أصعب أنواع التغيير، لأنَّ التعامل يكون مع قيم وسلوكيات الأفراد، لذا نجد أنَّ تغيير الثقافة التنظيمية التي تكونت في المؤسسة عبر العديد من السنوات تستغرق وقتًا أطول<sup>(3)</sup>، خاصة إذا كانت هذه الثقافة تتميز بنوع من القوة والجمود، وبالتالي لإحداث تغيير فعَّال في الثقافة التنظيمية يجب أن يكون هناك إستراتيجية مقنعة وقوية تتضمن رسالة ورؤية واضحة وتحديد الموارد اللازمة لإحداث هذا النوع من التغيير، كما يظهر دور القادة في المؤسسة على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك بتكوين ذلك الاستعداد لعكس التغيير الثقافي على واقع سلوكهم وأفعالهم مؤكدين بذلك جديتهم في إحداث هذا التغيير<sup>(4)</sup>.

#### سابعًا: الترتيبات المادية

يشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدًا عن العشوائية، وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي<sup>(5)</sup>.

وبعد استعراض أهم أو أبرز مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة فإنَّنا نستطيع استنتاج ما يلي:

- 1- أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.
- 2- رغم أننا حاولنا حصر مجالات التغيير التنظيمي، فإنَّ هذا لا يعني انحصار مداخل التغيير التنظيمي في هذه المجالات فقط، بل توجد مجالات أخرى، على سبيل المثال السياسات والقواعد الحاكمة، جماعات العمل، الأنظمة، أنماط القيادة.
- 3- يمكن للقيادة في المؤسسة أن تحدد المجالات الأساسية للتغيير انطلاقًا من إدراكها للعوامل المؤثرة على المؤسسة، وكيفية التعامل معها.

(1) خليدة محمد بلكبير، "مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة، دراسة حالة شركة البناءات الصناعية والهندسة المدنية BATIGEC"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، 2007، ص 34.

(2) Moo Jun Hao & Rashad Yazdanifard, Op.Cit, p 3.

(3) Olivier Meier & al, **Gestion du Changement**, Dunod, Paris, 2007, p 361.

(4) فريد كورنيل، آمال كحيلة، مرجع سابق، ص ص: 271-272.

(5) جمال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 73.

## المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح عملية التغيير التنظيمي فهماً عميقاً لطبيعته وأنواعه، وتشمل أنواع التغيير التنظيمي حسب المعيار المستخدم في التصنيف ما يلي:

أولاً: أنواع التغيير من حيث مدى التخطيط للتغيير

تنقسم أنواع التغيير التنظيمي حسب مدى التخطيط للتغيير إلى<sup>(1)</sup>:

**1- التغيير التلقائي:** أو التغيير غير المخطط، ويقوم على رد الفعل، ويحدث عندما تولي المؤسسة اهتماماً قليلاً بتوقع التغييرات البيئية، وتنتظر إلى أن تحدث هذه التغييرات بالفعل، ثم تقرر ماذا تفعل حيال تلك التغييرات.

**2- التغيير المخطط:** ويتضمن توقعات لتغييرات البيئة المحتملة التي يتحتم على المؤسسة أن تتجاوب معها وكيفية هذا التجاوب، والتغيير المخطط نفسه يمكن تقسيمه إلى عدة أنواع حسب معايير مختلفة نوضحها في التصنيفات اللاحقة.

ثانياً: أنواع التغيير من حيث درجة شمول التغيير

تنقسم أنواع التغيير التنظيمي حسب هذا التصنيف إلى<sup>(2)</sup>:

**1- التغيير الجزئي:** يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والخطورة في هذا النوع أنه قد ينشئ نوع من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى على العكس، ممّا يقلل من فعالية التغيير.

**2- التغيير الشامل:** وهو يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة.

ثالثاً: أنواع التغيير من حيث مدة إحداث التغيير

نجد حسب معيار مدة إحداث التغيير، الأنواع التالية:

**1- التغيير التدريجي:** يحدث هذا النوع من التغيير تدريجياً على امتداد فترة معينة، وهو مستمر، ضيق النطاق وبطيء، مثل التغييرات في الهيكل التنظيمي، إدخال تكنولوجيا جديدة، والتعديلات الهامة في ممارسات العاملين، ويعتبر هذا النوع من التغيير الأكثر شيوعاً في المؤسسات، يستخدم لتحسين الأداء على المدى القصير ومواجهة تغييرات البيئة<sup>(3)</sup>.

**2- التغيير الجذري:** أو التحويلي، هو تغيير واسع النطاق، سريع ومتقطع، لا يستغرق مدة طويلة، وله تأثير على المؤسسة ككل، فهو متعدد الأبعاد والمستويات، وينطوي التغيير الجذري على تحول نموذجي في

(1) علي شريف، مرجع سابق، ص 320.

(2) عائشة قرش، مرجع سابق، ص 56.

(3) Olajide Olubayo Thomas, «Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria», **International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)**, Vol. 1, No. 11, Nov 2014, p 173.

المؤسسة، فهو يؤدي إلى هوية جديدة لها، وتطبق المؤسسة هذا النوع في التغيير الهيكلي (عمليات الدمج، الاستحواذ...) أو التغيير الثقافي العميق<sup>(1)</sup>.

#### رابعاً: أنواع التغيير من حيث موضوع التغيير

يوجد نوعان للتغيير التنظيمي حسب معيار موضوع التغيير، وهما<sup>(2)</sup>:

**1- التغيير المادي:** مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي، أي التغيير في الهيكل التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في العمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم، أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

**2- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي):** والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية والتدريب، وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة، لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية.

#### خامساً: أنواع التغيير من حيث أسباب التغيير

تنقسم أنواع التغيير التنظيمي حسب أسبابه إلى الأنواع التالية<sup>(3)</sup>:

**1- التغيير التفاعلي:** يتميز التغيير التفاعلي بأنه التغيير الذي يتم تنفيذه استجابة لبعض الأحداث الخارجية أو بسبب مشكلات تشغيلية وإدارية داخلية، وبالتالي التغيير التفاعلي هو رد فعل بسبب ضغوط القوى الخارجية و/أو الداخلية للتعامل مع المشكلة بطريقة سريعة، وعليه فهو حتمي وليس اختياري.

**2- التغيير الاستباقي:** يحدث هذا النوع من التغيير إرادياً دون ضغوط خارجية أو داخلية، لكن المديرين يتوقعون الحاجة إلى التغيير لوضع المؤسسة في وضع أفضل، وبذلك تؤثر في المحيط وتحدث التغيير فيه لصالحها.

#### سادساً: أنواع التغيير من حيث تأثير التغيير

نجد حسب هذا المعيار في التصنيف، الأنواع التالية للتغيير التنظيمي:

**1- التغيير الاستراتيجي:** يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة المدى، وهو خطوة للمستقبل، ويطلق عليه "الرؤية الإستراتيجية"، ويتضمن هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها حول التطور والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات المجتمع والتقنيات المستخدمة<sup>(4)</sup>.

(1) Fareeha Zafar, Kanwal Naveed, «Organizational Change and Dealing with Employees Resistance », International Journal of Management Excellence, Vol. 2, No. 3, Feb 2014, p 237.

(2) عائشة شتاحة، "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006، ص 12.

(3) Olajide Olubayo Thomas, Op. Cit, p 173.

(4) رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 70-71.

2- التغيير الوظيفي: يرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والأساليب التي لها أثرها على تنظيم العمل داخل المؤسسة، وهذه التغييرات لها أثرها الكبير على العاملين، مما يتطلب التعامل معها بحذر وعناية شديدة<sup>(1)</sup>.

3- التغيير الفني: يرتبط بتغيير العمليات الأساسية التي يتم من خلالها تطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات، فمثلاً يمكن لبعض خطوات العمل أن تتم معاً بدلاً من متابعتها<sup>(2)</sup>.

### المطلب الخامس: مقاومة التغيير التنظيمي

يحدث التغيير التنظيمي في المؤسسات بشكل تلقائي أو مخطط، وفي كلتا الحالتين قد يتجاوب معه الأفراد أو يقاومونه، فهناك الذين يتقبلون التغيير ويدافعون عليه، والبعض ينتظر ليرى ما يحدث، في حين البعض الآخر يقاومونه<sup>(3)</sup>، ومقاومة التغيير التنظيمي هي ظاهرة طبيعية تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير التنظيمي.

### أولاً: مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

يتفق العديد من الكتاب والباحثون على أن مقاومة التغيير التنظيمي تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه جهود ومحاولات التغيير التنظيمي، إلا أنه يمكن القول بأنه لا يوجد اتفاق فيما يخص تعريف مقاومة التغيير التنظيمي، ولكل باحث وجهة نظر في هذا المفهوم.

ويعد (Zandfer) من أوائل الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، وعرفها على أنها: «السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو مفترض»<sup>(4)</sup>.

وعرف (Zaltman & Duncan) المقاومة بأنها: «أي سلوك يعمل على الحفاظ على الوضع الراهن، في مواجهة أي محاولات لتغيير هذا الوضع»<sup>(5)</sup>.

أمّا (Kurt Lewin) فيرى أن مفهوم المقاومة عبارة عن: «ذلك الرأي المعاكس، من أجل مواجهة القوى التي تدفع لإيجاد سلوكيات وقيم جديدة»<sup>(6)</sup>.

وقد عرفت مقاومة التغيير التنظيمي بأنها: «سلوك شخصي مخطط ينتج عن الأفراد نتيجة عملية التغيير، يتم التصدي للتغيير أو محاولة التعديل فيه»<sup>(7)</sup>، وحسب هذا التعريف فمقاومة التغيير التنظيمي هي

(1) عدنان العنوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير (الطريق نحو النجاح)، إثناء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان، 2011، ص 82.

(2) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 91.

(3) William W. Lee, Karl J. Kraye, **Organizing Change (An Inclusive, Systemic Approach to Maintain Productivity and Achieve Results)**, Pfeiffer a Wiley Imprint, San Francisco, USA, 2003, p 5.

(4) يحيى سليم ملح، محمد شاكر الإبراهيم، "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008، ص 219.

(5) Dianne Waddell, Amrik S. Sohal, «Resistance: a constructive tool for change management», **Management Decision**, 36(8), 1998, p 543.

(6) زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، جوان 2007، ص 53.

(7) فرحان حسن بربخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 45.

سلوك شخصي يحاول الفرد إما التصدي لمحاولات التغيير دفاعاً عن مخاوفه، أو التعديل في مجالات التغيير للتكيف معها.

وعرفت مقاومة التغيير التنظيمي على أنها: «ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي قد حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم»<sup>(1)</sup>، وفي نفس السياق عرفت على أنها: «التعبير الصريح أو الضمني لردود الأفعال الدفاعية عند إحداث التغيير»<sup>(2)</sup>، ولذلك لمقاومة التغيير التنظيمي أشكال عديدة، إذ تكون بشكل علني أو بشكل ضمني، وقد تكون بشكل فردي أو بشكل جماعي، كما قد تكون عن طريق إيجاد التأخير في تنفيذ التغيير، أو عن طريق إيجاد العراقيل في تنفيذ التغيير، ويقاوم الأفراد التغيير إما بشكل عقلاني ومنطقي، وإما بشكل عدائي وعنيف، وقد تؤدي إلى فشل المؤسسة<sup>(3)</sup>.

وقد حدد (Doherty & Horne, 2002) بعض أشكال المقاومة الشائعة التي تظهر من خلال سلوكيات العاملين في المؤسسات العمومية، وهي: اللامبالاة، التأخر، التخريب، الإجازات المرضية، التغيب، العمل ببطء، كثرة الانتقادات<sup>(4)</sup>.

ومقاومة التغيير التنظيمي ليست رد فعل سلبي في جميع الأحوال، بل يمكن اعتبارها مورد لتعزيز فعالية التغيير التنظيمي، من خلال التفكير المعمق بالتغيير التنظيمي، مما يمكن الإدارة من اكتشاف نقاط الضعف والمشكلات<sup>(5)</sup>.

بناء على ما سبق، يمكن القول بأن مقاومة التغيير التنظيمي تعبر عن: عدم تجاوب أفراد المؤسسة للتغييرات التي قد تحدث في العمل، والتي تترك ما ألفوه وتعودوا عليه، محاولين المحافظة على الوضع القائم.

### ثانياً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

تتجم مقاومة التغيير التنظيمي عن مجموعة من الأسباب، بعضها يعتبر جوهرياً يرتبط بالمساس بالوضع الراهن للمقاومين، والبعض الآخر يرتبط بالتوقعات بما يمكن أن يحدثه التغيير التنظيمي، ويمكن تقسيم الأسباب التي تؤدي إلى رفض الأفراد للتغيير التنظيمي ومواجهتهم له، إلى ثلاث مجموعات أو مصادر أساسية، وهي: الأسباب الفردية، الأسباب الاجتماعية والأسباب التنظيمية.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 385.

(2) Céline Bareil, « La résistance au changement: synthèse et critique des écrit », **Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal**, No. 4-10, Août 2004, p 3.

(3) مختار ويسى، "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالآداء وبالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظة دمشق وريف دمشق"، أطروحة دكتوراه في علم النفس (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2009/2008، ص 82.

(4) Carlo D'Ortenzio, Op .Cit, p 65.

(5) Jos H. Pieterse & al, «Professional discourses and resistance to change», **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 25, No. 6, 2012, p 88.

1- الأسباب الفردية: وهي أسباب مصدرها الأفراد العاملين أنفسهم، وهي تخوفات ترتبط بطبيعة الأفراد وليس للإدارة يد في ذلك، ومن هذه الأسباب:

أ- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الأفراد عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح، ويخشون التغيير بما يجلبه من أوضاع جديدة وغير مألوفة<sup>(1)</sup>.

ب- سوء الإدراك: اختلاف الأفراد في إدراك أثر التغيير، أي سوء فهم الأسباب والدوافع الحقيقية وراء التغيير وتقييمهم له من زوايا مختلفة، حسب خلفياتهم وتجاربهم السابقة<sup>(2)</sup>.

ت- الخوف من خسارة الخبرات المكتسبة: ولاسيما للعاملين القدامى، فهم يخافون خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات السابقة نتيجة التغيير الذي قد يتطلب معارف ومهارات جديدة، يتساوى فيها العامل الجديد والقديم<sup>(3)</sup>.

ث- الخوف من تعلم مهارات جديدة: قد يؤدي إلى لزوم تعلم مهارات جديدة، وتجميد مهارات كانت مكتسبة، هذا فضلاً عما يسببه التغيير من تبدل في المواقع والأدوار والمسؤوليات<sup>(4)</sup>.

ج- المصالح الشخصية المكتسبة: قد يقاوم العاملون التغيير التنظيمي لشعورهم بأن نظام التغيير الجديد قد يهدد مصالحهم الشخصية (نفوذهم، مركزهم، خسارة مادية أو معنوية...) لذا يفضلون الوضع القائم<sup>(5)</sup>.

2- الأسباب الاجتماعية: وهذه الأسباب مصدرها المجموعات التنظيمية، والتي تنتج من السمات التي تتصف بها هذه المجموعات، ومنها:

أ- معايير الجماعة في المؤسسة: المعايير هي نظام اجتماعي للمعلومات، فلكل مجموعة معاييرها الخاصة التي يتفق عليها أعضاء المجموعة، وهي التي تحدد نمط سلوك الفرد في المجموعة، هذه المعايير تساعد وتسهل التفاعل والتعامل بين أعضاء المجموعة من خلال الالتزام بها سلوكياً، ومن الصعب تغيير هذه المعايير من الخارج، وبالتالي قبول أو مقاومة التغيير يعتمد على مدى نجاح المؤسسة في تغيير معايير الجماعة التي ترفض التغييرات الجديدة<sup>(6)</sup>.

ب- تماسك المجموعات التنظيمية: ربما يؤثر التغيير في تماسك المجموعة التنظيمية الحالية ويعمل على خلخلتها، مما يجعل هذه المجموعات تقف على طرفي نقيض مع هذا التغيير<sup>(7)</sup>.

(1) فويدر معيزي، "مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي: إدارة التغيير، مقاومة التغيير"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 10.

(2) Jean Claude Ruano Brobalan, & al, **Changement et innovation en formation et organisation**, les éditions Demos, Paris, 2001, p 88.

(3) محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم والأساليب**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 64.

(4) إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي، **إدارة التغيير (الأسس والمنطلقات الفكرية)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص 145.

(5) Muhammad Hashim, «Change Management», **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 3, No. 7, July 2013, p 689.

(6) خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص 352.

(7) حسن محمد أحمد محمد مختار، **إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص 237.

- ت- **الخوف من إعادة توزيع العاملين:** الأمر الذي قد يؤديّ العامل للانتقال إلى مجموعة عمل جديدة والبعد عن المجموعة الحالية التي ارتبط بها بعلاقات قوية ما يدفعهم لمقاومة التغيير<sup>(1)</sup>.
- ث- **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير التنظيمي أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقه مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ<sup>(2)</sup>.
- 3- **الأسباب التنظيمية:** وهي أسباب مصدرها تنظيمي، وهي أسباب تجعل العاملين يرفضون التغيير بسبب إدارة التغيير نفسه، أي أسباب منشؤها المؤسسة نفسها، والتي ليس للأفراد يدٌ في ذلك، ومنها<sup>(3)</sup>:
- أ- **تعقيد إجراءات التغيير:** يرفض العاملون التغيير أو يقاوموه عندما تصاحب عملية التغيير إجراءات تتسم بالتعقيد، في حين يمكن الحصول على نفس النتائج المتوقعة من التغيير بإجراءات أكثر بساطة.
- ب- **قصور أهداف التغيير:** في كثيرٍ من الأحيان تتركز الجهود لإحداث تغيير لتحقيق أهداف ضيقة تكون سبباً لرفض التغيير نفسه.
- ت- **تهديد عناصر القوة بالمؤسسة:** أي تغيير في عناصر صناعة القرار بالمؤسسة يهدد بعض عناصر أو علاقات القوة التي يتمتع بها الأفراد بالتغيير أو الزوال، ممّا يحفزهم لمقاومة هذا التغيير، فالإدارة مثلاً يمكن أن ترى أنّ بعضاً من نفوذها سيذهب إلى جماعات أخرى.
- ث- **ثقافة المؤسسة:** الثقافة التنظيمية التي لا تشجع على التطور والمواكبة وتلك التي لا تمنح الثقة في أفراد المؤسسة حتى يبادروا بتقديم الاقتراحات لعلاج مشاكل المؤسسة، هذه الثقافة تكون مصدراً رئيسياً لمقاومة التغيير التنظيمي.
- ج- **قلة الفهم بالتغيير:** قد يكون في المقاومة نقص المعلومات اللازمة، لأنّ عدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه ونطاقه أو طرق تطبيقه ونتائج التطبيق وتأثيره عليهم، سيؤدي بالضرورة إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض.
- ح- **عدم توافر الموارد المناسبة للتغيير:** فقد تتبع مقاومة التغيير التنظيمي بسبب عدم توفر الموارد المادية اللازمة للتغيير أو عدم توفر الأدوات أو العمالة اللازمة أو توقع عدم توفير ذلك مستقبلاً.
- خ- **عدم رؤية الحاجة للتغيير:** فأي عملية تغيير تنظيمي يكون لها جوانب سلبية وأخرى إيجابية، والبعض يركّز على الجوانب السلبية لأنّه لا يدرك الجوانب الإيجابية، كما لا يلتفت إلى الفوائد التي ستحدث جراء هذا التغيير، كما أنّ الوضع الجديد يحتاج لمجهود جديد، وهو ما يستلزم تدريب العاملين مرة أخرى، الأمر الذي يجعل العاملين لا يرون ضرورة، لذلك يقاومون التغيير التنظيمي.

(1) ناصر جرادات، وآخرون، المرجع السابق، ص 274.

(2) زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006، ص 196.

(3) أنظر:

- ريتشارد هـ. هال، المنظمات (هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها)، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص 421.

- حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص ص: 236-237.

- ناصر جرادات، وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 273-274.

د- عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير: كإدخال التغيير في وقتٍ يوجد به صراعات أو خلافات بين الإدارة والعاملين أو ممثلي العاملين، غالبًا يدفع العاملين إلى مقاومة التغيير التنظيمي لعدم وجود الاستعداد النفسي والعملية لإدخال التغيير في ذلك الوقت.

إن مشكلة مقاومة التغيير التنظيمي مرتبطة بجميع المؤسسات، الخاصة والعمومية، وفي سياق المؤسسة العمومية حدد (Doherty & Horne, 2002) الأسباب التالية لمقاومة العاملين للتغيير التنظيمي<sup>(1)</sup>:

- الالتزام بالعادات البيروقراطية المتعلقة بالتفويض والقوانين والتنظيم الإجرائي وغيرها.
- الصعوبات، بسبب تعدد مستويات السلطة والمساءلة وإعداد التقارير.
- المركزية، وهذا يتعارض مع النهج الذي يسعى إلى زيادة التحكم الذاتي والتوجيه الذاتي.
- العلاقات موجهة بواسطة مصالح العديد من أصحاب المصالح.
- تضارب المصالح، جداول الأعمال، التحالفات، هيكل المكافآت والقيم.
- صعوبة الحصول على الدعم المالي لبرامج إدارة التغيير التنظيمي، أو للاستعانة بمستشارين.
- الكثير من المؤسسات العمومية تعمل بطريقة ميكانيكية -تؤدي أدوارها بطريقة منظمة- مما يؤدي إلى مقاومة أكبر للتغيير التنظيمي.

### ثالثًا: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

إنَّ معظم الجهود المتعلقة بالتغيير التنظيمي تواجه غالبًا بمقاومة من قبل العاملين، ومع زيادة شدة وقوة هذه المقاومة فإنَّ احتمالات نجاح التغيير التنظيمي يصبح في أضيق الحدود، ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تبقى مكتوفة الأيدي اتجاه هذه المقاومة، بل يجب عليها السعي بجد وبذل أقصى الجهود واتخاذ كافة الإجراءات والوسائل اللازمة لفهم ومعالجة مقاومة التغيير التنظيمي والتعامل معها، ومن الأساليب الشائعة التي يمكن إتباعها للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي ما يلي:

- 1- **التعليم والاتصال**: يمكن تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي عن طريق الاتصال بالعاملين، بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها، وذلك من خلال: الاجتماعات المباشرة والمذكرات والعروض التقديمية الجماعية والتقارير، لأن المقاومة قد ترجع إلى قلة التواصل والثقة بين الإدارة والعاملين<sup>(2)</sup>.
- 2- **المشاركة والاندماج**: يقصد بالمشاركة السماح للعاملين بتقديم مساهماتهم أثناء عملية التغيير التنظيمي، وهي تعني أن المديرين والعاملين على استعداد لمشاركة الأشياء مع بعضهم البعض، مثل عملية صنع القرار والمسؤوليات عن هذه القرارات، إن السماح للعاملين بالمشاركة في التشخيص المبكر للمشاكل أو تصميم الحلول أو التخطيط للتنفيذ أو التنفيذ الفعلي يساعد على تحفيز السلوك البناء خلال المرحلة الانتقالية، ليس فقط تحسين الاستجابة للتغيير التنظيمي، بل أيضا تحسين الجودة والرضا والالتزام والأداء والإنتاجية<sup>(3)</sup>.

(1) Carlo D'Ortenzio, Op.Cit, p 64.

(2) Stephen Robbins, & al, **Comportements Organisationnels**, 12° éd, Pearson Educatiou, France, 2004, p624.

(3) Fareeha Zafar, Kanwal Naveed, Op. Cit, p p: 239, 240.

**3- التسهيل والدعم:** يقوم هذا الأسلوب على تدريب العاملين على مهارات جديدة تتواءم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم وأيضاً توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، ممّا يهيئ أداءً فعّالاً للمشاركين في برنامج التغيير، إضافة إلى الدعم النفسي والعاطفي الذي قد يساعد على تقليل المقاومة للتغيير التنظيمي<sup>(1)</sup>.

**4- التفاوض والاتفاق:** تقوم عملية التفاوض على إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المؤسسة من التغيير التنظيمي، ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض، وتتطلب عملية التفاوض ومحاولات الإقناع من أجل الاتفاق قدرات خاصة في أساليب الإقناع والتفاوض، الذي قد يتخلله أحياناً تنازلات من طرفٍ لآخر<sup>(2)</sup>.

**5- التحكم والاستمالة:** ويشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بطرق انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية، بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة<sup>(3)</sup>.

**6- الإكراه الصريح أو الضمني:** في حالة عدم جدوى الأساليب السابقة في إنهاء حالة مقاومة التغيير التنظيمي يكون الخيار متاح هو فرض التغيير بقوة الإكراه، ويتم ذلك بالتهديد بالعقاب أو الفصل، أو النقل أو الحرمان من المزايا، وتخفيض الأجر أو تخفيض الدرجة الوظيفية وهكذا<sup>(4)</sup>.

والجدول الموالي يوضّح الأساليب السابقة الذكر، مع إبراز المواقف التي يستخدم فيها كل أسلوب، ومزاياه وعيوبه:

**الجدول رقم (03): أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي**

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والاتصال	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ للمعلومات حول التغيير.	بمجرد أن يقتنع الأفراد بالتغيير فإنهم يساعدون في تنفيذه.	قد يستغرق وقتاً طويلاً خاصة إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيراً.
المشاركة والاندماج	عندما لا تتوافر عند القائمين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير ويكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة.	يلتزم الأفراد المشاركون بتنفيذ التغيير، كما يتم تضمين كل المعلومات التي لديهم في خطة التغيير.	يمكن أن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً كما يمكن أن يقوموا بتخطيط لا يتلاءم مع الحاجة.
التسهيل والدعم	في حالة ما إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة.	لا يوجد أسلوب أفضل منه لمعالجة مشكلات التكيف (التأقلم).	يستغرق وقتاً طويلاً ومكلفاً مع احتمال فشله.

(1) يحي سليم ملحم، محمد شاكرا إبراهيم، مرجع سابق، ص 221.

(2) المرجع سابق، ص 222.

(3) حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص 389.

(4) حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 243.

التفاوض والاتفاق	عندما يكون هناك فرد أو جماعة سوف تخسر من وراء عملية التغيير، وأن لدى هذه المجموعة قوة كبيرة على المقاومة.	في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائمًا وطريقًا سهلاً لتجنب المقاومة العنيفة.	قد يكون أسلوبًا مكلفًا للغاية في كثير من الحالات، خاصة إذا طالب الآخرون بالمعاملة بالمثل.
التحكم والاستمالة	حينما لا تجدي بقية الأساليب أو عندما تكون عالية التكلفة.	قد تكون وسيلة غير مكلفة وسريعة نسبيًا للتغلب على المقاومة.	قد يؤدي إلى مشاكل مستقبلية عندما يحس الأفراد بأنهم استغلوا (غرر بهم).
الإكراه الصريح أو الضمني	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير، وأن القائمين على التغيير لديهم قوة كبيرة.	أسلوب سريع، وقد يتغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.	ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الأفراد على القائمين بالتغيير.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 333.
- ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، "أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي"، **الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)**، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 10-11.

وكما يتبين لنا من الجدول أنّ لكل أسلوب من أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي المواقف التي يستخدم فيها، كما أنّ لكل أسلوب مزاياه وعيوبه، وعليه لا بدّ أن يكون للقائم على التغيير التنظيمي القدرة على تشخيص موقف المقاومة بصورة تكشف عن طبيعة المقاومة ودرجتها وأسبابها، حتى يستطيع اختيار الأسلوب الذي يتناسب معها.

### المبحث الثالث: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

لقد نتج عن التغيرات المتسارعة في جميع نواحي ومجالات العمل في بيئة المؤسسة السعي الجاد من قبل القائمين على إدارة المؤسسة لإدارة عملية التغيير التنظيمي باعتبارها مرتكزاً أساسياً وتوجهاً مستقبلياً، وذلك ببذل الجهود الواعية لمراقبة ورصد وتشخيص المتغيرات الداخلية والخارجية وتخطيط التغيرات وتحسين قدرات المؤسسة على حل مشكلاتها، وأيضاً لمحاولة استغلال الفرص والإمكانيات، وبذلك تصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص إدارة التغيير التنظيمي

يعدّ مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت وتطورت خلال العقد الأخيرين من القرن العشرين، ومما يزيد من الاهتمام بها والحاجة إليها هو أنّ التغيير أصبح أكثر تعقيداً، ويتم بوتيرة سريعة تتداخل فيه متغيرات كثيرة يصعب تحديدها والسيطرة عليها في الغالب.

### أولاً: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

لقد أثار مفهوم إدارة التغيير التنظيمي جدلاً بين الكتاب والباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ومن ثمّ فلا يوجد تعريفاً محدداً لها، ولقد وردت في الأدبيات تعريفات لإدارة التغيير التنظيمي من بينها:

إدارة التغيير التنظيمي هي: «الأسلوب الإداري الذي يتم بمقتضاه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من بين صور تطورها المتوقعة»<sup>(1)</sup>.

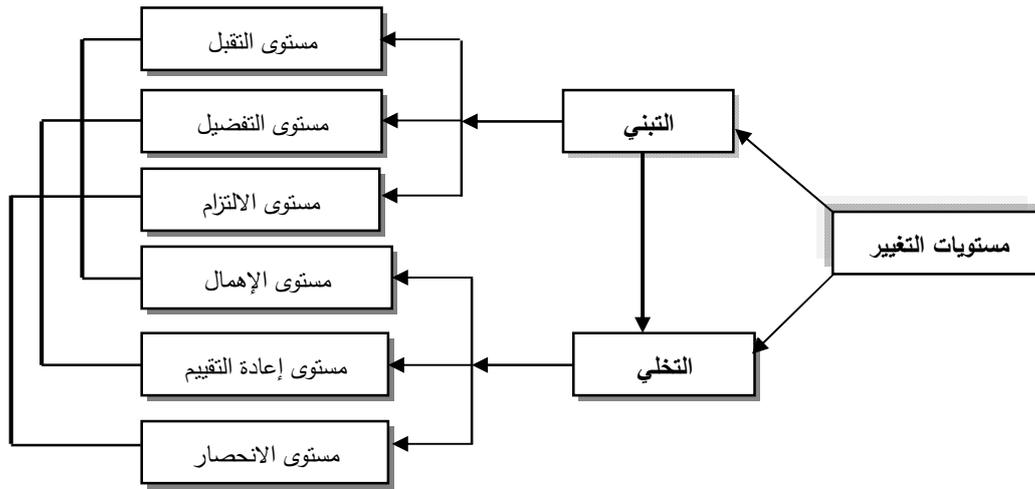
وتم تعريف إدارة التغيير التنظيمي على أنها: «نهج يدعم انتقال المؤسسة باستخدام الأساليب المخططة لإعادة توجيه استخدام الموارد، طرق العمل، ومخصصات الميزانية والأساليب التشغيلية لإعادة تصميم المؤسسة»<sup>(2)</sup>.

وعرّفت على أنّها: «فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها، بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير»<sup>(3)</sup>.

كما عرفت على أنّها: «طريقة منهجية تساعد المؤسسة والأفراد على التعامل مع التغيير وآثاره، وهي عملية حاسمة تتيح للمؤسسة استخدام استراتيجيات جديدة»<sup>(4)</sup>.

وعرّفت على أنّها: «العملية التي من خلالها تتبني قيادة المؤسسة مجموعة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف أو تقنيات أخرى»<sup>(5)</sup>، فإدارة التغيير التنظيمي عملية تنطوي على مستويين رئيسيين هما التبني والتخلي، والشكل الموالي يوضّح هذه المستويات:

الشكل رقم (09): مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير التنظيمي



المصدر: كمال قاسمي، "إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير"، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص 54.

(1) حامد أحمد رمضان بدر، "إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الرقازيق، المجلد 9، العدد 11، 1987، ص 87.  
 (2) Saima Tabassum Siddiqui, «A Critical Review of Change Management Strategies and Models», **International Journal of Advanced Research (IJAR)**, 5(4), 2017, p 670.  
 (3) منور أوسريز، سعيد منصور فؤاد، "التطوير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات"، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص 269.  
 (4) Dobrovič Ján, Timková Veronika, Op.Cit, p 7.

(5) ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 78.  
 (6) كمال قاسمي، "إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير"، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص 54.

**1- مستوى التبني:** ويقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبني بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها بالالتزام بها اعتقاداً أنّ الالتزام بها يخدم مصلحة التنظيم.

**2- مستوى التخلي:** ويعني التخلي عن قيمة من قيم التنظيم، ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثمّ إعادة توزيع هذه القيمة بإعطائها وزناً ضعيفاً، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة. وتقتضي إدارة التغيير التنظيمي القيام بالوظائف الإدارية التقليدية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، التي تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هذا المنطلق فإنّ إدارة التغيير التنظيمي هي: «محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهه ومداه»<sup>(1)</sup>.

ويقصدُ بإدارة التغيير التنظيمي قدرة الأساليب الإدارية على مواجهة التغيرات الخارجية المتسارعة، والداخلية الذاتية، وقد يتم ذلك بعددٍ من الأساليب الدفاعية على هيئة رد فعل لعمليات التغيير، بمعنى الانتظار حتى يحدث التغيير ثمّ البحث في كيفية التعامل معه، وقد يتم ذلك بناءً على توقعات التغيير باستشراف المستقبل والاستعداد المسبق للتعامل معه، إمّا بالقبول أو بالرفض، بناءً على المعلومات المجمعة وتحليلها التحليل العلمي الدقيق والقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وبحسم وبقبول التغيير على مراحل مدروسة أو رفضه بمنطق مقبول<sup>(2)</sup>.

يتّضح من التعاريف السابقة، أن إدارة التغيير التنظيمي هي أسلوب إداري واعي، تقوم على أنّ المؤسسة نظام مفتوح على البيئة، وتستهدف تحقيق المواءمة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، لزيادة فعاليتها.

وتأسيساً على ما تقدم من تعاريف، نستخلص أن إدارة التغيير التنظيمي هي: أسلوب ونهج إداري يعمل على تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المراد الوصول إليه، من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية، والتعامل الفعّال مع الفرص والقيود التي تواجهها، وتتضمن إدارة التغيير التنظيمي خطوات منظمة وواضحة.

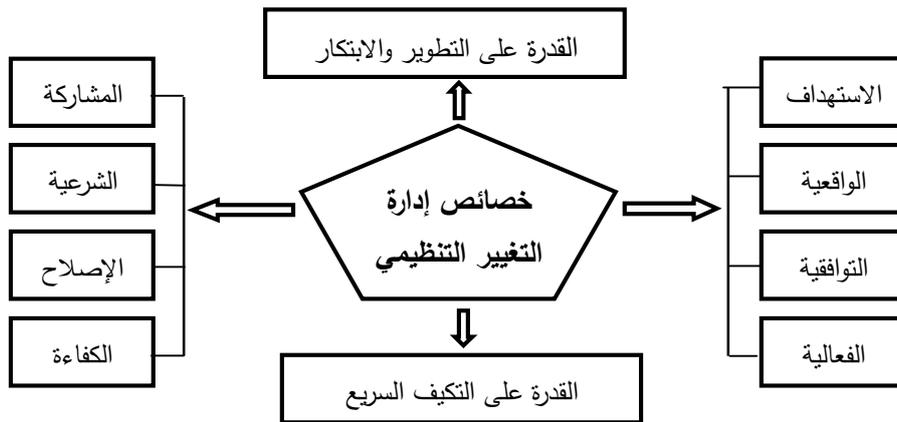
### ثانياً: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص من المهم التعرف عليها والإحاطة بجوانبها المختلفة، والشكل الموالي يوضح الخصائص الرئيسية لإدارة التغيير التنظيمي:

(1) بومدين بلكبير، مرجع سابق، ص 38.

(2) علي فلاح الزعبي، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني: نموذج ريادي متكامل"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6، ديسمبر 2009، ص 78.

الشكل رقم (10): خصائص إدارة التغيير التنظيمي



المصدر: بومدين بلخير، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، دبي، 2009، ص 39.

وستنطبق لكل خاصية من خصائص إدارة التغيير التنظيمي فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير التنظيمي تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- 2- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 3- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدرٌ مناسب من التوافق بين عملية التغيير التنظيمي وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير التنظيمي.
- 4- **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير التنظيمي فعالة، أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في المؤسسة والوحدات المستهدفة وتغييرها.
- 5- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير التنظيمي إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل في ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير التنظيمي.
- 6- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آنٍ واحد، ولما كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير التنظيمي فإنه يتعين أولاً تعديل القانون قبل إجراء التغيير التنظيمي من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- 7- **الإصلاح:** حتى تتجح إدارة التغيير التنظيمي يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.

(1) إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي، مرجع سابق، ص 153-155.

8- الكفاءة: وهي صفة لازمة لكل عملٍ إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير التنظيمي، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير التنظيمي خسائر ضخمة، يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

9- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير التنظيمي، فالتغيير التنظيمي يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير التنظيمي يعمل على نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إنَّ إدارة التغيير التنظيمي لا تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفعالية المؤسسة.

### المطلب الثاني: أهمية إدارة التغيير التنظيمي

لا تستطيع المؤسسات بشكلٍ عام والمؤسسات العمومية بشكلٍ خاص في ظل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والضغوطات والتحديات التي تواجهها أن تقف مكتوفة الأيدي وأن تترك الأمور للظروف وللصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن، بل يتوجب عليها السعي الجاد والحثيث لإدارة عملية التغيير التنظيمي بنجاح إذا ما أرادت البقاء والتوسع وتحقيق النجاح، فمن خلال الجهود الواعية المخططة والمدروسة المتواصلة لمتابعة ورصد التغيرات البيئية والتشخيص الدقيق والمعمق للمشكلات التي تواجهها وتخطيط التغيرات التنظيمية اللازمة وتنفيذها وتقييم نتائجها بنجاح، يمكن للمؤسسات ضمان وجودها وتحقيق المزيد من النمو والنجاح<sup>(1)</sup>.

وفي سياق الحديث عن أهمية إدارة التغيير التنظيمي يقول (ويلسون دافيد) مؤكداً أهميتها: "لقد اخترقت مفاهيم ومداخل التغيير كل جانب من جوانب السلوك التنظيمي، حيث أصبحت الفكرة المهيمنة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وخلق التغيير والتكيف معه، وأصبح ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتمييزها"<sup>(2)</sup>، كما يؤكد (Burnes, 2004) عن أهمية إدارة التغيرات المطلوبة لأي مؤسسة لزيادة قدرتها على تحديد المكان الذي يجب أن تكون فيه في المستقبل، نظراً لأهمية التغيير التنظيمي وباعتباره سمة دائمة من سمات المؤسسة، سواءً على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي، ولذا أصبحت إدارته مهارة إدارية مطلوبة للغاية، وأن المهمة الأساسية اليوم هي قيادة التغيير التنظيمي<sup>(3)</sup>. كما تبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيقها لمجموعة من النتائج على النحو التالي<sup>(4)</sup>:

(1) حسين حريم، شاكر جار الله الخشالي، "أثر إدارة التغيير في مقاومة العاملين للتغيير، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية الأردنية"، مجلة أريد للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، 2006، ص ص: 74-75.

(2) عبيد بن عبد الله بن بختيار السبيعي، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية، 1430/1429هـ، ص 25.

(3) Rune Todnem By, «Organisational Change Management: A Critical Review», Journal of Change Management, Vol. 5, No. 4, Dec 2005, p 370.

(4) عبيد بن عبد الله بن بختيار السبيعي، مرجع سابق، ص ص: 25-26.

- 1- تمكين قيادات المؤسسات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليها التغيير.
- 2- تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير التنظيمي.
- 3- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير التنظيمي في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المؤسسات المعاصرة.
- 4- تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير التنظيمي توافق أوضاع مؤسساتهم وأهدافها وإمكانياتها.

إن إدارة التغيير التنظيمي ليست فقط رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما تتضمن أيضاً توقع واستشعار تغيرات بيئية محتملة، ومن ثم إجراء التغيير التنظيمي الاستباقي الهادف قبل حدوث التغيير البيئي المرتقب، من ناحية أخرى لا يجب أن يقتصر التغيير التنظيمي على الجهود والبرامج لإيجاد الحلول للمشكلات فقط، بل يجب أن يشمل أيضاً استغلال فرص وإمكانيات معينة والاستفادة منها بإجراء ما يلزم من تغييرات تنظيمية لتحقيق مزيد من النجاح والتوسع والنمو للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

كما تبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي من خلال عملها على إنجاح مشروع التغيير التنظيمي، من خلال التعامل مع المعارضين له، وتحفيز مشاركة كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة به، ووضع الخطط التدريجية التي تضمن كفاءة تطبيق التغيير التنظيمي بإدخال التغييرات والمدخلات الجديدة بما يضمن الفائدة المرجو تحقيقها من برنامج التغيير التنظيمي<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث: أساليب ومناهج إدارة التغيير التنظيمي

تتحرك المؤسسات لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور لصالحها باستغلال فرص قوى التغيير وتجنب التهديدات أو التقليل منها، من خلال إحداث التغيير التنظيمي وإدارته بكفاءة وفعالية، ويحتاج التغيير التنظيمي إلى قوة تدفعه وتوجهه داخل المؤسسة، ولهذا ينبغي على إدارة التغيير التنظيمي تحديد من أين تأتي نشاطات التغيير التنظيمي في المؤسسة.

### أولاً: أساليب إدارة التغيير التنظيمي

تستخدم إدارة التغيير التنظيمي أسلوبين، هما:

- 1- **الأسلوب الدفاعي:** ويتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير التنظيمي، وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير التنظيمي أو لا تملك شجاعة الإقدام عليه، لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان بقاء المؤسسة مع خسائر أقل<sup>(3)</sup>، ويتسم هذا الأسلوب بأنه دفاعي، ويتخذ شكل ردة الفعل عن فعل التغيير، أي أنّ الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تكتفي بالبحث عن وسيلة تحاول من خلالها التقليل من الآثار السلبية الناجمة من التغيير، ويسمى أيضاً أسلوب التغيير

(1) حسين حريم، شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق، ص 75.

(2) فريد كورنيل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 128.

(3) بومدين بلكبير، مرجع سابق، ص 46.

حالة بحالة، حيث تتم معالجة أزمة معينة بعد أن تظهر أعراضها الأولى، ثم يتم تفكيكها ومعالجة مكوناتها الأساسية حالة بحالة، فإدارة التغيير التنظيمي في هذا الأسلوب تعمل على إتباع الأساليب الترميمية للأضرار الناجمة عن التغيير<sup>(1)</sup>.

**2- الأسلوب الهجومي:** أو أسلوب الاحتواء، وهذا الأسلوب يتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية (الاستباقية) لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه، ويتمثل في الاستشراف بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلاً مع الاستعداد والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها وتجنب التهديدات المتوقع حصولها من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية، ويسمى هذا الأسلوب في بعض الأحيان أسلوب التغيير المستمر، حيث تعمل المؤسسات بموجب هذا الأسلوب على تغيير استراتيجياتها باستمرار من خلال إدخال التحسينات واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة بصفة مستمرة<sup>(2)</sup>.

### ثانياً: مناهج إدارة التغيير التنظيمي

عادة ما تكون الإدارة العليا وراء القوة الدافعة لإحداث التغيير (من أعلى إلى أسفل)، وبالرغم من ذلك فقد تأتي القوة الدافعة من القاعدة إلى القمة (من أسفل إلى أعلى) أو من كلا الاتجاهين<sup>(3)</sup>، وعليه يمكن إحداث التغيير التنظيمي من خلال المناهج التالية:

**1- التغيير من أعلى إلى أسفل:** ويحدث التغيير التنظيمي في ظل هذا المنهج وفقاً لخطوط السلطة الرسمية، حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير التنظيمي وتتخذ القرارات اللازمة لذلك وتوجيه هذا التغيير دون تدخل الإدارات الأقل في المؤسسة، ويصلح هذا المنهج عادة في التغيير الاستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير التنظيمي وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية في إحداث التغيير الرئيسي في المؤسسة، ولكن يعابُ عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير أو لأنَّ قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول<sup>(4)</sup>.

**2- التغيير من أسفل إلى أعلى:** قد تأتي المبادرة لإحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الدنيا، أو قد تطلب الإدارة العليا منها قيادة التغيير التنظيمي، ويبدأ التغيير من المستويات الإدارية الدنيا وذلك بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة، أو بإدخال جماعات أو إدارات استشارية جديدة لاقتراح الطرق الجديدة في أداء الأعمال، أو تطبيق التغيير التنظيمي في إحدى الإدارات أو الوحدات قبل أن يمتد تطبيقه في بقية المؤسسة، وعادة ما يكون التغيير في هذا المستوى نطاقه ضيقاً بالمقارنة بالتغيير الذي يأتي من أعلى إلى أسفل<sup>(5)</sup>، ويفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير التنظيمي، حيث يتوافر التشجيع

(1) فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 148.

(2) بومدين بلخير، مرجع سابق، ص 46.

(3) Saima Tabassum Siddiqui, Op.Cit, p 672.

(4) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 405.

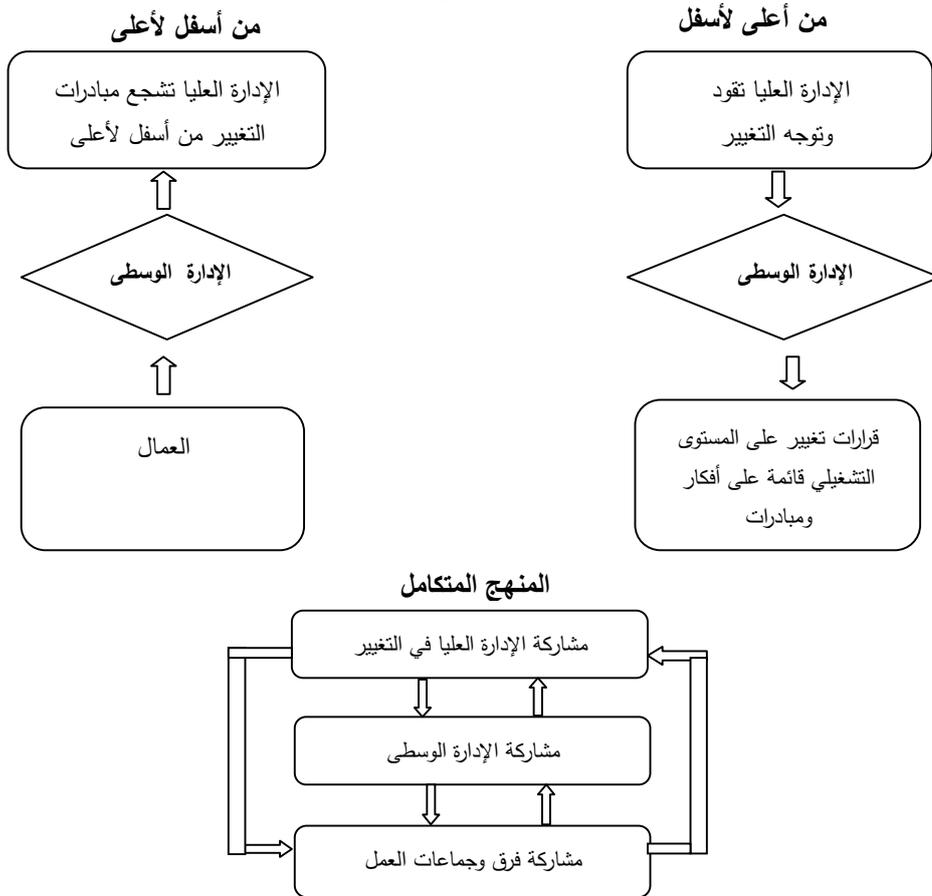
(5) عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر)، ط2، كليوبترا للطباعة والمكبيوتر،

القاهرة، 1999، ص 112.

الكافي للعاملين لأخذ المبادرة لاقتراح التغيير المناسب على المستويات العليا، ولكن يظل التغيير الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم التنفيذ من جانب المستويات الإدارية الأعلى، فإن مصير هذا المنهج هو الفشل<sup>(1)</sup>.

**3- المنهج المتكامل:** ويقوم هذا المنهج على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير التنظيمي المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يمكن تكوين فرق أو جماعات عمل من المستويات التشغيلية لتقديم المقترحات وبمتابعة تنفيذ برامج التغيير التنظيمي، كما أنّ هناك نظام لمكافأة أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير، ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولاً عن التغيير التنظيمي وسوف تقل احتمالات المقاومة للتغيير التنظيمي، نظراً لمشاركة وقبول الغالبية به، وفي نفس الوقت إن لم يتم استخدام هذا المنهج بدقة ومن خلال دراسة منهجية فإن جهود التغيير التنظيمي سوف تنتهت وربما تنتهي بالفشل<sup>(2)</sup>، ويبين الشكل الموالي المناهج الثلاثة لإدارة التغيير التنظيمي:

الشكل رقم (11): مناهج إدارة التغيير التنظيمي



المصدر: بومدين بلكبير، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، دبي، 2009، ص 49.

(1) بومدين بلكبير، مرجع سابق، ص 48.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 405.

وعليه فإنّ الذي يبادر إلى القيام بعملية التغيير التنظيمي هم من في قمة الهرم الإداري، أو من يفوضونهم بذلك، كما قد يتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال، حيث يلعب مستشار التغيير دورًا مهمًا في إحداث التغيير التنظيمي.

#### المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي

يشار إلى استراتيجيات التغيير التنظيمي على أنها التقنيات المعتمدة لإدارة التغيير التنظيمي بفعالية في بيئة سريعة التغيير، بحيث تتبنى التغيير وتوجهه نحو المساهمة الايجابية للمؤسسة، وقبل اعتماد أي إستراتيجية يجب أن تحدد المؤسسة نقاط قوتها وضعفها، واحتياجات عملائها وطبيعة البيئة التي تعمل فيها لتحديد الفرص والمخاطر التي تواجهها<sup>(1)</sup>، وهناك استراتيجيات متنوعة لإحداث التغيير التنظيمي، ويمكن تحديدها استنادًا إلى معايير وأسس عديدة.

#### أولاً: استراتيجيات مجالات إحداث التغيير التنظيمي

لقد صنف (Harold Leavitt) استراتيجيات التغيير التنظيمي حسب مجالات إحداث التغيير التنظيمي، إلى استراتيجيات تغيير: البناء التنظيمي، التقنيات، والأفراد، نتناولها في ما يلي<sup>(2)</sup>:

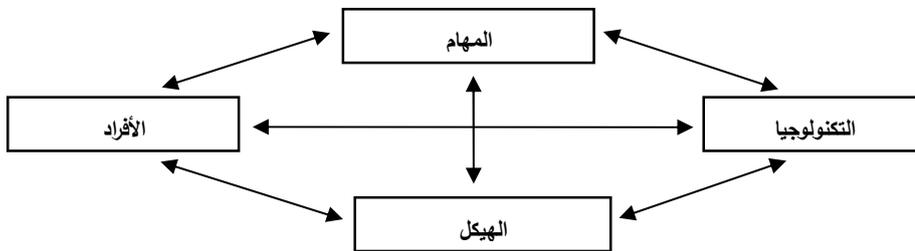
**1- إستراتيجية تغيير البناء التنظيمي:** وقد تم استخدامها من طرف أنصار المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة، وكان اهتمامهم يركّز على تحسين إدارة العمل، من خلال توضيح الأعمال التي يقوم بها الأفراد وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال وتحديد السلطات والمسؤوليات، وبالتالي تحديد نطاق الإشراف.

**2- إستراتيجية التغيير التقني:** وركّزت هذه الإستراتيجية على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات حينما لم تتجح الحركة العلمية في الإدارة في الثلاثينات والأربعينات.

**3- إستراتيجية تغيير الأفراد:** وهنا يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد في المؤسسة.

وينظر (Leavitt) إلى المؤسسة على أنّها نظام، ومن ثمّ أي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المؤسسة يجب أن يشمل جميع المجالات السابقة: البناء (الهيكل) التنظيمي، التكنولوجيا، والأفراد<sup>(3)</sup>، والشكل الموالي يوضّح ذلك.

الشكل رقم (12): نموذج ليفت (Leavitt)



Source: Robert A. Poton, James McCalman, **change Management (A Guide to Effective Implementation)**, Sage Publications Inc, London, 2000, p31.

(1) Olajide Olubayo Thomas, Op.Cit, p 174.

(2) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 70.

(3) Robert A. Poton, James McCalman, **change Management (A Guide to Effective Implementation)**, Sage Publications Inc, London, 2000, p 30.

وقد صنّف (Hickman) استراتيجيات التغيير التنظيمي حسب مجالات إحداث التغيير التنظيمي، في الآتي<sup>(1)</sup>:

- 1- التمكين والمساءلة: تعمل على تطوير الأفراد والتزامهم وبالمساءلة عن نتائج أعمالهم.
- 2- بناء العمل الفريقي: حيث يتم هيكلة الفريق بدلاً من إسناد جزء محدد من العمل لكل فرد، ويساعد ذلك على تحسين الأداء والرضا للعاملين.
- 3- إعادة هندسة العمليات.
- 4- إدارة الجودة الشاملة.
- 5- المقارنة المنتظمة بالمؤسسات المتميزة في نفس المجال.
- 6- الاستقلالية واللامركزية.
- 7- تغيير ثقافة المؤسسة.
- 8- تغيير في عمليات المؤسسة (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات).

#### ثانياً: استراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه

يقترح (Benne Chin) التصنيف التالي لاستراتيجيات التغيير التنظيمي<sup>(2)</sup>:

- 1- استراتيجيات العقلانية التجريبية: وتستند هذه الاستراتيجيات إلى أنّ الفرد عقلائي وراشد، وأنه سيتبنّى التغيير المقترح إذا تم تبرير هذا التغيير بعقلانية، وبأنّه سيستفيد من التغيير.
- 2- إستراتيجية القيم وإعادة التعلم: تستند هذه الإستراتيجية إلى أنّ التغيير في أسلوب وممارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه ومعاييرته تجاه الممارسات والطرائق القديمة، ويطور التزاماً بالجديد.
- 3- استراتيجيات القوة والإكراه: والتي تقع ضمن مجموعتين، هما:  
أ- مجموعة تركّز على الإجراءات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير.  
ب- مجموعة تركّز على القوة المعنوية باستخدام عدة أساليب مثل الشعور بالذنب والخجل.

#### ثالثاً: استراتيجيات كيفية إحداث التغيير التنظيمي

- صنّف (Larry Greiner) استراتيجيات التغيير التنظيمي على أساس كيفية إحداث التغيير التنظيمي، ويقترح ثلاث استراتيجيات، هي<sup>(3)</sup>:
- 1- الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: والتي تؤكّد على دور الفرد في موقع السلطة لإحداث التغيير التنظيمي، كإصدار قانون أو قرار أو تعديل الهيكل التنظيمي.
  - 2- إستراتيجية المشاركة في القوة: تستخدم في اتخاذ القرارات من طرف الجماعة، وذلك بالمشاركة وحل المشكلات في حالة وجودها بواسطة الجماعة.

(1) خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص 345.

(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص: 376-377

(3) خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص: 344-345.

3- إستراتيجية السلطة المفوضة: حيث تُعهد مسؤولية تحديد المشكلات ومعالجتها للجماعة، عن طريق دراسة الحالة وتدريب الحساسة وتدريب الجماعة، حيث يشارك العاملون الذين يتم تفويض القوة لهم في برنامج التغيير التنظيمي.

### المطلب الخامس: نماذج إدارة التغيير التنظيمي

تناول الكثير من الكتاب والباحثين كيفية إحداث التغيير التنظيمي وخطواته ومن ثم اقتراح وتصميم العديد من النماذج لإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة، وتمثل نماذج إدارة التغيير التنظيمي: «الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير»<sup>(1)</sup>، وهناك العديد من نماذج إدارة التغيير التنظيمي وإن اختلفت في بعض الجزئيات، إلا أنها تتفق في أن إدارة التغيير التنظيمي تتضمن خطوات منظمة وواضحة، بالإضافة إلى نماذج أخرى لإدارة التغيير التنظيمي تناولت لماذا يحدث التغيير التنظيمي، والتي تستخدم لتحديد مدى الحاجة للتغيير التنظيمي.

### أولاً: نموذج Kurt Lewin ذو الخطوات الثلاث لإدارة التغيير التنظيمي

يعتبر (Kurt Lewin) من الأوائل الذين كتبوا حول نماذج إدارة التغيير التنظيمي، حيث قدم سنة 1951 نموذجاً لإحداث التغيير التنظيمي، بحيث اعتبر أن كل محاولة للتغيير هي محاولة لإعطاء التوازن الديناميكي لقوى تعمل في جهات مختلفة، حيث يعمل بعضها على تحريك الموقف نحو الاتجاه المقصود، والأخرى تعمل على تعطيل الموقف عن التحريك في اتجاه التغيير<sup>(2)</sup>.

ولقد حظي نموذج (Kurt Lewin) باهتمام كبير من جانب الكتاب والباحثين، ويعتبر منطلقاً لأغلب النماذج الأخرى التي جاءت بعده، ولقد تم استخدام هذا النموذج على نطاق واسع في الأبحاث التجريبية لفحص التغييرات التنظيمية، ووفقاً لهذا النموذج هناك ثلاث مراحل أساسية في عملية التنفيذ الفعال للتغيير التنظيمي، وتتمثل في: إذابة الجليد، التغيير (التحرك) وإعادة التجميد<sup>(3)</sup>، نتناولها فيما يلي:

1- إذابة أو إسالة الجليد (Unfreezing): تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء القيم والاتجاهات والممارسات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور لديه بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، فهذه المرحلة تهدف إلى اعتراف الأفراد بوجود مشكلة في العمل وإدراك الحاجة للتغيير التنظيمي، وإيجاد الدافعية والاستعداد للتغيير التنظيمي وتعلم معارف وقدرات واتجاهات وممارسات جديدة، من خلال التأكيد على مدى جدوى وعدم ملائمة أساليب وطرق العمل والممارسات والسلوكيات الحالية، وإيجاد الشعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها، وتتضمن هذه

(1) محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 59.

(2) Gérard Roth, Michal Kurtyka, **Profession dirigeant (De la conception du changement à l'action)**, Dunod, Paris, 2007, p 245.

(3) Norhayati bt. Aziz, & al, «The Application of Kurt Lewin's Model of Change in the Implementation of Higher Order Thinking Skills in School », **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 7, No. 8, 2017, p 111.

المرحلة أيضاً تشخيصاً موضوعياً ودقيقاً للمشكلة ووضوح أهداف التغيير التنظيمي ومساره، والتعرف على احتمالات مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها والأطراف المعنية بالمقاومة واتخاذ الوسائل والإجراءات للتعامل معها، وتعتبر هذه المرحلة مهمة جداً وتلعب دوراً كبيراً في إنجاح عملية التغيير التنظيمي، وكثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير التنظيمي نتيجة إهمال وإغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها الاهتمام الكافي<sup>(1)</sup>.

**2- التغيير (Changing):** يتم في هذه المرحلة الشروع بإنجاز التغيير التنظيمي أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محدّدة، من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة وخلق أنماط سلوكية جديدة تتسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات والتطورات الجديدة<sup>(2)</sup>، وتقتضي هذه المرحلة تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأفكار جديدة، ومن الضروري توفير التدريب اللازم والموارد اللازمة والدعم الاجتماعي والنصح للأفراد ومناقشة المشكلات التي يواجهونها ومساعدتهم في إيجاد الحلول المناسبة لها.

ويرى (Lewin) أنّ إدخال التغيير قبل الأوان وتغيير الأشياء بسرعة كبيرة يؤدي إلى إيجاد مقاومة للتغيير التنظيمي، فحينما يقوم المديرون بإدخال تغييرات بدون أن يشعر الأفراد بالحاجة إليه تزداد احتمالات فشل التغيير<sup>(3)</sup>.

**3- إعادة التجميد (Refreezing):** وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت واستمرار التغيير الذي تم إدخاله، وذلك بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة، وينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير التنظيمي، وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه، ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت<sup>(4)</sup>.

أمّا بالنسبة للافتراضات التي يُبنى على أساسها النموذج فتتمثل في<sup>(5)</sup>:

➤ أنّ عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما تتضمن استبعاد اتجاهات وسلوكيات أو ممارسات تنظيمية قائمة.

➤ لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير.

➤ إنّ العنصر البشري هو محور التغييرات التنظيمية، فإنّ أي تغيير في أي عنصر من عناصر المؤسسة يتطلب من الأفراد أن يتغيروا.

(1) حسين حريم، شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق، ص 77.

(2) فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 161.

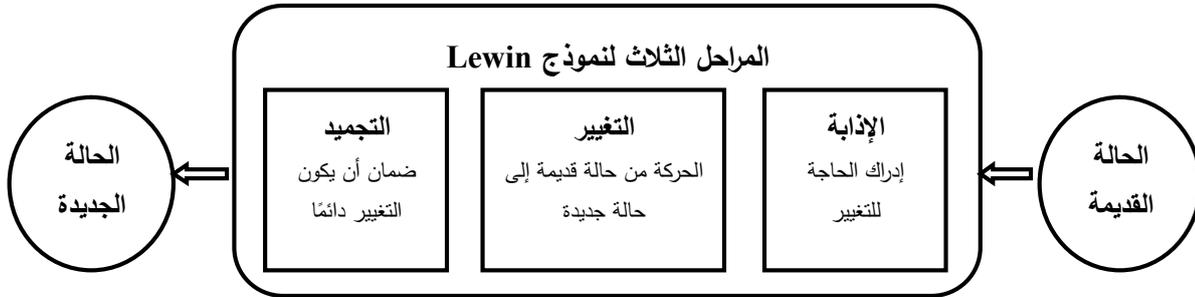
(3) حسين حريم، شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق، ص 78.

(4) محمد الصيرفي، إدارة التغيير، مرجع سابق، ص 71.

(5) مأمون أحمد سليم دقاسمة، التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة أربد/ الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، السنة 24، العدد 88، مارس 2002، ص 88.

- إنَّ مقاومة التغيير التنظيمي أمر طبيعي.
- يتطلب التغيير الفعّال تعزيز وتدعيم السلوكيات والاتجاهات والممارسات الجديدة.
- والشكل الموالي يوضّح النموذج الذي قدمه (Lewin) لإدارة التغيير التنظيمي:

الشكل رقم (13): نموذج Lewin لإدارة التغيير التنظيمي



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 284.

بناءً على نموذج (Kurt Lewin) لإدارة التغيير التنظيمي، فإن التغييرات التي تحدث في المؤسسة تنطلق من الوضع الثابت (الحالة القديمة) إلى التغيير المستمر (الحركة من الحالة القديمة إلى الحالة الجديدة) والانتقال مرة أخرى إلى النقطة الثابتة (الحالة الجديدة) حيث يتم بناء ثقافة وممارسات جديدة في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: نموذج John Kotter ذو الخطوات الثمان لإدارة التغيير التنظيمي

قدم (John Kotter) نموذجاً لإدارة التغيير التنظيمي، وحسب هذا النموذج فإنّه من أجل القيام بتغيير ناجح ودائم داخل أي مؤسسة فإنّ هناك مجموعة من الخطوات التي يجب القيام بها، ولا ينصح بتخطي أي خطوة من هذه الخطوات لأنه يؤثر على النتائج النهائية، وقام بتقسيم عملية إدارة التغيير التنظيمي إلى ثماني خطوات<sup>(2)</sup>، وهي كالتالي<sup>(3)</sup>:

- 1- إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة: تتضمن هذه الخطوة دراسة السوق والحقائق التنافسية، وتحديد ومناقشة الأزمات، والأزمات المحتملة والفرص المتاحة.
- 2- إقامة تحالف لقيادة التغيير: لإحداث التغيير يستلزم تشكيل مجموعة ذات قوة كافية لقيادة جهد التغيير، وتشجيعها على العمل معاً كفريق واحد.
- 3- وضع رؤية وإستراتيجية التغيير: في هذه الخطوة يتم وضع رؤية للمساعدة في توجيه جهود التغيير، ثم تطوير إستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية.

(1) Norhayati bt. Aziz, & al, Op. Cit, p 111.

(2) Saima Tabassum Siddiqui, Op. Cit, p 673.

(3) John P. Kotter, **Leading Change**, Harvard Business School Press, Boston, 1996, p 21.

- 4- توصيل الرؤية لكافة أفراد المؤسسة: بعد ما يتم تطوير الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها، يستلزم توصيلها باستخدام كل الوسائل الممكنة.
- 5- تخويل الأفراد صلاحيات وسلطات للتحرك والعمل: ويتم ذلك بالتخلص من عقبات التغيير، وتغيير النظم والهيكل التي تعيق الرؤية، وتشجيع المخاطرة والأفكار والأنشطة والإجراءات غير التقليدية.
- 6- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: يتم التخطيط لانجازات ملموسة والعمل على تحقيقها، ومكافأة العاملين المساهمين في تحقيقها.
- 7- تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضي قدماً: إن عملية التغيير هي عملية مستمرة، ولضمان استمراريتها يستلزم استخدام المكاسب المحققة من تغيير النظم والهيكل التي لا تتناسب مع الرؤية- لتحقيق مكاسب إضافية، وتوظيف وترقية وتطوير العاملين الذين يمكنهم تنفيذ التغيير.
- 8- ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة: للإبقاء على المكاسب المحققة من برنامج التغيير والمحافظة عليها، يلزم أن تصبح هذه المكاسب جزء من ثقافة المؤسسة، وذلك من خلال التأكيد على الروابط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المؤسسات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستمرار جهود التغيير وعدم ارتباطها ببقاء فرد معين.

والشكل الموالي يوضح خطوات إدارة التغيير التنظيمي السابقة الذكر:

الشكل رقم (14): نموذج Kotter لإدارة التغيير التنظيمي



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 155.

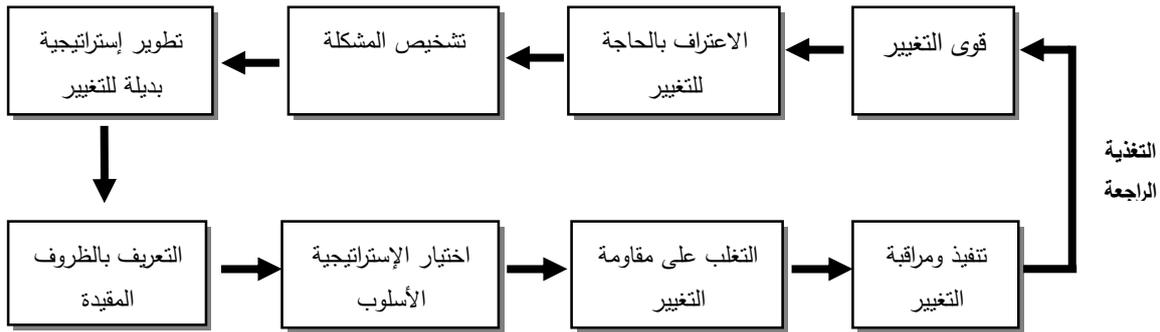
ويرى (Kotter) أن القادة الذين يحاولون المؤسسات بنجاح يلتزمون بتنفيذ الخطوات الموضحة في الشكل أعلاه بالتسلسل وعدم الإخلال بها، حيث يتوقف نجاح كل خطوة من هذه الخطوات على نجاح

الخطوة التي سبقتها، كما يشير إلى أن أكبر خطأ يرتكبه القادة عند محاولة تغيير المؤسسات هو التقدم إلى الأمام دون إيجاد شعور عال من الإلحاح بضرورة التغيير لدى زملائهم المديرين ولدى العاملين<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: نموذج Ivancevich وزملاءه لإدارة التغيير التنظيمي

يعتبر (Ivancevich) وزملاءه أنّ إدارة التغيير التنظيمي عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي، يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (15): نموذج Ivancevich وزملاءه لإدارة التغيير التنظيمي



المصدر: عبد السلام مخلوفي، عبد الكريم بلعربي، "التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس 2005، ص 507.

وفيما يلي خطوات النموذج<sup>(2)</sup>:

- 1- **قوى التغيير:** وهي قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.
- 2- **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** تستطيع إدارة المؤسسة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصائيات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- 3- **تشخيص المشكلة:** فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإنّ الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي المشكلة بذاتها وتمييزها عن العوارض؟ ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟ ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟ ويمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوفرة لدى المؤسسة أو من خلال تشكيل لجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومحددة.

(1) Claire V. Brisson-Banks, «Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities», **Library Management, Emerald Group Publishing Limited**, Vol. 31, No. 4-5, 2010, p 248.

(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مرجع سابق، ص ص: 372-375.

- 4- تطوير بدائل واستراتيجيات /أساليب التغيير: تقوم الإدارة و/أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة (تغيير البناء التنظيمي، تغيير الناس، تغيير التقنيات).
- 5- تعريف المحددات (الظروف المقيدة): يتوقف اختيار إستراتيجية/أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المؤسسة، ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المؤسسة، ويعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير المقترح أمراً ضرورياً لنجاح التغيير، وإذا ما قامت الإدارة العليا بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المؤسسة، فمثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلاً إلى مزيد من المشكلات.
- 6- اختيار إستراتيجية/ أسلوب التغيير.

- 7- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.
- 8- تنفيذ التغيير ومتابعته: قد يتم التغيير في جميع أنحاء المؤسسة، ويتم تكريسه بسرعة أو يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى، وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير، لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل.

#### رابعاً: نموذج Huse ذو المراحل السبع لإدارة التغيير التنظيمي

- قدم (Edgar Huse) في عام 1980 نموذجاً يتكون من سبع مراحل، وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه (Lewin)، وتتمثل هذه المراحل في<sup>(1)</sup>:
- 1- الاستكشاف: يلتقي المسؤولون عن المؤسسة ومستشار إدارة التغيير لمناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المؤسسة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى الاهتمام.
- 2- الدخول: يقترب مسؤولو المؤسسة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
- 3- التشخيص: يقوم المستشار مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه، بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط.
- 4- التخطيط: توافق المؤسسة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.
- 5- خطة العمل: يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المؤسسة المعقدة نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازٍ.

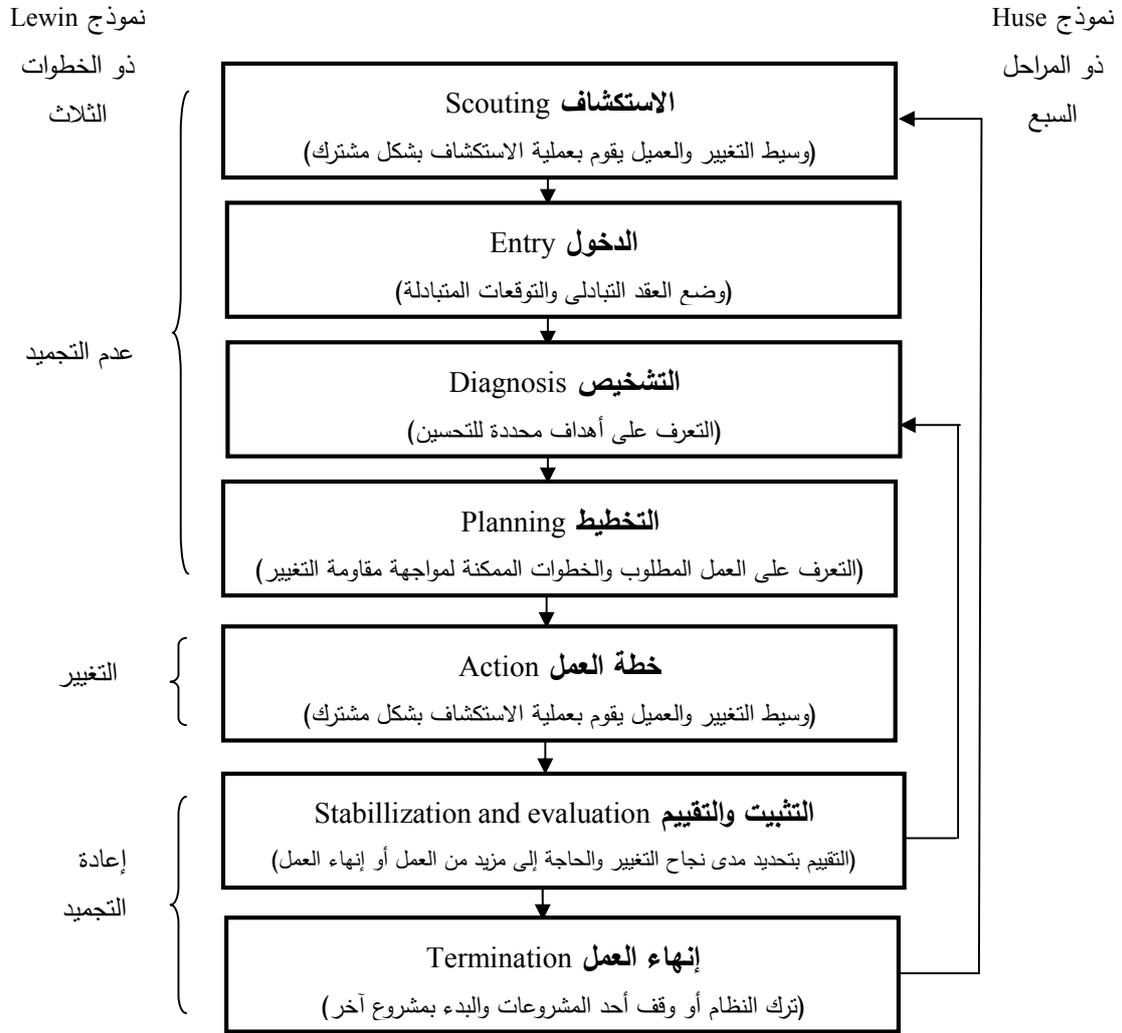
(1) فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سابق، ص ص: 162-163.

6- **التثبيت والتقييم:** إنَّ عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج (Lewin) يطلق عليها إصلاح التثبيت طبقاً لنموذج (Huse)، وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المؤسسة، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكلٍ كمي.

7- **إنهاء العمل:** يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (مؤسسة أخرى)، فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل، وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المؤسسة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المؤسسة).

والشكل الموالي يبين نموذج Huse ذو المراحل السبع لإدارة التغيير التنظيمي:

الشكل رقم (16): نموذج Huse لإدارة التغيير التنظيمي



المصدر: ابتسام إبراهيم مرزوق، "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 33.

يتضح من الشكل أنّ هناك نقطتي انقلاب للتغذية الراجعة، الأولى عند المرحلة الخاصة بالثبوت والتقييم، حيث قد تظهر الحاجة إلى التعديل عند الانحراف عن الأهداف الموضوعة كميّار، والنقطة الثانية عندما يبدأ وسيط التغيير العمل في مشروع جديد ويتم إعادة بدء دورة تغيير المؤسسة.

#### خامسا: نماذج أخرى في إدارة التغيير التنظيمي

بالإضافة إلى النماذج السابقة لإدارة التغيير التنظيمي والتي تؤكد على أنها تتم وفق مراحل وخطوات منظمة وواضحة لإحداث التغيير التنظيمي، هناك نماذج مختلفة تناولت لماذا يحدث التغيير التنظيمي، والتي تستخدم لتحديد مدى الحاجة للتغيير التنظيمي، ومن النماذج التشخيصية لتحديد أو تقييم الحاجة للتغيير التنظيمي ما يلي:

#### 1- نموذج Burke-Litwin للتغيير التنظيمي<sup>(1)</sup>: هذا النموذج تم تطويره بواسطة (Warner Burke & George Litwin)

وهو نموذج يعتمد على تصنيف التغيير إلى نوعين:

أ- المستوى الأول للتغيير: ويتم تمثله بجميع أنواع التغيير التدريجي.

ب- المستوى الثاني للتغيير: وهذا النوع فتمثله أشكال التغيير التحويلي أو الشامل.

وهذا النموذج يفرق بين المناخ العام للمؤسسة وثقافة المؤسسة، حيث يعرف مناخ المؤسسة بإدراكات واتجاهات العاملين تجاه مؤسساتهم، وعمّا إذا كانوا يدركون بأنّ مؤسساتهم هي المكان المناسب لعملهم أم لا، بينما تمثل ثقافة المؤسسة البعد الأعمق للقيم والمعتقدات التي تسود المؤسسة والتي يصعب تغييرها، بينما يسهل تغيير المناخ العام للمؤسسة.

أيضًا يفرق النموذج بين نوعين من القيادة:

أ- قادة التحول أو التغيير الشامل: وهؤلاء من يكونون أكثر ملاءمة للمستوى الثاني للتغيير.

ب- قادة التوفيق: والذين يتمثل هدفهم في ضمان استمرار الوضع الراهن للمؤسسة بأمان، وهم من يصلحون للمستوى الأول للتغيير.

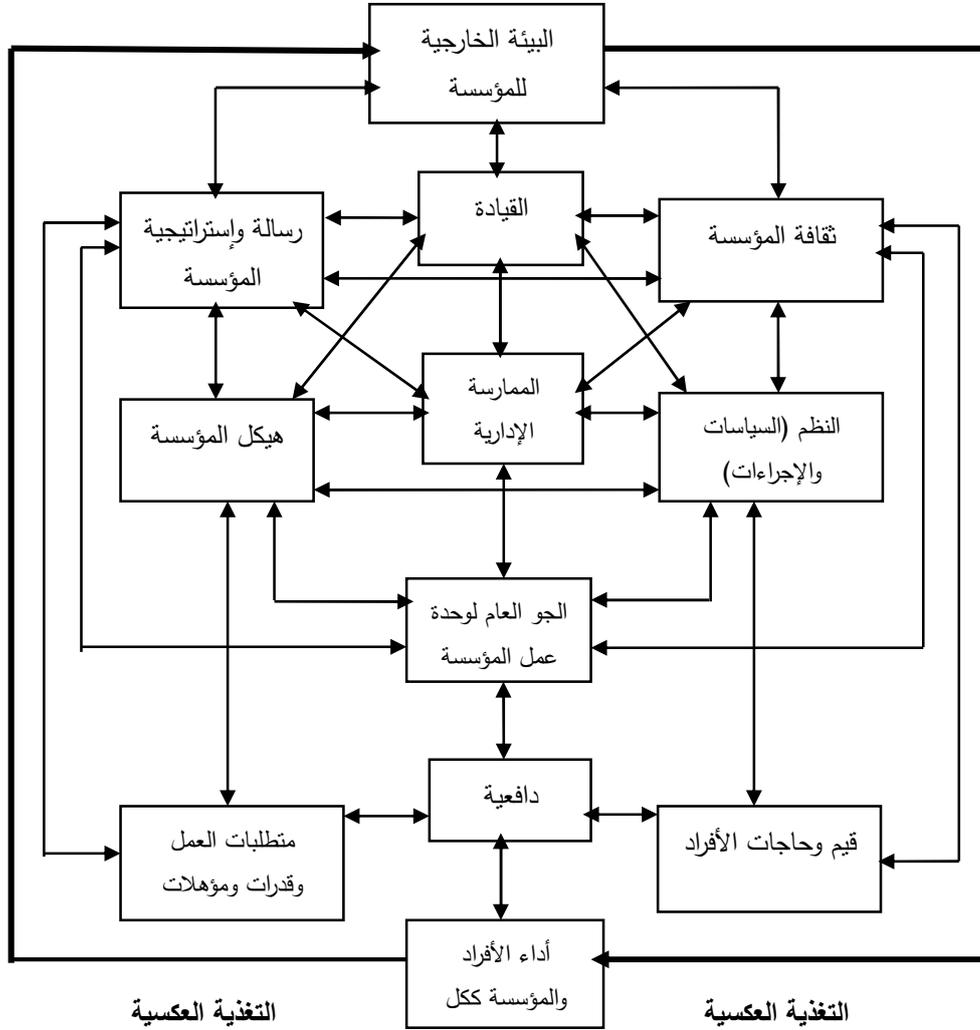
ويفترض النموذج أن تغيير المستوى الأول يتمثل في إجراء التغييرات التدريجية أو بافتراض أساسي مفاده أن تغيير هيكل المؤسسة أو تغيير نظام أو طرائق العمل (وهو تغيير مستوى أول أو تدريجي) يؤدي للتغيير في المناخ العام للمؤسسة، وهو ما يؤدي بدوره لتغيير في دافعية الأفراد، ومن ثمّ أداءهم العام، وهذا ما يقوم به نوع القادة التوفيقيين أو قادة التسيير.

في الجانب الآخر يفترض النموذج أن تغيير إستراتيجية المؤسسة ورسالتها الأساسية أو نمط القيادة السائدة في المؤسسة (وهو في مجمله يعدّ تغيير تحول شامل أو تغيير المستوى الثاني)، وهذا ما يقود لتغيير شامل ودائم لثقافة المؤسسة، وهو بدوره ما يقود لتغيير أداء الأفراد والمؤسسة على حدٍ سواء، وهذا لا يتأتى إلا بنمط قيادي تحويلي.

(1) حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص: 278-279.

والشكل التالي يوضح مختلف عوامل التغيير التدريجي والتغيير التحويلي وفقاً لنموذج (Burke-Litwin):

الشكل رقم (17): عوامل التغيير التدريجي والتحويلي وفقاً لنموذج Burke Litwin



**Source:** Burke W. Wamer, & George H. Litwin, «A Causal Model of Organizational Performance and Change», *Journal of Management*, 18(3), Sep 1992, p 528.

يوضح الشكل أن نموذج (Burke Litwin) يأخذ في الاعتبار البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تتدفق منها المدخلات وتنتهي بالأداء الفردي والمؤسسي (تتدفق المخرجات)، فالنموذج يتضمن تغذية عكسية تربط المخرجات والمدخلات البيئية في النظام، والعوامل التي تربط بين العوامل البيئية والأداء توفر معلومات محددة عن الآليات التي تعمل بها المؤسسة، فكما هو موضح في الشكل النموذج يعتمد على تحليل 12 بعداً تنظيمياً مترابطاً<sup>(1)</sup>.

(1) Andreea Cristina Bejinariu, & al, Op. Cit, p 324.

2- نموذج Beckhard-Harris منطقة التغيير: قام بتقديم هذا النموذج (Beckhard & Harris)، ويقوم نموذج منطقة التغيير على تضافر أربعة عوامل لها مسوغات واضحة في التفكير الإداري، وهذا ما توضحه معادلة التغيير الملائم<sup>(1)</sup>:

$$\text{Change} = A . B . C \times D$$

حيث:

A: عدم الرضا بالحالة المستقرة.

B: المستقبل المرغوب فيه (الرؤية).

C: مسار معين.

D: تكاليف التغيير.

وهذا النموذج موجه نحو الحالات القائمة غير الملائمة التي تثير في الأفراد عدم الرضا، لهذا فإنهم يتطلعون لتغييرها، مما يفرض على قادة التغيير أن تقدم الرؤية (التغيير أعلى-أسفل) التي تمثل الحالة الجديدة المرغوبة المستهدفة التي تتخطى أسباب عدم الرضا في الحالة القائمة من جهة وتشير بوضوح إلى المسار الذي يحقق الحالة المرغوبة، وكلما كانت هذه العوامل الثلاثة ذات قيمة وتأثير أكبر من تكلفة التغيير كان التغيير أسهل وأقل عقبات ومقاومة للتغيير التنظيمي<sup>(2)</sup>.

إنّ هذا النموذج يقوم على أنّ هناك أربعة عوامل متضافرة<sup>(3)</sup>:

أ- الرؤية (Vision): هي بمثابة التغيير أعلى-أسفل، تمثل الحالة المرغوبة المستهدفة، والمطلوب تغيير الحالة القائمة (غير المرغوبة) والتي تثير عدم الرضا في العاملين، لأنها ترفع وتشجع على التغيير، وهي تمثل التغيير من الخارج-الداخل.

ب- المقدرة (Capability): إنّها بمثابة التغيير من الداخل-الخارج، وهي مجموعة الموارد والخبرات لتحويل الحالة القائمة حسب الرؤية إلى الحالة المرغوبة-المستهدفة.

ت- الثقافة (Culture): وهي مجموعة الافتراضات والقيم والتي تكون مشجعة للتغيير ودافعة له، ولأنّ الثقافة منتشرة في كل أفراد المؤسسة وأنظمتها وقواعد العمل فيها، لهذا فإنّها تعتبر بمثابة التغيير من الأسفل إلى الأعلى.

ث- البيئة (Environment): إنّ بيئة الأعمال اليوم هي بيئة مشجعة للتغيير جراء المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع ومطالب الزبائن التي لا تتوقف، لهذا فإنّها تكون جزء من نموذج التغيير التنظيمي.

إنّ هذا النموذج يقدم صورة أوسع للمتغيرات المؤثرة في التغيير، كما أنّه يتخطى فكرة التغيير من أجل التغيير (حيث لا بدّ من عدم رضا متزايد عن الحالة القائمة)، كما أنّه يفترض أن تكون التكلفة أقل من الآثار التي يعالجها التغيير التي تمثل العوامل المشجعة للتغيير.

(1) حماد محمود الرقب، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص ص: 60-61.

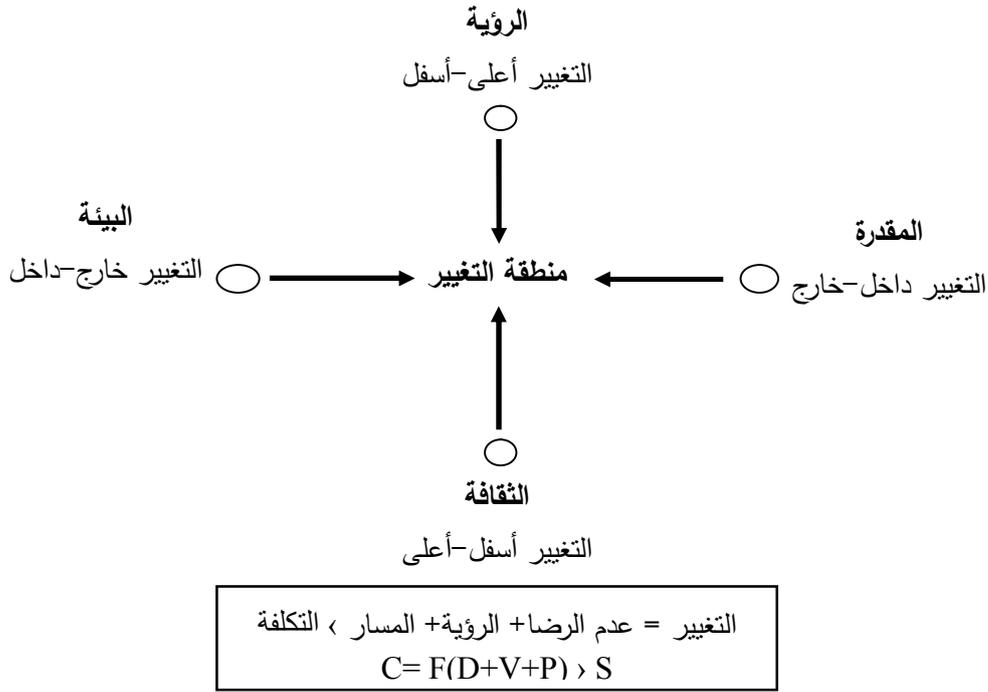
(2) نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 286-287.

(3) المرجع السابق، ص ص: 287-288.

إنَّ التكلفة الاقتصادية للتغيير واضحة في هذا النموذج من أجل الترشيد في عملية التغيير وتجنب ركوب موجة التغيير بدون أن تكون هناك مبررات حقيقية وبدون أن تكون نتائج التغيير ذات أهمية تفوق الأعباء الاقتصادية والإنسانية التي يتم تحملها.

والشكل الموالي يوضِّح نموذج منطقة التغيير لـ (Beckhard & Harris):

الشكل رقم (18): نموذج منطقة التغيير Beckhard & Harris



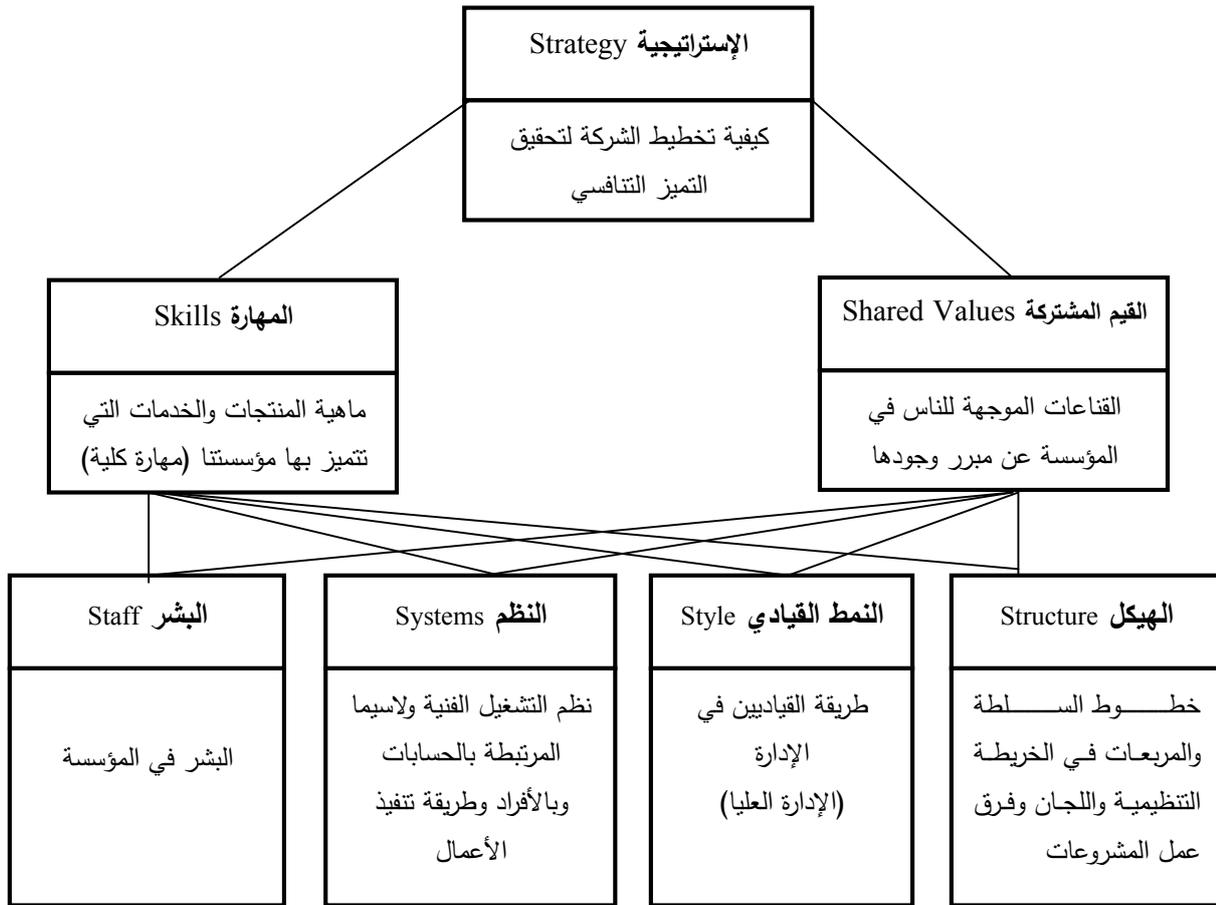
المصدر: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 288.

لقد وضَّح المؤلفان كيفية الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المرغوب فيه بأقل التكاليف، إلا أنَّهما أغفلا عنصر القوة، وبالتالي المقاومة ودورها، حيث لا يحتاج الفرد دائماً لأن يكون مقتنعاً بالمستقبل المرغوب فيه والمسار العملي، فإنَّ التغيير يمكن أن يفرض بالقوة، وهذا ما تثبته أغلب تجارب التغيير<sup>(1)</sup>.

**3- نموذج Mckinsey سباعي العناصر:** من أشهر النماذج في عملية التغيير التنظيمي والتي قد قامت مؤسسة "ماكنزي" بتصميمه، المكون من سبعة عناصر وهي: الإستراتيجية، هيكل التنظيم، نسق القيم المشتركة، طرق تعيين وتهيئة الموارد البشرية، نظم العمل، مهارات المؤسسة، ونمط الإدارة العليا، والشكل الموالي يوضِّح هذا النموذج:

(1) صليحة بوضوردي، "الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2014/2015، ص 45.

الشكل رقم (19): نموذج Mckinsey سباعي العناصر لتحويل المؤسسات



المصدر: يوسف محمد النصير، "واقع القيادة التحويلية لدى القيادات التدريبية في الكليات الفنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2010، ص 38.

من خلال النموذج الموضَّح في الشكل أعلاه تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجيتها والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق التنافس العالمي مع كثير من المؤسسات، وذلك بالتركيز على القيم المشتركة التي تسعى إلى إقناع الناس بها، وتتضمَّن سبب وجودها بالتركيز على المهارات التي تحتاجها في منتجاتها والتي تتميز بها عن غيرها، وكل ذلك يتطلب التركيز على الهياكل في المؤسسة وخطوط السلطة وفرق العمل لتنفيذ المشروعات وكذلك على الأسلوب القيادي المتبع من الإدارة العليا والنظم الخاصة بالتشغيل وخاصة المرتبطة بالحسابات وبالأفراد وطريقة تنفيذ الأعمال<sup>(1)</sup>.

(1) يوسف محمد النصير، مرجع سابق، ص 39.

### المبحث الرابع: تحديات ومتطلبات إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية

تتجه كل المؤسسات في كل المجالات إلى تبني التغيير التنظيمي وإدارته مدفوعة بالظروف المحيطة بها، والمؤسسة العمومية هي أيضاً معنية بالاستجابة للتغيرات الهائلة التي تحدث حولها، وبالتالي لا يمكنها الوقوف ضد التغيرات المتسارعة، ويستلزم ذلك دراسة وتحليل العوامل البيئية المؤثرة فيها لتنمية قدرتها على حل المشكلات المصاحبة لإدارة التغيير التنظيمي، ومواجهة تحدياتها بالاعتماد على الأدوات اللازمة والمقومات الأساسية التي تساعد في إدارة التغيير التنظيمي بكفاءة وفعالية.

#### المطلب الأول: شروط نجاح إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية

يتوقف نجاح المؤسسة العمومية في إدارة التغيير التنظيمي على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة والتي منها<sup>(1)</sup>:

#### أولاً: العولمة المتزايدة

حيث يزداد اتساع دائرة العولمة وانتشار وسائل الاتصالات والمعلومات وتعميم الخدمات واختراق الأسواق، وامتداد استثمارات رؤوس الأموال ودخول المنتجات بكل حرية.

#### ثانياً: التجديد التقني المتسارع

اندماج تقنيات الاتصال والمعلومات، مما يفرض على أنماط الإدارة والتنظيم مواكبة نشاطات التجديد التقني، وأن تستمر بشكل متواصل لتستطيع مجاراة ذلك التغيير والابتكار الفني.

#### ثالثاً: الاقتصاد والمجتمع الرقمي (المعلومات)

يعد التجديد التقني بكافة وسائله وأدواته ضرورة لها الأولوية في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

#### رابعاً: فجوة التقدم التقني

بالرغم من أهمية التقدم التقني فإنّ الموارد المخصصة له ضئيلة ومحدودة في بعض المؤسسات العمومية أو معضمها، ممّا يعمق من فجوة التقدم التقني.

#### المطلب الثاني: أسباب فشل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية

يرجع سبب فشل بعض المؤسسات العمومية في التغيير التنظيمي وإدارته إلى<sup>(2)</sup>:

#### أولاً: الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدث نوع من التراخي

فالتغيير يتطلب إحساساً بالعجلة، والمؤسسة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي.

(1) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص: 113-114.

(2) خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، مرجع سابق، ص: 354-355.

### ثانيا: غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد

يحتاج التغيير إلى تحالف بين الأفراد الذين يملكون القوة من خلال مواقفهم وخبرتهم وعلاقاتهم لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال.

### ثالثا: افتقار الرؤية

بدون رؤية تتحلل جهود التغيير التنظيمي إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة، أو التي تسيير بغير هدف.

### رابعا: عدم توصيل الرؤية

التغيير يتطلب أفراد راغبين في التضحية وقادرين عليها، وهذا لن يتم ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.

### خامسا: العقبات الإدارية

التغيير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد، وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات والمتمثلة أساساً في بيروقراطية المؤسسة العمومية، ووجود قوى تعارض التغيير التنظيمي.

### سادسا: عدم تحقيق نجاحات في الأجل القصير

تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال، قوة الدافع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير، وبدون انتصارات في الأجل القصير يجعل الأفراد يفقدون الإيمان بالتغيير وينضمون إلى صفوف مقاومة التغيير التنظيمي.

### سابعا: عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة العمومية

يتوقف التغيير عندما تسمع عبارة "هذه هي الطريقة التي تؤدي بها العمل هنا"، فإذا لم يتأصل التغيير وبترسخ في ثقافة المؤسسة يؤدي إلى فشله منذ الانطلاقة.

### المطلب الثالث: مشكلات إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية

تواجه إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية العديد من المشكلات التي تحول دون التطبيق الجيد والناجح، ومن بين هذه المشكلات:

### أولاً: مشكلة قرار التغيير التنظيمي

- 1- التعمق -وعلى وجه التحديد- على مشكلات الوضع القائم وبلورتها في صورة رقمية ونتائج أعمال.
- 2- استشعار -وعلى وجه الدقة- الوضع المستهدف ونتائجه وبلورتها أيضاً في صورة رقمية ونتائج أعمال.
- 3- إجراء مقارنة سليمة بين (التعرف والاستشعار) ومتطلبات كل منها من موارد مالية وإمكانيات مادية وبشرية.
- 4- اتخاذ القرار المناسب ومتابعة تنفيذه.

(1) فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سابق، ص ص: 152-153.

وهذه الأمور الأربعة ليست هينة وسهلة ويمكن الوصول إليها بصورة سريعة، ويمكن تحتاج لكثير من الوعي والمعرفة والبيانات والمعلومات التي من شأنها أن تحقق القرار السليم بالانتقال للوضع المستهدف أو البقاء على الوضع القائم لأنه في الصالح العام.

### ثانياً: مشكلة الوقت المناسب لإدخال التغيير التنظيمي

بعد ما يكون هناك استقرار بأن التغيير التنظيمي للوضع المستهدف هو الأفضل تظهر مشكلة التوقيت المناسب لإدخال التغيير، لأنَّ هذا التوقيت يساهم في (1):

1- تحقيق أكبر لاقتصاديات العمل والتغيير.

2- قبول أفضل من جهة العاملين.

3- قبول أفضل من جهة ظروف العمل.

4- تقليل حدة المقاومة للتغيير.

5- المساهمة في إنجاح عملية التغيير.

وذلك يتطلب مهارة عالية من قائد التغيير في تحديد أنسب وقت يحقق (2):

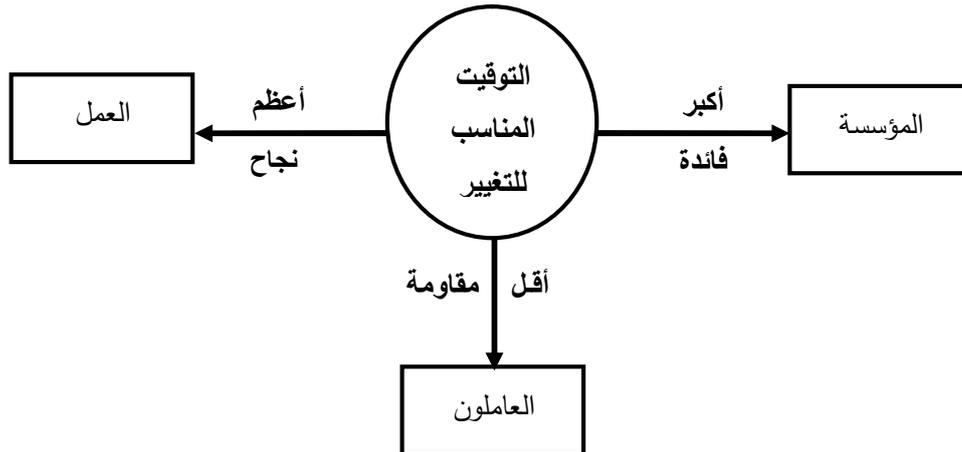
➤ أكبر فائدة من عملية التغيير.

➤ أقل مقاومة من جهة العاملين.

➤ أعظم نجاح لصالح العمل.

هذه الأسلحة الثلاثة المرتبطة بالتوقيت الأنسب لإدخال التغيير تعتبر مشكلة في حد ذاتها لتحقيق التوازن بين هذه الأطراف المتعارضة، ويمكن إظهار ذلك في الشكل التالي:

### الشكل رقم (20): التوقيت المناسب للتغيير التنظيمي



المصدر: فريد كورنل، أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص 154.

(1) صورية بوظيفة، "دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة شركة اسمنت تبسة (SCT)", رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص 26.  
(2) المرجع السابق، ص ص: 26-27.

### ثالثاً: مشكلة الإقناع

لأسباب السالف ذكرها عن طبيعة التغيير وملايساته فمن المتوقع ظهور مقاومة لهذا التغيير من قبل العاملين، فالمشكلة هنا كيف يمكن إقناعهم بأهمية التغيير ومشاركتهم فيه؟ هذا الأمر يتطلب<sup>(1)</sup>:

1- إيضاح تام لأهمية التغيير وكيفية مساهمته في علاج المشكلات الحاضرة للوضع القائم.  
2- التوضيح التام للمزايا العائدة على العاملين من جراء هذا التغيير سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل.

3- التميز في استخدام سبل الإقناع المختلفة حتى يمكن إقناع العاملين بمهمة التغيير.

4- التسلح ببعض الأدوات التي تزيد إقناع العاملين.

ولا شك أن هذه الأعباء الملقاة على عاتق المدير تُعد مشكلة هامة لارتباطها بسلوك العاملين أصحاب الطبائع المختلفة، والتي تتطلب عدة أساليب في الإقناع.

### رابعاً: مشكلة المهارات والقدرات

لا شك أن الانتقال من وضع قائم إلى وضع مستهدف قد يتطلب قدرات ومهارات جديدة تلائم الظروف الجديدة للعمل والأدوات الحديثة، لذا فمهمة القائد هنا صعبة للأسباب التالية<sup>(2)</sup>:

1- عليه تصور دقيق للمهارات والقدرات اللازمة لمهمة التغيير.

2- عليه قياس دقيق للقدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين.

3- عليه تحديد الفرق بين القدرات الحالية والقدرات الواجب توافرها.

4- عليه امتلاك أدوات عملية لتنمية المهارات والقدرات بمختلف أنواعها (عقلية، إدارية، فنية، سلوكية... الخ).

### خامساً: مشكلة اختيار الأسلوب الأمثل للتغيير

لاشك أن نجاح مهمة التغيير يتوقف على أسلوب إدخاله، وطالما أن هناك مقاومة عنيفة من قبل العاملين فعلى المسؤول انتهاز الأسلوب الأمثل لإدخال التغيير (أسلوب المفاجأة، أسلوب التدرج، أسلوب الفردية، أسلوب المشاركة)<sup>(3)</sup>.

### سادساً: مشكلة وجود إدارة للتغيير

لاشك أنه نظراً لضخامة مهمة التغيير في استقرار المستقبل ومجاراة المستجدات العملية وإدخال التغيير وإتباع سبل الإقناع والمواجهة والتطبيق وقياس النتائج.. الخ، وجميعها أمور صعبة تفوق قدرة الفرد

(1) فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 155.

(2) صورية بوطرفة، "دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة شركة اسمنت تبسة

(SCT)، مرجع سابق، ص 27.

(3) المرجع السابق، ص 27.

الواحد، لذا فإنَّ الأمر أصبح يتطلب وجود إدارة أو قسم متخصص للتحديث والتغيير تكون مهامه استقراء الأحوال ومجاراة الحديث من تقدم تكنولوجي واختراعات حديثة.. الخ<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الرابع: تحديات إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية

تواجه المؤسسات العمومية عدّة تحديات لعل أهمها التغييرات السريعة والمتواصلة والطفرة الكبيرة في الإعلام والاتصال والانتشار الواسع للمعلومات والتقنية العالية، كما توجد تحديات ناجمة من جهة عن إرث نظام اقتصادي مثقل بالمشاكل يتطلب حلها وتغييرها بعض الحكمة والصبر، من جهة ثانية أنّ النظام العالمي الجديد لا يترك فرصة للمؤسسات التي تقف موقف المتفرج من التغييرات الهائلة والمتسارعة<sup>(2)</sup>، لذا فإنَّ التغيير التنظيمي يمثل تحديًا مستمرًا للمسؤولين على أي مستوى إداري، أو قطاعي أو كلي، ولذلك فإنَّ إدارة التغيير التنظيمي تواجه مجموعة من التحديات الأساسية من أبرزها<sup>(3)</sup>:

#### أولاً: إدارة التغيير في ظل منافسة قوية داخليًا وخارجيًا

بعد التطورات التي شهدتها العالم في نهاية القرن بإنهاء الحرب الباردة وإنشاء منظمة التجارة العالمية، أصبحت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء تواجه منافسة خارجية للمنتجات، وأصبحت تعلم أن إدارة عمليات المنافسة أمرًا مطلوبًا في إدارة التغيير التنظيمي.

#### ثانيًا: إدارة التغيير في ظل التركيز على الجودة الكلية

أصبحت عمليات إدارة جودة المنتجات من الأمور الأساسية التي تهتم بها الحكومات والمؤسسات، وقد ظهرت التشريعات التي تكفل حق المستهلك، مما يجعل التوصل إلى مستويات الجودة والحفاظ عليها بصورة دائمة محددًا أساسيًا عند إدارة التغيير التنظيمي، وكان كنتيجة ما سمي بنظم توكيد الجودة الكلية في محاولة للتغلب على قصور الأداء في المؤسسات وتقديم منتج أفضل للعميل خال من العيوب.

#### ثالثًا: إدارة التغيير في ظل التركيز على الإنتاجية

إن إدارة التغيير التنظيمي أصبحت مهمة بالتركيز على زيادة الإنتاجية سواء أكان ذلك عن طريق تخفيض دورة الوقت لنفس المنتج أو عن طريق إنتاج كميات أكبر خلال نفس الوقت، مما جعل الإدارة تهتم بالبحث عن الأسباب وراء زيادة تكلفة منتجاتها أو مصادر هذه التكاليف، وأصبح الاهتمام موجهًا إلى بحث العمليات والأنشطة التي يمكن أن تضيف قيمة للمنتج وتلك التي تساهم في ذلك، من أمثلتها: الحركة والفحص، التدريب والإشراف، وذلك بزيادة الإنتاج عن طريق تخفيض تلك العناصر.

#### رابعًا: إدارة التغيير في ظل منظمة التجارة الدولية

في الوقت الذي بدأ الإنتاج والتسويق يتسع ليتم من خلال سوق حرة، وبما أن هذه الحرية مقيدة بضوابط وضعتها منظمة التجارة العالمية فإن على إدارة التغيير التنظيمي أن تعمل في إطارها وإلا ستجد

(1) فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 156.

(2) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص: 116-117.

(3) صورية بوطرفة، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة شركة اسمنت تبسة

(SCT)، مرجع سابق، ص: 15-16.

نفسها معرضة لعدم قبول إنتاجها من السلع والخدمات من جانب الدول الأخرى، أو فرض عقوبات أخرى مما يتطلب ترتيبات إضافية للتعامل مع هذه الضوابط لتحقيق أهداف إدارة التغيير التنظيمي، وفي هذا المجال يوضح البعض أن الاتفاقية أصبحت أمرًا واقعيًا لا بد من التعامل معها بشكل موضوعي دون مغالاة ودون تهوين وأن للاتفاقية إيجابياتها وسلبياتها وأن استثمار الإيجابيات أمر مهم للتعامل مع أبعاد وآثار هذه الاتفاقية.

#### خامسًا: إدارة التغيير في ظل نظم جديدة للحفاظ على البيئة

إنَّ التحول في الحفاظ على المستوى الملائم للبيئة وازدياد مخاطر التلوث قد دفع الدول والمنظمات العالمية إلى إصدار تشريعات وقرارات تنظيم للحفاظ على البيئة من هذه المخاطر، وظهر في معظم الدول قانون خاص بالبيئة، وقد تتطلب هذه التشريعات اتخاذ مجموعة من الإجراءات الإضافية لمنع حدوث تلوث البيئة سواءً في الهواء أو الماء أو الغذاء، ومن هنا يكون من الخطأ أن تتم إدارة التغيير التنظيمي بمعزل عن الاعتبارات البيئية، حيث أصبحت محددًا أساسيًا لإدارة التغيير التنظيمي.

#### المطلب الخامس: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية

الظرف الذي تعيشه المؤسسة العمومية في ظل المتغيرات البيئية المحلية والعالمية يفرض عليها التعامل مع إدارة التغيير التنظيمي بحسب ما تقتضيه التحديات وما تفرضه الرهانات، ولعل أول تحدٍ يواجهه المديرين يتمثل في الحفاظ على توازن يتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة من جهة، والحفاظ على التوازن الداخلي للمؤسسة من جهة أخرى، ومن بين الأدوات التي تمكن من مواجهة هذا التحدي<sup>(1)</sup>:

- ضرورة اعتماد إستراتيجية شاملة للتغيير تراعي مختلف العوامل الداخلية منها والخارجية، وقبل هذا كله إدخال إدارة التغيير في الثقافة التسييرية، فالمؤسسات العمومية مطالبة اليوم بتأهيل طرق تسييرها.
- تغيير الثقافة السائدة والتي تعتبر أهم شيء لإحداث التغيير، بمعنى تأسيس ثقافة أو تغيير الثقافة القديمة لكي لا تتعارض مع الإستراتيجية المراد تحقيقها.
- ضرورة العمل وفق الحس الاقتصادي من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية، فهما شرطان ضروريان للمؤسسات الناجحة.

- الذهنية العلمية في التعامل مع المشاكل، بحيث يجب الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية الحديثة.
  - ضرورة توطيد العلاقة ما بين المؤسسات العمومية والجامعات ومراكز البحث.
- إنَّ تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية يتطلب مقومات أساسية تساعد في إدارة التغيير التنظيمي بفعالية ومعالجة المشاكل الفنية والإنسانية الناتجة عن التغيير التنظيمي، وتحقيق التوازن الجديد للمؤسسة العمومية، ومن بينها<sup>(2)</sup>:

(1) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 122.

(2) صورية بوطرفة، "دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة شركة اسمنت تبسة (SCT)"، مرجع سابق، ص 16.

### أولاً: قائد التغيير

هو الذي يملك السلطة الكاملة لإدارة التغيير التنظيمي، وكذلك القابلية للدفاع عنه أثناء التطبيق.

### ثانياً: الهدف من التغيير

لابد أن يكون واضحاً وموثوقاً ومفهوماً لكافة العاملين المتأثرين والمؤثرين.

### ثالثاً: قبول بعض الغموض الجزئي

مع أنّ الهدف من التغيير التنظيمي لابد وأن يكون واضحاً من البداية إلا أنه أثناء عملية التغيير وامتدادها تتضح الأمور شيئاً فشيئاً، ربما يخالف الأمر المتوقع، ولذلك لابد من نشر التسامح عن هذا الغموض وفهم حقيقة التغيير.

### رابعاً: التعهد والالتزام

التعهد بالتغيير التنظيمي لابد وأن يبدأ من القيادة العليا، ويستمر وصولاً لكافة المستويات المتأثرة، ولا يغفل عنه مثال توفير الموارد اللازمة لعملية التغيير.

### خامساً: الاتصالات المفتوحة

خطة الاتصال الرسمي هي أحد مكونات التعهد والالتزام بالتغيير، سواء كان رأسياً صاعداً أو نازلاً داخل الهيكل التنظيمي أو مع المعنيين مثل الاتحادات والجمعيات والنقابات المتأثرة والمؤثرة لأخذ آرائهم.

### سادساً: منهجية واضحة ومحددة للتغيير

وذلك خاصة في المؤسسات الكبيرة والمعقدة والمتشابكة، وذلك للتكلفة العالية الناتجة عن التغيير، وكذلك احتمالية المقاومة الشديدة ومقابلتها.

وينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير التنظيمي فرص النجاح في الجهود المبذولة للتغيير التنظيمي، وأبرز هذه العوامل ما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير التنظيمي مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- 2- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- 3- وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير.
- 4- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير التنظيمي في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- 5- تشخيص مشكلات المؤسسة بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.
- 6- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير التنظيمي وتساعد على تنفيذه.
- 7- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- 8- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير التنظيمي للأفراد العاملين.
- 9- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير التنظيمي للأفراد.

(1) سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 96.

## خلاصة الفصل الثاني:

للمؤسسة العمومية شخصيتها المعنوية واستقلالها المالي والإداري، تباشر وظيفتها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية، تم إنشاؤها لعدة أسباب (إدارية، اقتصادية، اجتماعية..). وهذا ما يبرز أهميتها البالغة، وهناك العديد من الأنواع للمؤسسة العمومية، يمكن التمييز بينها بالاعتماد على عدة معايير، فحسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، نجد المؤسسات العمومية الإدارية، المؤسسات العمومية الصناعية، المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني.

يعبر التغيير التنظيمي عن عملية تحويل المؤسسة من وضعية غير مرغوب فيها إلى وضعية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، وهو يحدث نتيجة قوى وأسباب داخلية وقوى وأسباب خارجية، ويكون في مختلف عناصر المؤسسة الداخلية، ومنها: فلسفة ورسالة المؤسسة، الأهداف والاستراتيجيات، الموارد البشرية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي وغيرها، وقد يكون التغيير التنظيمي تلقائياً أو مخططاً، جزئياً أو شاملاً، مادياً أو معنوياً..، وتعتبر مقاومة التغيير التنظيمي من أبرز المشاكل التي تواجه جهود ومحاولات التغيير التنظيمي.

وإدارة التغيير التنظيمي هي أسلوب ونهج إداري يعمل على تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المراد الوصول إليه من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية، والتعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها، ويتوقف نجاح أو فشل المؤسسات في إحداث التغيير التنظيمي على اعتماد استراتيجيات له، وهناك العديد من النماذج لإدارة التغيير التنظيمي منها نموذج Kurt Lewin ذو الخطوات الثلاث، نموذج Jhon Kotter ذو الخطوات الثمان ونموذج Huse ذو المراحل السبع وغيرها من النماذج.

ويتوقف نجاح المؤسسة العمومية في إدارة التغيير التنظيمي على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة فيها، ويمكن إرجاع سبب فشلها في إدارة التغيير التنظيمي إلى الافتقار إلى رؤية واضحة، هذا بالإضافة إلى العقبات الإدارية وعدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة العمومية، هذا وتواجه إدارة التغيير التنظيمي العديد من المشكلات والتي تحول دون التطبيق الجيد والناجح، وهذا ما يتطلب مقومات أساسية تساعد في إدارة التغيير التنظيمي بفعالية ومعالجة المشاكل الفنية والإنسانية الناتجة عن التغيير التنظيمي وتحقيق التوازن الجديد للمؤسسة العمومية، ومن بينها التعهد والالتزام بالتغيير التنظيمي والاتصالات المفتوحة وقائد التغيير، والذي يلقي على عاتقه مسؤولية قيادة التغيير التنظيمي بإتباعه النمط القيادي الملائم، وهذا ما سوف نحاول توضيحه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

قيادة التغيير التنظيمي

## تمهيد:

إن قدرة المؤسسات العمومية والخاصة على حدٍ سواء على إحداث التغيير التنظيمي وإدارته بنجاح يتوقف على ما تملكه من إمكانيات ومقومات تأتي في مقدمتها القيادة، وتعدُّ إدارة التغيير التنظيمي من أهم وأصعب مسؤوليات القيادات، لأنَّه من السهل على القائد أن يقود إدارته أو مؤسسته في حالة الاستقرار، وهنا يركِّز على تحقيق الأهداف من خلال التزام العاملين بما هو مطلوب منهم من مهام واستخدام العقوبات والمكافآت لتحث العاملين على إنجاز الأعمال، ولكن عندما تكون في حالة عدم استقرار وتحتاج إلى تغيير فهذا يتطلب قادة لديهم مهارات إدارية وقيادية وقدرة شخصية عالية يؤمنون بضرورة إحداث التغيير التنظيمي، فالتغيير التنظيمي ليس بالأمر السهل ويشكّل تحديًا للقيادة، وبالتالي فهو بحاجة إلى التعامل معه بنمط قيادي فعّال، أطلق عليه Burns مسمى القيادة التحويلية.

فالقيادة التحويلية المفتاح الأساسي لقيادة التغيير التنظيمي، لأنَّ هذا النمط ينقل التركيز من تحقيق الأهداف إلى تجاوزها والتفوق عليها، من خلال التأثير المثالي للقائد وتفاعله مع العاملين بطريقة تستثير تفكيرهم، وعمله على حفزهم والاهتمام بهم، والقيادة اليوم يمارسون مجموعة من الأدوار الجديدة التي تمكنهم من مواكبة سرعة التغيير وصناعة المستقبل المرغوب، وبهذا يمكن أن تساهم بإيجابية في التغلب على كثير من السلبيات التي تعاني منها القيادة التقليدية.

في ضوء ما تقدم نتناول في هذا الفصل قيادة التغيير التنظيمي، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية قيادة التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: القيادة التحويلية

المبحث الثالث: القائد التحويلي

المبحث الرابع: أدوار القيادة في ظل إدارة التغيير التنظيمي

## المبحث الأول: ماهية قيادة التغيير التنظيمي

يرى جون كوتر أن إدارة التغيير التنظيمي أمرٌ مهم، ففي غياب الإدارة الرشيدة فقد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة، وهذا أمرٌ لا يحمد عقباه، ومع ذلك فإن قيادة التغيير التنظيمي تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات، فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المؤسسة، والقادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق، والقيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه في الثقافة الأساسية للمؤسسة.

## المطلب الأول: علاقة القيادة بالتغيير التنظيمي

إن إحداث التغيير التنظيمي يخلق تحدياً كبيراً للمؤسسات، يتطلب قيادة فعالة قادرة على استشراف التغييرات الضرورية وخلق جو مناسب للعاملين لفهم وتبني تلك التغييرات بنجاح<sup>(1)</sup>، لذلك فقد أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، ومن هنا أصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكلٍ أساس على فعاليته في إدارة التغيير التنظيمي<sup>(2)</sup>.

وعلى هذا فإن القيادة الفعالة هي: «القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها ودليل على تميزها، وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيداً، مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين، هما: كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه، ومداخل وأساليب تحقيقه»<sup>(3)</sup>.

فعملية التغيير التنظيمي تتطلب من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي تتطلب التغيير فيها، وذلك بناءً على الظروف المحيطة في هذا الموقف، وهذا يتطلب إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه من تدعيم القوى المؤيدة وزيادة المرونة التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي<sup>(4)</sup>.

ويقسم بعض الدارسين القادة حسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي، إلى نمطين<sup>(5)</sup>:

**1- القائد ذو المرونة العالية:** وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وب عقلية منفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والافتتاح بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من جميع الزوايا، ويهتم بمتطلبات الموقف أكثر من اهتمامه بسلطته الرسمية، ومستعد للاستماع لمرؤوسيه، ويدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه، ويعتمد على المشاركة، وهو واقعي وموضوعي.

(1) Rafaela Martínez Méndez, & al, «Leadership Style and Organizationl Effectivenss in Small Construction Businesses in Puebla, Mexico», Global Journal of Busness Reserch, Vol. 7, No. 5, 2013, p 91.

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 356.

(3) أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 172.

(4) محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، مرجع سابق، ص 132.

(5) عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 359.

2- القائد ذو المرونة المنخفضة: أمّا هذا القائد فلا يستطيع تحمل المواقف الغامضة، فهو ذو ذهنية منغلقة، ثابت المعتقدات، ويهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بالآخرين، يهمل الاستقرار في العمل، ينصت لرؤسائه أكثر مما يستمع إلى مرؤوسيه.

ومما تقدم نجد أنّ إحداث التغيير التنظيمي يركز على عنصرين أساسيين، هما<sup>(1)</sup>:

1- إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين، حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة.

2- مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي.

إن التحدي الأبرز الذي يواجه أي مؤسسة في إجراء التغيير أو التحويل نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة، والقدرة على تحقيق التغيير، وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغييرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة وبناء قدرات إضافية، وبالقيام بذلك يستمر القادة في بناء وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي من شأنه وضع المؤسسة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فعالية مع ما يطرأ من متطلبات متغيرة للاقتصاد العالمي مستقبلاً<sup>(2)</sup>.

وما يمكن قوله أنّه بقدر ما تحتاج المؤسسات إلى إحداث التغيير التنظيمي فهي تحتاج إلى قيادة قادرة على الاستجابة لمتطلبات هذا التغيير، وكيفية الاستفادة من الطاقات المادية والتقنية والفكرية المتاحة، ولذلك تكون وظيفة القائد الأساسية هي اعتباره قائد تغيير.

### المطلب الثاني: مفهوم قيادة التغيير التنظيمي

لاشكّ أنّ عملية التغيير التنظيمي من أصعب العمليات التي تتم داخل أي مؤسسة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها، لذا تحتاج إلى وجود قيادة فعّالة تستطيع قيادة تلك العملية بكل نجاح<sup>(3)</sup>.

لذا تعدّ القدرة على قيادة التغيير التنظيمي جوهر العمل الإداري، فالمدبر الفعّال هو الذي ينجح في تحقيق أهداف التغيير المنشود، من خلال التوظيف الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة، وتعني قيادة التغيير التنظيمي: «كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد خدمة الأهداف المنشودة»<sup>(4)</sup>.

وهي: «عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل»<sup>(5)</sup>.

(1) أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 173.

(2) المرجع السابق، ص 173.

(3) تركي بن كديميس العتيبي، قيادة التغيير في الجامعات السعودية، نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد تغيير، ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، 26/25 ربيع الأول 1430هـ، ص 9.

(4) عبد الخالق حنش سعيد الجندبي الزهراني، مرجع سابق، ص 33.

(5) هدى بنت عبد الله الحديثي، هيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير: نماذج وتطبيقات، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة حول: التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل)، الرياض، 2012، ص 421.

كما تعرّف قيادة التغيير التنظيمي على أنّها: «قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة»<sup>(1)</sup>.

ويعتبر موضوع قيادة التغيير التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين الغربيين للوصول إلى أسس وقواعد راسخة عند قيادة التغيير التنظيمي، ومن ذلك دراسة كل من (نوبل تيشي وديفيد ايلريش) بعنوان "التحدي والقيادة، دعوة لإعداد قيادات مغيرة"، حيث يصلان في نهاية دراستهما إلى الخلاصة التالية: "اعتمادًا على فرضية أنّ الضغوط ستزداد من أجل إحداث التغييرات في نظام المؤسسات، فإننا نؤمن وبشدة أنّ "القيادة المغيرة" وليست قيادة "إجراء العمليات"، هي القيادة المطلوبة لإنعاش وإعادة إحياء مؤسساتنا...، وعليه فإنّ نجاح التغيير التنظيمي في تحقيق أهدافه مرهون بوجود قيادة تغيير تعي أسس ومبادئ التغيير، وتمتلك التصور الفكري والعملية اللازم للتعامل معه"<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه قيادة التغيير التنظيمي

إنّ التحديات التي تواجه قيادة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة في ظل عالم متغير تفرض على القادة التعامل معها بحكمة وبعد نظر، ومن أبرز هذه التحديات، ما يلي:

#### أولاً: المنافسة

في ظل التغيرات العالمية المتتالية يعدّ عنصر المنافسة من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات بشئى أشكالها كي تستطيع أن تهئى مخرجاتها لتسيطر على أكبر مساحة من السوق، ومن الفرص المتاحة بأقل تكلفة، ومن هنا أصبح على قائد التغيير أن يتغلب على تحدي المنافسة وأن يسعى إلى جعل مخرجات المؤسسات تكتسح السوق وتحتفظ بموقعها فيه، ويعمل دائماً على تنميته عن طريق البحث والتطوير الذي يضمن له التميز والتفوق في ظل التنافس القوي الذي يتعرض له<sup>(3)</sup>.

#### ثانياً: العولمة

أدى التقدم التقني السريع في المعلومات والاتصالات إلى تحول العالم إلى كيانٍ واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإنّ على القيادات أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت، إنّ القيادات العالمية في التعامل مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقتٍ ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة<sup>(4)</sup>.

(1) تركي بن كديميس العتيبي، مرجع سابق، ص 9.

(2) عبد الخالق حنش سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص 33.

(3) محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 83.

(4) سامي عايد أبو هدف، "دور القيادة التحولية في تطوير فعالية المعلمين التدريبيية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2011، ص 87.

### ثالثاً: القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادة عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبيد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها<sup>(1)</sup>.

### رابعاً: الجودة الشاملة

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، ولقد أصبحت الجودة أيضاً هدفاً لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة يسعون للحصول على شهادات الأيزو المختلفة<sup>(2)</sup>.

### خامساً: التحديات التكنولوجية

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. إن القيادات تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها. وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك على إدارة الموارد البشرية<sup>(3)</sup>.

### سادساً: اتخاذ القرار في عالم متغير

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات في هذه الحال لا يتوقف فقط

(1) محمد بزيع حامد بن توبلي العازمي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، رسالة

ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 25.

(2) الطاهر بن عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 85.

(3) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 31.

على اتخاذ القرار وإنما أيضاً على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي وضعوها للمؤسسة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات<sup>(1)</sup>.

وما يمكن قوله من كل ما سبق أن التحديات والمتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه المؤسسات باختلافها سواء كانت عمومية أو خاصة تفرض على القيادات أن تعمل جاهدة للتغلب عليها للتمكن من التأقلم مع متطلبات هذا العصر، الذي يتميز ببيئة متغيرة وغير مستقرة، ولكي تتمكن من ذلك فهي أمام تحدٍ آخر وهو تغيير موقفها ونمطها القيادي، بحيث يكون أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير للتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة وبشكل يفوق التوقعات.

### المطلب الرابع: أهداف قيادة التغيير التنظيمي

إن نجاح التغيير التنظيمي في أي مؤسسة بحاجة إلى قيادة التغيير التنظيمي التي تتضمن قيادة الجهد المنظم والمخطط لتحقيق الأهداف من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية المادية والفنية المتاحة، وخلق الحماس والدافعية لدى العاملين للمؤسسة، والتأكيد على صنع قرار تشاركي، وتتمثل أبرز أهداف قيادة التغيير التنظيمي، فيما يلي<sup>(2)</sup>:

#### أولاً: تحقيق الدعم

إن الهدف الأول لقيادة التغيير التنظيمي هو ضمان الدعم والانخراط من قبل الجهات الفاعلة الرئيسية في مشروع التغيير، وبالتالي فإن دورها يتمثل في فهم توقعات مختلف الأطراف المعنية بالتغيير واقتراح طرق الاتصال والتدريب الملائمة، كما يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم وكذا رغباتهم إضافة إلى الأمور التي تقلقهم وتخيفهم، هذا الدعم والانخراط هو بمثابة شكل من أشكال التسويق الداخلي لمشروع التغيير، لأنه دون دعم سوف يحكم على مشروع التغيير بالفشل.

#### ثانياً: التحويل

يعتمد هذا الهدف بدرجة كبيرة على الهدف الأول، حيث أن عند انضمام الأفراد ودعمهم لمشروع التغيير يصبحون أكثر فعالية، وكذا أكثر إنتاجية وأكثر تطلعاً لوضع أفضل، وبالتالي يشخصون الوضع الحالي، ويقدمون حلول ويقترحون ابتكارات لتغييره وتطويره، كل هذا يتجسد في الواقع العملي على شكل تغييرات في العمليات والهيكل والممارسات والمهارات، هذه المرحلة ضرورية جداً لمشروع التغيير ولا يجب أن تقتصر فقط على عدد قليل من الخطب والنوايا الحسنة، حيث يعد تنفيذ عملية التحويل على الأرجح الأكثر صعوبة لأنه يُجبر كل الأطراف المعنية على التساؤلات حول الوضع الحالي وكذا مستقبلهم واتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تساعد على التموّج والدفاع عن مواقفهم.

(1) سامي عايد أبو هذاف، مرجع سابق، ص 88.

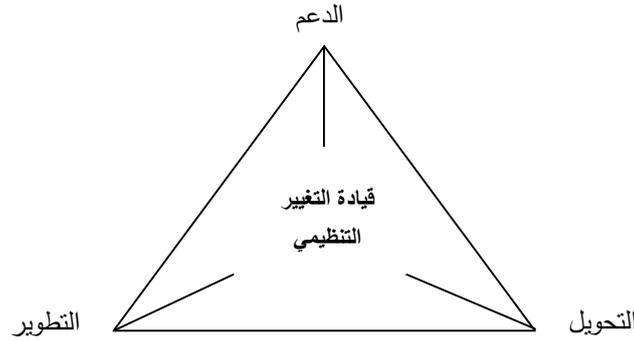
(2) صورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مرجع سابق، ص: 96-97.

### ثالثاً: التطوير

وهو عبارة عن نتيجة لعملية التحويل داخل المؤسسة، وما ينجم عنها من طرق جديدة في العمل وأحياناً في التفكير على المدى المتوسط والطويل، ففي أي مشروع للتغيير لدينا عموماً أكثر من مستوى للنتائج المتوقعة، لدينا نتائج وظيفية (إعادة هيكلة قسم المحاسبة مثلاً)، ولدينا نتائج على مستوى المشروع (فيما يخص الميزانيات والتخطيط)، نتائج تجارية (مثلاً معالجة الفواتير بنسبة 15%)، ونتائج على المستوى الثقافي (زيادة استقلالية العاملين، تطوير ثقافة النتائج)، وهدف التطوير يتعلق بالخصوص بالنوع الأخير من النتائج، حيث أن مشروع التغيير ليس سوى وسيلة لتطوير المؤسسة، ووضعها في حلقة تجريبية تسمح لها باكتساب سلوكيات ومهارات جديدة، غير أنه من الصعب جداً تغيير ثقافة المؤسسات والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هو إحداث تغييرات مختلفة على الأدوات والتنظيم والإستراتيجية ليكتسب الأفراد في كل مرة قيم ثقافية جديدة، ولذلك قد يستغرق وقتاً طويلاً قد يدوم سنوات.

والشكل الموالي يشمل الأهداف الثلاثة لقيادة التغيير التنظيمي:

#### الشكل رقم (21): الأهداف الثلاثة لقيادة التغيير التنظيمي



المصدر: صورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 97.

إنّ الأهداف الثلاثة التي ذكرت سابقاً تتميز بمستويات تحليل مختلفة، حيث أنّ الدعم (الانخراط) يكون على مستوى الفرد في حين أنّ عملية التحويل تتم على مستوى المجموعة، أمّا فيما يخص الهدف الأخير وهو التطوير الذي يتم على مستوى المؤسسة ككل، تتم معالجة هذه الأبعاد الثلاثة عن طريق قيادة التغيير التنظيمي عبر الزمن في مشروع للتغيير يبدأ من خلال التزام ودعم الأفراد، ثمّ إجراء تغييرات وأخيراً إحداث التطور الثقافي الذي يعدّ أعلى درجات التغيير.

### المطلب الخامس: أنماط قيادة التغيير التنظيمي

لدراسة الأنماط القيادية أهمية كبيرة في مجال الإدارة، لأنها تحدد السلوك القيادي الذي يمارسه القادة في المؤسسات، وتتوقف درجة تقبل القيادة للتغيير التنظيمي والقدرة على إدارته على النمط القيادي الذي يتحلّى به قادة المؤسسة، فالنمط القيادي يؤثر في عملية التغيير التنظيمي ويعتبر أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العاملين.

ولقد تمّ تصنيف القادة المغيّرين أو القادرين على إحداث التغيير التنظيمي إلى ثلاث أنماط قيادية أساسية، وتمّ تحديدها في الأنماط التالية: القادة التقليديون، القادة المحولون، والقادة البناة، وفيما يلي وصف لسلوكيات كل نمط على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

#### أولاً: القادة التقليديون

المتفحص في خصائص القادة التقليديين يجد أنّهم يعتمدون على الطرق القديمة ويحاولون تحسينها، وهم خبراء وذو كفاءة في ذلك، أمّا إذا ما استجذت الأمور وحصلت الأزمات العصرية، فنجد هته الفئة من القادة تقف مقلدة الماضي، لاعتمادهم على الأساليب والأنظمة القديمة، والتي تقيد حركتهم وتجعلها غير فعّالة لمجازاة التغيير المتسارع، الذي أصبح يفاجئ كل مدير أو قائد خلال فترات قصيرة في هذا العصر.

#### ثانياً: القادة المحولون

القادة المحولون هم القادة الحقيقيون لإحداث التغيير، ومصادر القوة لديهم هو أنّهم يمتلكون القدرة على وضع أهداف وتوقعات عالية ودفع المؤسسة إلى الرقي والتقدم، وإعلام المؤسسة بما ستؤول إليه، وهم يمضون غالبية وقتهم مع أفراد المؤسسة ليطرحوا وجهة نظرهم ويتحققوا من أنّ الآخرين يشاركونهم إياها، وهم الذين يصنعون القرار الواعي لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات فعّالة تعيش حياتها العصرية بمختلف نشاطاتها الإدارية.

#### ثالثاً: القادة البناة

القادة البناة هم المحولون الملتزمون يعيشون الأوقات المستقرة، ويملكون وجهات النظر الكافية عن المؤسسة، وغالبًا ما تكون امتدادًا للماضي، فضلاً عن رؤية جديدة للمستقبل، وهم يواكبون الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة، ويدعمون دعاة التغيير، وهم مثابرون على العمل ويقدمون كل ما من شأنه رفع سمعة المؤسسة وتميزها.

كما أنّ هناك من يقسم قيادة التغيير التنظيمي إلى عدة أنماط أو أساليب، هي كالتالي:

#### أولاً: أسلوب التعاون

من خلال هذا النمط يساهم عددٌ كبير من العاملين في تحديد الأمور التي يجب تغييرها، وفي تحديد طريقة إحداث التغييرات المطلوبة وإدخالها، وكذا تحديد أهداف التغيير وطرق تحقيقها، ويتم هذا من خلال

(1) فرحان حسن بريخ، مرجع سابق، ص 77-79.

اللجوء إلى استخدام ورشات العمل الخاصة، أو مجموعات العمل المتخصصة أو أي شكل من أشكال الاجتماعات التي تتصف بالمواجهة مع العاملين، إنَّ هذا الأسلوب يزيد من فرص دعم والتزام العاملين بالتغييرات التي أسهموا فيها كما يساعد على خلق الشعور بالحاجة الملحة إلى التغيير لديهم وليس بضرورته فحسب<sup>(1)</sup>، ومن صفات هذا الأسلوب<sup>(2)</sup>:

- 1- قد يستغرق زمنًا طويلاً للقيام به، لذا لا يعتبر الطريقة المثلى للاستخدام في الحالات الطارئة.
- 2- في بعض الأحيان لا يستطيع العاملون تقديم أية اقتراحات أو أفكار بناءة تحتاجها الإدارة العليا، وكنتيجة لذلك يمكن أن يعتبر هذا النمط غير ناجح على صعيد السيطرة على العاملين.
- 3- إهمال آراء العاملين بعد استشارتهم يسبب خسارة قد تفوق المنافع التي قد تنتج عن هذه الطريقة أساسًا، وسيؤدّي ذلك إلى شعورهم بالإحباط وعدم الثقة.
- 4- إنَّ الأفكار التي يقدمها العاملون والتي تطرح كإقتراحات للتغيير هي في الأساس تطرح التفكير الشائع في المؤسسة، وتنتقل من طرائق العمل السائدة فيها أيضًا، ممَّا يؤدّي إلى عدم ظهور تغييرات خلاقة وجذرية، ممَّا يضطر بعض المؤسسات إلى الاستعانة بمستشارين وخبراء من خارج المؤسسة لمواجهة الأفكار الشائعة فيها، والتغلب على هذه المشكلة.

#### ثانيًا: أسلوب التشارك (تعاون محدود)

المشاركة هي تعاون محدود، الهدف منها شعور العاملين بالتزام أكبر بالتغييرات المحدثة، ويتم حسب هذا النمط مشاوره العاملين في أمر التغيير، ويسمح للعاملين بمشاركة محدودة الأبعاد في مجالات محدّدة أيضًا من مجالات التغيير المتعددة، كأن يتم إعلام العاملين عن الرؤية المستقبلية للمؤسسة والهدف من إحداث التغييرات ويطلب منهم التفكير فيما يجب أدائه بشكلٍ مختلف عن السابق لمساعدة المؤسسة على تحقيق تلك الرؤية المستقبلية.

هذا النمط في القيادة يمكّن قادة التغيير من إبقاء قدرٍ ممكن من السلطة في أيديهم فيما يخص نتائج عملية التغيير، فهم القائمون على وضع الأهداف العامة، ولكن طرائق الوصول إلى تلك الأهداف تتم بمشاركة محدودة من العاملين، لهذا ينظر العاملون إلى هذا النمط على أنه نوع من أنواع المراوغة من قبل الإدارة<sup>(3)</sup>.

#### ثالثًا: أسلوب التوجيه

يستخدم هذا النمط من القيادة في التغيير عندما يتم اتخاذ معظم القرارات، مثل: ماذا يجب تغييره، وكيف؟ ومن ثمَّ يعمد قادة التغيير إلى استخدام سلطتهم لتوجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير، ويفصل هذا النمط

(1) ريم رمضان، "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة دمشق، سورية، 2005/2004، ص 211.

(2) قادة مختار محمودي، "إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص 109.

(3) ريم رمضان، مرجع سابق، ص 212.

بين مفكري التغيير وبين ممارسيه أو مطبقيه، فتبدأ فكرة التغيير عند قادة التغيير عندما يحاولون الترويج لأفكارهم بين المنفذين، والذين يفترض بهم تطبيق الخطط المقدمة لهم.

وقد يحتاج هذا النمط إلى جهود متواصلة لإقناع العاملين بأهمية التغيير، والحصول على دعمهم له، مما يتطلب في الواقع إجراء اتصالات مكثفة مع العاملين لشرح الفائدة من التغيير، ولا يطلب منهم في هذه الحال المشاركة في وضع أهداف التغيير أو في رسم طرائق إجراء التغيير إلا في حدود معينة<sup>(1)</sup>.

ومن مزايا هذا النمط سرعة اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير، أمّا مساوئ هذا النمط فهي<sup>(2)</sup>:

1- إنَّ ضعف مشاوررة العاملين ومشاركتهم المحدودة قد يؤديان إلى زيادة مقاومة التغيير، وقد يكون هذا النمط أكثر ملائمة للمؤسسات التي تواجه أزمات في وضعها، في حال وجود شعور واسع بالحاجة إلى التغيير.

2- يمكن أن يكون نجاح نمط القيادة الموجّهة محدودًا استنادًا إلى النتائج المرجوة من التغيير، أو التي تحققها مراحل عملية التغيير بحد ذاتها، فقد يؤدي التغيير المفروض إلى نتائج عكسية.

#### رابعاً: أسلوب الإلزام

إنَّ نمط الإلزام الذي تتخذه القيادة هو امتداد لنمط التوجيه، وهنا يتم فرض التغيير بشكلٍ إلزامي على العاملين بدلاً من إقناعهم بالتغيير والترويج له، هذا النمط يؤدي إلى تحقيق التغيير السريع، ولكن يمكن له أن يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير أيضاً، وذلك لانعدام جهود الإدارة المسبقة كي تشرح للعاملين الحاجة إلى التغيير، وتشجعهم على قبوله، ولن ينجح هذا النمط في الغالب إلا في حالات الأزمات الشديدة التي يشعر بها معظم الأفراد بشكلٍ مسبق في المؤسسة<sup>(3)</sup>.

#### خامساً: الأسلوب التحويلي

ظهر نمط القيادة التحويلية للتمييز بين أولئك الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكلٍ واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج<sup>(4)</sup>، وجاء نمط القيادة التحويلية استجابة للتحديات التي تواجهها المؤسسة اليوم، إذ تهتم القيادة التحويلية بتغيير المؤسسة من حالة إلى أخرى... وتعمل على رفع قدرتها على الاستجابة للتغير في البيئة الخارجية، والاستفادة من فرصها وتجنب تهديداتها، وأثر القيادة التحويلية يظهر في جوانب عدة، مثل: بناء رؤية مستقبلية للمؤسسة، وتوفير الدعم للعاملين واستثارة التفكير لحل المشكلات..الخ<sup>(5)</sup>.

بناءً على ما تمّ تناوله من أنماط لقيادة التغيير التنظيمي في هذا المطلب، وبالاستناد إلى ما تم التطرق إليه من أنماط للقيادة في الفصل الأول من هذه الدراسة، يمكننا تحديد أو تصنيف أنماط قيادة التغيير

(1) قادة مختار محمودي، مرجع سابق، ص 110.

(2) المرجع السابق، ص 110.

(3) ريم رمضان، مرجع سابق، ص 214.

(4) أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 182.

(5) أحمد محمد بدح، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 34، 2003، ص 7.

التنظيمي إلى نمطين أساسيين، هما النمط التقليدي في قيادة التغيير التنظيمي، والنمط الحديث في قيادة التغيير التنظيمي.

بحيث يمثل النمط التقليدي في قيادة التغيير التنظيمي بالأنماط التقليدية للقيادة أو ما يعرف بالنمط التبادلي، فنجد النمط الأوتوقراطي وهو متشدّد في قيادته سلطوي لا يقبل التغيير بل يقاومه، ولا يسمح للمرؤوسين بإبداء الرأي، وإدارة التغيير التنظيمي فيه تتم بشكلٍ فردي من قبل القائد، وغالبًا لا يسمح القائد بالتغيير إلاّ إذا فرض عليه من الخارج وحينها يتعامل معه بسلبية وحذر شديد<sup>(1)</sup>، وعليه فإنّه من الصّعب إحداث التغيير بنجاح في المؤسسات التي يتولّى قيادتها أشخاص يتصفون بالتسلط والدكتاتورية، أو حتّى الأشخاص الذين يسلكون السلوك الحر (الفوضوي/الترسلي)، في حين نجد النمط الديمقراطي، وهو نمط يقبل التغيير وإدارته بطريقة منطقية تودّي إلى تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي ويتعامل مع التغيير بأسلوب الفريق الواحد مع أصحاب العلاقة جميعهم، نظرًا ليسر الاتصال وتبادل المعلومات<sup>(2)</sup>، ومن ثمّ نجد هذا النمط أكثر قدرة على إحداث التغيير في المؤسسات مقارنة بالأنماط السابقة (الأوتوقراطي، الحر) إلاّ أنّ هذا النمط كذلك يجعل على عاتقه مسؤوليات جسام وتحديات كبيرة لمتابعة تأثير البيئة الخارجية، وبالتالي يفرض 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.

ومن هنا يظهر بأنّ النمط القيادي التقليدي لم يعد بإمكانه مواجهة متطلبات التغيير والتكيف معه بنجاح وكذلك مواجهة المعوقات والمشكلات الناجمة عن قضايا التغيير وتذليلها، فالقيادة التقليدية هي قيادة من أجل الاستقرار، ومن هنا تظهر الحاجة إلى الأنماط الحديثة كضرورة حتمية وحيوية حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق النجاح والتكيف مع متطلبات البيئة الحالية، فهي بحاجة إلى قيادة ذات رؤية واضحة لما يحمله المستقبل ولها القدرة على إيصال هذه الرؤية والعمل على تحقيقها، ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن أكثر أنماط القيادة ملائمة لقيادة التغيير التنظيمي هو نمط القيادة التحويلية، وفي المبحث الموالي سنحاول التطرق إليه بشيء من التفصيل.

### المبحث الثاني: القيادة التحويلية

يرى الباحثون أنصار المدخل التحويلي في القيادة أنه من السهل على المدير أن يقود إدارته أو مؤسسته في حالة الهدوء والثبات، وغالبًا ما يستخدم المديرون في هذه الظروف ما يسميه علماء القيادة نمط القيادة التبادلية، وهو يعبر عن الأنماط التقليدية في القيادة، ولكن عندما تكون المؤسسة في حالة عدم استقرار وتحتاج إلى تغيير فإنّ هذا النمط من القيادة لن يساعدها على النجاح، فهي تحتاج إلى نمط أكثر

(1) محمد زرقون، "دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 11، 2011، ص 133.

(2) المرجع السابق، ص 134.

إنسانية وأكثر اهتمامًا بحاجات العاملين وأكثر مراعاة للجوانب الأخلاقية وأكثر تشاركية، وهذا ما تقوم عليه القيادة التحويلية.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

يعدُّ مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبيًا في الفكر الإداري، والتي حظيت باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين، وبالرغم من كثرة الكتابة حولها إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها، فقد تعددت وجهات النظر في تعريفها للقيادة التحويلية، ومن أبرز تعريفاتها:

يعرف (Burns, 1978) القيادة التحويلية، على أنها: «عملية يسعى من خلالها كلُّ من القائد والتابعون إلى النهوض كلُّ منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق»<sup>(1)</sup>، فالقيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين<sup>(2)</sup>.

ويرى (Bass) أنَّ القيادة التحويلية، هي: «القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، ويتحقق هذا من خلال أكثر من طريقة كالنظرة الكاريزماتية للقائد وإشباع الحاجات النفسية لكل فرد، والتشجيع الإبداعي للعاملين»<sup>(3)</sup>.

ويرى (Tichy & Devanna) أنَّ القيادة التحويلية، هي: «مجموعة من العمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي»<sup>(4)</sup>.

وعرّف (Griffin & Moorhead, 1995) القيادة التحويلية، بأنها: «مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق وابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية»<sup>(5)</sup>.

ويبرز التعريفان الأخيران الدور الفعال للقيادة التحويلية، فهي تدرك الحاجة للتغيير التنظيمي، ومن خلالها يتم إيجاد رؤية مستقبلية للمؤسسة، فالتغيير التنظيمي لن يكون فعالاً إلا إذا كانت هناك رؤية واضحة للمستقبل يتم على أساسها العمل بشكلٍ مستمر لتحقيقها.

(1) Gholamareza Jandaghi, & al, "Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies", The Journal of International Social Research, Vol. 2, Issue. 6, Winter 2009, p357.

(2) ماهر صبري درويش، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في بعض المصارف العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 78، 2009، ص 106.

(3) محمود أحمد أبو سمرة، وآخرون، "القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد 12، العدد 2، 2011، ص ص: 261-262.

(4) صورية بوظفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مرجع سابق، ص 25.

(5) Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, Organizational behavior (Managing People and Organization), 4<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin company, Boston, 1995, p325.

وينظر (Conger, 2002) للقيادة التحويلية على أنها: «تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة»<sup>(1)</sup>.

كما عرّفها (Murphy, 2005) بأنها: «قدرة القائد على إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى المرؤوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء علاقة قائمة على ثقة واحترام متبادل لتحقيق أهداف المؤسسة»<sup>(2)</sup>.

وعرّفت على أنها: «النمط القيادي الذي يتضمّن التأثير المثالي بالقدوة على الآخرين، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف واستثارة أفكارهم الإبداعية والعناية الفردية لكل فرد من أعضاء المؤسسة»<sup>(3)</sup>.

كما عرفت القيادة التحويلية، على أنها: «عملية إدارية يمارسها القائد الإداري على مرؤوسيه، حيث يقوم على حث وتنشيط ودفع الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك من خلال تعزيز القيم العليا وكذا القيم الأخلاقية لكي يتطوروا ويتحولوا إلى قادة يقودون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة»<sup>(4)</sup>.

من خلال ما سبق ذكره من تعاريف، يمكن القول أنّ القيادة التحويلية هي: نمط قيادي يمثل بديلاً مكملاً ومطوراً للقيادة التقليدية، يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين والعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم للوصول إلى أقصى حد لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود، باستخدام سلوكيات تشمل التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي. ويمكن اعتبار القيادة التحويلية من أكثر الأنماط فعالية في قيادة عملية التغيير التنظيمي، فهي تشارك في عمليات تقوم على خطوات متتالية، كما تشمل الاعتراف بالحاجة إلى التغيير وإيجاد رؤية مستقبلية جديدة وجعل التغيير من الواجبات المؤسسية.

### المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية

تحظى القيادة التحويلية بأهمية كبرى بالنسبة للمؤسسات، ويرجع ذلك إلى التنافس الشديد والتعقيدات في البيئة الخارجية والعولمة، والغموض والمخاطرة، وعدم التأكد البيئي، وإدارة عملية التعلم المستمر، كل ذلك يجعل من الضروري أن يتولى قيادة المؤسسات في توجيهها العالمي قادة من نوع جديد، لهم رؤية قوية وواضحة، ولهم مصداقية تؤثر على التابعين، بحيث تسهل لهم التعامل مع تنوع ثقافات العاملين بالإضافة إلى مواجهة الأزمات والقدرات على التعليم، وهذا كله يتوفر في القيادة التحويلية<sup>(5)</sup>.

(1) طاهر محسن الغالبي، السيد وائل محمد، مرجع سابق، ص 161.

(2) Lorrain Murphy, "Transformational Leadership: A cascading chain Reaction", **Journal of Nursing Management**, Vol. 13, Issue. 2, March 2005, p 131.

(3) حمد بن قبلان آل فطیح، "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض"، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 17.

(4) فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 199.

(5) رهام جميل أبو رومي، "القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في المجتمع الأردني، دراسة ميدانية لمحافظة عمان"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 44.

وتكمن أهمية القيادة التحويلية في الفائدة المرجوة منها كونها مرتبطة بثلاث عناصر في المؤسسة، كما أشار إليها (Tichy & Devanna, 1990)، وهي<sup>(1)</sup>:

#### أولاً: إيجاد رؤية جديدة

تأتي عن طريق مهمة المؤسسة والإستراتيجية، حيث أنّ أهم مشكلة تواجه القائد هي تحديد السلعة أو الخدمة المناسبة للمؤسسة وتحديد الإستراتيجية المناسبة لذلك.

#### ثانياً: تصميم هيكل المؤسسة

ذلك أنّ مهمة القائد هو تصميم الهيكل التنظيمي الذي يلبي حاجات البيئة الخارجية، الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق مهمتها بفعالية.

#### ثالثاً: إدارة الموارد البشرية

وذلك بتصميم نظام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، والذي يتضمن التوفيق بين العاملين وأدوارهم من خلال تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مهام المؤسسة من خلال العاملين. كما تبرز أهمية القيادة التحويلية، من خلال<sup>(2)</sup>:

- 1- أنّ القيادة التحويلية مهمة لأغراض تحقيق نمو المؤسسة وبقائها.
- 2- تعد القيادة التحويلية متغيراً مهماً في فعالية إدارة التغيير التنظيمي.
- 3- أنّها تزيد من درجة أداء المؤسسة بسبب نوع القيادة المميز والمؤثر.
- 4- ترفع من درجة ولاء العاملين والتزامهم تجاه مؤسساتهم وترفع أيضاً من ثقتهم بالإدارة العليا.
- 5- تساعد في تحفيز العاملين وإنشاء الفرق المتعاونة والفرق المبدعة والحصول على النتائج الفعالة في المؤسسة.
- 6- ترفع من درجة رضا العاملين، ونقل من درجة الضغط النفسي لدى العاملين.
- 7- تعمل القيادة التحويلية على تعزيز الدافع للعمل لدى العاملين من خلال تمكينهم، والذي يكون له أثر إيجابي على الإبداع.
- 8- تعتمد المنظور طويل الأجل، إذ تركّز على احتياجات المستقبل، بدلاً من الاحتياجات الحالية للمرؤوسين أو للمؤسسة.

(1) سامر كمال حامد الديب، "مدى مساهمة القيادة الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تمهيتها"، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2012، ص 61.

(2) أنظر:  
- عالية جواد محمد علي، "تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 69، 2012، ص 119.  
- رهام جميل أبو رومي، مرجع سابق، ص: 44-45.

- Xiaomeng Zehang, Kathryn M.Barteol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No.1, 2010, p 107.

-Garima Garg, Venkat R.Krishnan, "Transformational Leadership and Organization Structure: The Role of Value-Based Leadership", **Response Books**, Sage Publications, New Delhi, 2003, p2.

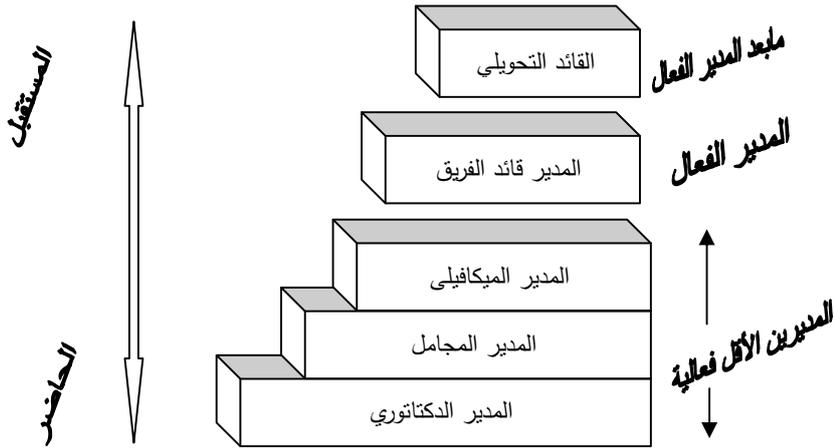
9- لا تهتم فقط بالمشاكل والفرص التي تواجه المؤسسة على المدى القصير بل تهتم أيضاً بالقضايا طويلة الأجل.

وهناك من بين أهمية القيادة التحولية من خلال مقارنتها بفعالية القيادة التقليدية التي تشتمل حسب رأيه على<sup>(1)</sup>:

- القائد الدكتاتوري: الذي يوجّه اهتمامه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- القائد المجامل: الذي يوجّه اهتمامه نحو تحقيق أهداف الأفراد.
- القائد الميكافيلي أو الزئبقي: الذي يحرص على التوفيق بين تحقيق أهداف كل من الفرد والمؤسسة.
- إنّ القاسم المشترك بين هذه الأنماط الثلاثة هو عملية التبادل أو المبادلة بين المدير والمرؤوسين.
- قائد الفريق: فهو متكامل يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً.

والشكل الموالي يوضّح ذلك:

الشكل رقم (22): فعالية القائد التحولي



المصدر: الطاهر بن عبد الرحمن، "القيادة التحولية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع بقسنطينة"، رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 57.

ما يمكن استخلاصه من الشكل أنّ أهمية القيادة التحولية تبرز من أنّ ممارسات القائد التحولي ذات فعالية أكبر للمؤسسة من القائد التقليدي، وذلك من خلال اهتمامها المتكامل بالعمل والعاملين في نفس الوقت، وبشكل كبير، في ظل مختلف التغيرات المتعلقة بالحاضر والمستقبل، ومن ثمّ جعل المؤسسة أكثر قدرة على النمو والتكيف في ظل هذه المتغيرات.

(1) الطاهر بن عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 56.

### المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

لقد اختلف الباحثون في تحديد الأبعاد التي من خلالها يتم وصف سلوكيات القيادة التحويلية، ورغم هذا الاختلاف إلا أن هناك سلوكيات مشتركة أجمع الباحثون على الأخذ بها، ومن أبرز الباحثين الذين اهتموا بنظرية القيادة التحويلية الباحثان (Bass & Avolio)، والذين ينسب إليهما الفضل في تطوير نظرية القيادة التحويلية، وقد حدّد الباحثان أربعة أبعاد للقيادة التحويلية التي اشتملت عليها استبانة القيادة المتعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ)، ولقد أطلق عليها (Four'Is)، حيث تبدأ كل كلمة منها بالحرف اللاتيني (I)، وهي<sup>(1)</sup>:

- التأثير المثالي (II) Idealized Influence
- الحفز الإلهامي (IM) Inspirational Motivation
- الاستثارة الفكرية (IS) Intellectual Stimulation
- الاعتبار الفردي (IC) Individualized Consideration

#### أولاً: التأثير المثالي

التأثير المثالي أو الكاريزمي (الجاذبية) هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين<sup>(2)</sup>.

ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يُحتذى بهم من قبل المرؤوسين إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين<sup>(3)</sup>.

ومن الأشياء التي يجب أن يتمثل بها القائد كي يصفه المرؤوسين بالقائد المثالي، هي<sup>(4)</sup>:

- 1- أن يأخذ حاجات الأفراد بعين الاعتبار.
- 2- أن يجعل كل واحد من العاملين يؤثر صاحبه عن نفسه.
- 3- أن يكون لديه الرغبة في التضحية بالمنافع الشخصية لصالح الجماعة.
- 4- أن يجعل المرؤوسين يشاركونه في مواجهة المخاطر التي يتعرض لها الأتباع.
- 5- أن يعمل على وجود توافق للرؤى التي يمتلكها العاملون.
- 6- أن يكون القائد ديمقراطياً وليس متسلطاً في تصرفاته، وفي اتخاذ القرارات.
- 7- أن يتمسك بالمعايير الأخلاقية والقيم السلوكية العالية.

(1) Bernard M.Bass, Ronald E.Riggio, **Transformational Leadership**, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, London, 2006, p5.

(2) يعقوب عادل ناصر الدين، وآخرون، "درجة تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها"، ص ص: 5، 6. [www.yacoubnaserddine.com/site-media./20.pdf](http://www.yacoubnaserddine.com/site-media./20.pdf) (10:30, 05/12/2016)

(3) نهاية التلاني، وآخرون، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، المجلد 28، العدد 4، 2013، ص 737.

(4) محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 68.

فالقائد المثالي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به، إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة بما يحقق مصالحه الشخصية<sup>(1)</sup>. وتعبّر المثالية عن قوة الشخصية التي تُحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف المرؤوسين بالقائد ورسالته وتبين قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته<sup>(2)</sup>.

### ثانياً: الحفز الإلهامي

يشير هذا البعد لقدرات القادة على تحديد رؤية جذابة وملهمة وإيصالها إلى الأتباع، ممّا يثير فيهم حب التحدي والتفاؤل حول الأهداف المستقبلية، مما يولد لديهم التزام قوي بالأهداف التنظيمية، ويدعم القائد رؤيته من خلال مهارات الاتصال التي تجعل رؤيته مفهومة ودقيقة وقوية ومثيرة للاهتمام<sup>(3)</sup>. إنّ القائد الذي يعتمد على الحفز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للحفز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعون قادرين على قبولها، ويناضلون من أجلها، إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداءٍ يفوق الأداء المخطّط من التابعين<sup>(4)</sup>. إنّ القادة التحويليون في إطار هذا البعد يمكنهم تحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم للعطاء والتحمدي وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل المرؤوسين يفكرون في خلق رؤى مستقبلية متعدّدة وجذّابة، وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(5)</sup>.

### ثالثاً: الاستثارة الفكرية

القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه، بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتّى لو تعارضت مع أفكاره<sup>(6)</sup>. كما يتولّى القائد التحويلي دعم ورعاية الإبداع والابتكار عن طريق دعم الأفكار والآراء الجديدة للمبدعين، والتي تسهم في تطوير أداء المؤسسة<sup>(7)</sup>.

(1) نهاية التلبياني، وآخرون، مرجع سابق، ص 738.

(2) يعقوب عادل ناصر الدين، مرجع سابق، ص 6.

(3) Zeyad Faisal Al.Azzam, "The Effects of Perceived Transformational Leadership Style and Emotional Intelligence on Enhancing the Effectiveness of Decision Making in Public Health Sector", **International Journal of Advanced Research**, vol. 3, Issue. 12, 2015, p 1667.

(4) نهاية التلبياني، وآخرون، مرجع سابق، ص 738.

(5) محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص: 68-69.

(6) أحمد محمد بدح، مرجع سابق، ص 8.

(7) ناصر جرادات، وآخرون، مرجع سابق، ص 299.

ومن خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار فإنه يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكار جديدة للعمل، وأنَّ هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤدونه<sup>(1)</sup>.

#### رابعًا: الاعتبار الفردي

يولي القائد التحويلي عناية فائقة بالاتباع، من حيث تلبية حاجياتهم والاستماع إلى انشغالاتهم، ويعمل كمرشد ومدرّب لهم<sup>(2)</sup>، ويستخدم الوسائل والأساليب التي تستجيب لدوافع العاملين وتنمي قدراتهم لتقبل التغيير وزيادة الطاقات المعنوية لتحقيق الأهداف وزيادة فعالية المؤسسة<sup>(3)</sup>.

ولقد أكّد (Bass & Steidmeier, 1999) أنّ الاهتمام بالأفراد يعدّ خدمة وتضحية وإيثارًا من القائد التحويلي كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأنه يعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم وأنه مسؤول عن تقديم التدريب والتعليم المستمر، فالقادة التحويليون يركّزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضًا، ومؤكّدين أيضًا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها<sup>(4)</sup>.

وبشكلٍ عام فإنَّ القائد التحويلي يمارس عمليًا اهتمامه الإنساني بالفرد من خلال<sup>(5)</sup>:

- 1- إيجاد فرص جديدة للتعلم أمام التابعين مع توفير مناخ مساند لذلك.
- 2- الاعتراف بالفروق الفردية بين التابعين من حيث الحاجات والرغبات.
- 3- تعامل القائد مع التابعين يعكس طبيعة الفروق الفردية بينهم، فمنهم من يحتاج إلى تشجيع ومنهم من يحتاج إلى استقلالية أكثر، وهكذا.
- 4- تشجيع الاتصال ذو الاتجاهين مع التابعين.
- 5- التفاعل المتبادل مع التابعين بشكلٍ شخصي أي على مستوى الفرد، والاستماع بفعالية للتابعين.
- 6- الإيمان بالتفويض كوسيلة لتطوير التابعين مع ضرورة متابعة الأعمال التي تمّ تفويضها لرؤية مدى التقدم ومدى حاجة التابعين إلى التوجيه أو المساندة.

من خلال بعدي التأثير المثالي والحفز الإلهامي، نجد أنّهما يتعلقان بأهم القيم والمعتقدات الشخصية للقادة التحويليين، أمّا البعدان: الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي، فيتعلقان بالاهتمام بالمرؤوسين وتنمية قدراتهم من قبل القادة التحويليين<sup>(6)</sup>.

(1) نهاية التلثاني، وآخرون، مرجع سابق، ص 739.

(2) Nor Famiza Tarsik, & al, 'Transformational, Transactional or Laissez- Faire: What Styles do University Librarians Practice?', **Journal of Organizational Management Studies**, Vol. 2014, 2014, p9.

(3) حمد قبيلان آل فطيج، مرجع سابق، ص 18.

(4) يعقوب عادل ناصر الدين، مرجع سابق، ص 7.

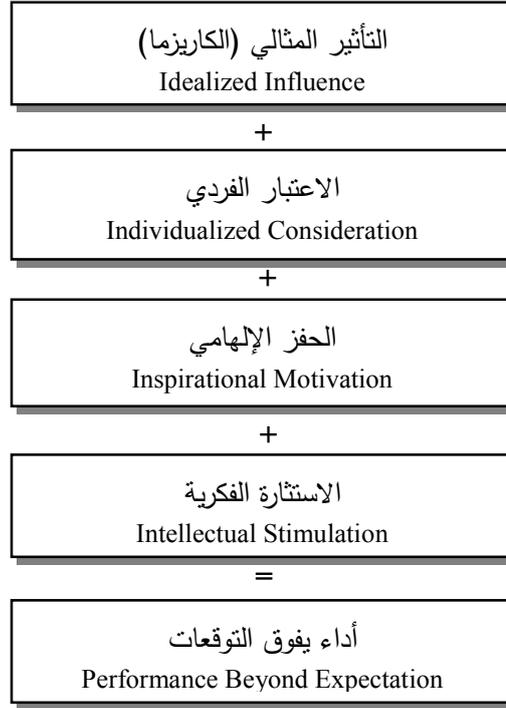
(5) محمد سرحان المخلافي، مرجع سابق، ص 289.

(6) عالية جواد محمد علي، مرجع سابق، ص 121.

ولقد ذكر (Nothhouse, 2001) أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة السابقة الذكر هي عناصر أساسية، وأن استخدام القيادة التحويلية يؤدي إلى مستوى عالٍ من الفعالية تتجاوز التوقعات التنظيمية، والذي يسمّى بالتأثيرات المضافة للقيادة التحويلية<sup>(1)</sup>.

ويُظهر الشكل الموالي رسمًا توضيحيًا لأبعاد القيادة التحويلية والقيمة المضافة التي تحققها:

الشكل رقم (23): أبعاد القيادة التحويلية



**Source:** John Hal, & al, "Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates", This document is HR020 one of a series of the Food and Resource Economics Department, University of Florida IFAS Extension, 2012, p2.

يوضّح الشكل بأنّ المكونات أو الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية بتفاعلها معًا تعمل على بلوغ القادة إلى أداء يفوق التوقعات، وهذا ما يبرز أهمية كل بعد في عملية التغيير التنظيمي. من خلال ما سبق ذكره من أبعاد القيادة التحويلية، يمكن القول بأنّ القادة الذين يلتزمون بمثل تلك السلوكيات سيحظون بثقة تابعيهم، وسيكون لهم تأثيرًا إيجابيًا في الارتقاء بسلوكياتهم للأفضل، وتطوير وتنمية قدراتهم ودوافعهم، ومن ثمّ يكون لهم القدرة على تغيير مؤسساتهم، من مؤسسات تعمل بشكلٍ آلي إلى مؤسسات تعمل بشكلٍ متفاعل لتحقيق الأهداف المشتركة.

(1) John Hal, & al, "Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates", This document is HR020 one of a series of the Food and Resource Economics Department, University of Florida IFAS Extension, 2012, p2.

#### المطلب الرابع: مبادئ القيادة التحويلية

هناك مبادئ للقيادة التحويلية اختلفت باختلاف العلماء والباحثين المهتمين بموضوع القيادة التحويلية، بحيث لم يتم الاتفاق على مبادئ محدّدة للقيادة التحويلية.

وقد ذكر (Bass & Avolio, 1994) المبادئ التالية للقيادة التحويلية<sup>(1)</sup>:

- 1- مبدأ البساطة: ويتضمّن رؤية تعكس الأهداف المشتركة، والقدرة على توضيح وتفعيل رؤية تحويلية التي تحدد الطريق الذي تسير عليه المؤسسة.
- 2- مبدأ التحفيز: ويتضمّن القدرة على كسب الموافقة والالتزام من الآخرين تجاه رؤية المؤسسة.
- 3- مبدأ التسهيل: ويتضمّن القدرة على تسهيل وتفعيل التعلم لدى الأفراد.
- 4- مبدأ الإبداع: ويتضمّن القدرة والشجاعة على المبادرة الفعّالة نحو التغيير.
- 5- الحركة والمناورة: والتي تتجلّى فيه القدرة على تجنيد وتجهيز وتمكين الآخرين لتحقيق الرؤية.
- 6- مبدأ التحضير والاستعدادية: وفيه يتم تعليم مهارات جديدة وتطوير الذات والأشخاص، بالإضافة إلى استمرارية التعلم.

ولقد قامت (Brown, 2003) بتحديد مبادئ القيادة التحويلية، بما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- المسؤولية: القادة التحويليون مسؤولون عن أدائهم ويعرفون أدوارهم، بالإضافة إلى أنّهم يعرفون كيف يحققون أهدافهم، كما أنّهم يلبّون رغبات وحاجات العاملين ويزودونهم بالمعلومات الضرورية التي تؤدي إلى نجاحهم في أداء العمل.
- 2- الاحترام: يعترف القادة التحويليون بقيمة مساهمات وجهود الآخرين، إذ يعرفون أنّ لأفراد حاجات واهتمامات وينظرون من عدّة منظورات ويحققون التكامل بين أعضاء الفريق، ويعرفون حسنات وسيئات الأمور ويفرقون بينها، كما أنّهم يعرفون لغة الحوار ويفاوضون ويصلون إلى النتائج المرجوة.
- 3- العلاقات: يحدّد القادة التحويليون الاحتياجات بشكلٍ عام، لذلك يقومون ببناء علاقات والمحافظة على التحالفات لتكون لصالح المؤسسة، وقادرين على المحافظة على العلاقات بين الأفراد أنفسهم وبين المجموعات وقادرين على كسب دعم ومساندة الكل، وباختصار هم قادرون على بناء العلاقات التي تساهم في نجاح المخرجات.
- 4- القدوة: يتميز القادة التحويليون بأنّهم على وعي دائم بتأثيرهم على الآخرين، يضعون مبادئ حول كيفية معاملة الناس، وكيفية تحقيق الأهداف، ويضعون أمثلة للآخرين ليقننوا بهم، صادقين وواقعيين في أعمالهم.
- 5- التغذية العكسية: يهتم القادة التحويليون بنتائج أعمالهم ويهتمون بالحصول على تقييم أعمالهم، ويركّزون على المخرجات والحصول على تغذية راجعة (Feed Back) والعمل بموجبه وتصحيح الأخطاء

(1) رهام جميل أبو رومي، مرجع سابق، ص ص: 51-52.

(2) أحمد محمد عبد الرحمن بن عيسى، "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، 2005، ص ص: 32-33.

والانحرافات، ويستخدمون قاعدة معرفتهم وكفاءتهم في أدائهم لعملهم للحصول على نتائج جيدة، هدفهم الرئيسي هو إيجاد وابتكار طرق مختلفة لتعظيم الأداء والحصول على نتائج إيجابية.

### المطلب الخامس: تحديات ومتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة العمومية

لقد أكدت الأبحاث أن القادة التحويليين ليحققوا النجاح في قيادتهم لابد من بعض التأثيرات المهمة لهم، ولابد من توفر مجموعة من المتطلبات خاصة في المؤسسات العمومية، أين يواجه تطبيق القيادة التحويلية الكثير من التحديات والعقبات.

### أولاً: تحديات تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة العمومية

الواقع أن تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة العمومية يواجه الكثير من التحديات والعقبات، فهو يحتاج إلى استراتيجيات تطويرية فعّالة، وإلى جهود مستمرة ونزيهة ومخلصة، ومن تلك العقبات<sup>(1)</sup>:

1- البناء التنظيمي الهرمي.

2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.

3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

4- خوف الإدارة الوسطى من فقدان سلطاتهم ووظائفهم.

5- عدم الرغبة في التغيير.

6- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.

7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار.

8- السرية في تبادل المعلومات.

9- ضعف نظام التحفيز.

10- تفضيل أسلوب القيادة التقليدية.

11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

12- عدم ملاءمة نظام المكافآت.

13- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

لقد أظهرت بعض الدراسات وجود عدد من المعوقات تحول دون ممارسة المديرين لأدوارهم القيادية في مجال التغيير بكفاءة في المؤسسة العمومية، منها<sup>(2)</sup>:

- وجود قيود على صرف الحوافز والمكافآت لأصحاب الأداء المتميز.

- جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها.

- عدم وجود آلية واضحة لتقويم جهود التغيير.

- نقص الكفاءات البشرية اللازمة لإحداث التغيير.

(1) صورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مرجع سابق، ص 129.

(2) هدى بنت عبد الله الحديثي، هيفاء بنت محمد المطيري، مرجع سابق، ص 442.

- غياب المعلومات الدقيقة اللازمة لعملية التغيير.

كما توصلت العديد من الدراسات إلى أنّ هناك تحديًا حقيقيًا يواجه المؤسسات العمومية يتمثل في نقص كفاءة المديرين في قيادة التغيير التنظيمي، وفيما يلي أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات في هذا الصدد<sup>(1)</sup>:

- تدني ممارسة المديرين لإدارة التغيير التنظيمي.

- ضعف الكفاءات المهنية لدى المديرين (التفكير الاستراتيجي، تحفيز وتشجيع الإبداع، بناء العلاقات الإنسانية، حل المشكلات واتخاذ القرارات..).

- عدم ارتقاء السلوك القيادي التحويلي إلى المستوى المأمول.

- عدم قدرة المديرين على التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي بفعالية.

**ثانياً: متطلبات نجاح القيادة التحويلية في إحداث التغيير التنظيمي**

من ضمن المتطلبات الواجب توفرها، ما يلي<sup>(2)</sup>:

**1-** ضرورة وجود الأصدقاء المدعّمين، زملاء العمل المخلصين، ود ومحبة المرؤوسين، فالقيادة التحويليون يستمتعون بالعمل مع المرؤوسين الذين يتميزون بالنزاهة والخبرة والرؤية والذين يستحقون الثقة.

**2-** وجود قيادة تحويلية ذات ذكاء عاطفي قادرة على إنشاء التمازج وخلق التجاوب داخل المؤسسة، تساهم في تهيئة الثقافة التنظيمية لقبول التغيير من خلال دراسة الثقافة الحالية، وتحديد السلوك المرغوب لأداء الأعمال في ظل التغييرات المزمع تطبيقها، ووضع برامج مكثفة للتعليم والتدريب، ممّا يعطي قوة إضافية لعملية التغيير.

**3-** إدخال التغيير في الوقت المناسب الذي يشعر فيه العاملون بالأمن والاستقرار، وتدريب العاملين على التغييرات التي تدخلها الإدارة، وكذلك تدريب الرؤساء على طريقة التنفيذ وكيفية التعامل مع المرؤوسين حتى يحدث التكيف مع التغيير المستهدف.

**4-** أن يقوم قائد التغيير بمشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ التغيير وإتاحة الفرصة لهم لمعرفة أسبابه وأهدافه، وتشجيعهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، كما أنّ العاملين يتأثرون بالقرارات التي شاركوا في صنعها وتجعلهم أكثر رضا عن المؤسسة، كما أنّ المشاركة تدعم جو الثقة بين العاملين والإدارة.

**5-** تشجيع الاتصال بين الإدارة والعاملين والحديث عن التغيير ومزاياه لمختلف الوحدات والأقسام والإدارات التي يتكون منها التنظيم عن طريق الاجتماعات أو النشرات المكتوبة أو بعض الرسائل المرئية بالمؤسسة، أو بكل الوسائل السابقة بهدف قبول التغيير وليشعروا أنّه لمصلحتهم، والحرص على إدخال التغيير كتجربة في

(1) المرجع السابق، ص ص : 439-442.

(2) أنظر:

- Barbara Mandell, Shilpa Pherwani, "Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison", **Journal of Business Psychology**, Vol. 17, No. 03, Spring 2003, pp: 398-401.

- صورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مرجع سابق، ص 128.

أحد الأقسام، فإذا نجحت أمكن تعميمها وإذا فشلت ينصرف النظر عنها، أو أن يتم إدخال التغيير تدريجيًا بدلاً من إدخاله دفعة واحدة لتهيئة العاملين لقبوله.

6- وجود الاستقلالية في العمل لأنها يمكن أن تدعم وتقوي الإبداع في المؤسسة، ولكن في نفس الوقت فإن الاستقلالية تنفي عملية الترابط الاجتماعي، لذا فالقادة التحويليون يفضلون البدء في المهمة بالاعتماد على الذات، ومن ثم إشراك الآخرين عندما يطبقون عملية التغيير.

7- الاستجابة للتغيير: وهي مقياس استعداد وقدرة المرؤوس على التعلم من خبراته، وبالتالي تكييف سلوكه على أساس الدروس المستفادة، والأفراد الذين لديهم استعداد عالٍ وقدرة على التعلم من خبرتهم يستجيبون بإيجابية للتغيير، فهم يتعرفون بسرعة على المتطلبات الجديدة في مكان العمل المتغير، ويتبنون مشروعات تجعلهم يعملون ويقودون بطرق مختلفة.

8- القدرة على التحويل: يتركز في التغلب على المستقبل، وهو مقياس يستطلع قدرة المرؤوس على لعب الدور كما يمليه التغيير، ومن خلال الاستجابة للتغيير والقدرة على التأقلم وعلى التخمين البارع حول كيفية تصرف المرؤوس في بيئة متغيرة.

9- الأخذ بالحسبان البيئة الخارجية، وتطوير مناخ العمل من حيث: الثقة والتعاون والمشاركة، مع وضع الاستراتيجيات المخططة موضع التنفيذ، وأن تشمل عملية التحويل الهيكل، الأنظمة والثقافة.

مما سبق ذكره، يتضح وجود تحديات تواجه المديرين في المؤسسة العمومية لقيادة التغيير التنظيمي، وهذه التحديات تعود إلى مجموعة من الأسباب، بعضها معوقات ذاتية تتعلق بالمديرين من حيث نقص الكفاءة اللازمة لقيادة التغيير التنظيمي، والبعض الآخر يعود إلى وجود معوقات في البيئة التنظيمية المحيطة بالمديرين، ولهذا تواجه القيادة تحديات التغيير والقدرة على قيادة العاملين في ظروف سريعة التغيير والتعقيد.

ومن هنا تبرز أهمية وجود قائد قادر على التغيير التنظيمي وإدارته بشكلٍ فعال، وهذا ما يُدعى بالقائد التحويلي أو قائد التغيير، قائد بمواصفات خاصة، ولقد اهتم علماء القيادة اهتمامًا بالغًا بتحديد الخصائص والوظائف والسمات التي يحتاجها القادة للعبور بمؤسساتهم من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات القرن الواحد والعشرين، وفي المبحث الموالي سيتم التطرق إلى ذلك.

### المبحث الثالث: القائد التحويلي

يقع عبء كبير على عاتق القيادات لتغيير مؤسساتهم وتحويلها لتلائم متطلبات هذا العصر، ويمثل القائد التحويلي أو قائد التغيير الإدارة العليا بالمؤسسة والتي تستشعر الحاجة للتغيير، وعلى هذا يكون القائد التحويلي هو أول من يطلق فكرة التغيير داخل المؤسسة، وهو يؤمن بأهمية التغيير ويدعمه مادياً ومعنوياً.

### المطلب الأول: تعريف القائد التحويلي

القائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادرًا على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة، تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي (Burns) تلك القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم<sup>(1)</sup>.

ويرى (Avolio & Jing, 1999) أن: «القائد التحويلي يدفع المرؤوسين إلى السعي نحو تحقيق ما هو أبعد من المصالح الذاتية لهم، وذلك في سبيل تحقيق الصالح العام للمجموعة أو المؤسسة»<sup>(2)</sup>. فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرائق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم، وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمؤسسات بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية<sup>(3)</sup>.

ويرى (Burns, 1978) أن القائد التحويلي هو: «من يدرك الحاجات الكامنة في المرؤوسين ويستثمرها، وينشد إشباع الحاجات العليا، وبذلك يتحول القادة إلى وسطاء أخلاقيين»<sup>(4)</sup>.

ولقد أشار (Tichy & Devanna, 1990) إلى أن القائد التحويلي هو: «الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية»<sup>(5)</sup>.

كما عرّف القائد التحويلي على أنه: «القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج -في الوقت نفسه - عملية تنمية وتطوير المجموعات والمؤسسات»<sup>(6)</sup>.

وعرّف على أنه: «القائد المُلهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويتفهم، ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية ليتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين»<sup>(7)</sup>.

يتضح من سياق التعاريف السابقة، أن القائد التحويلي هو القائد الذي يركز اهتماما متزايدا لكل من المؤسسة والعاملين في نفس الوقت، مستخدما في ذلك قدراته الذاتية الغير اعتيادية لإحداث التغيير المنشود.

(1) ماهر صبري درويش، مرجع سابق، ص 105.

(2) نهاية التلثاني، وآخرون، مرجع سابق، ص 797.

(3) إياد حماد، تيسير زاهر، «أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر دمشق»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 87، العدد 14، 2011، ص 312.

(4) محمود أحمد أبو سمرة، وآخرون، مرجع سابق، ص 261.

(5) محمد عبود الحراشنة، «درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتنظيمي»، المؤتمر الدولي الأول حول: التربية.. آفاق مستقبلية، كلية التربية، جامعة الباحة، 15/12 أبريل 2015.

(6) خالد عبد الوهاب الزيد، مرجع سابق، ص 74.

(7) نهاية التلثاني، وآخرون، مرجع سابق، ص 737.

كما يعرف القائد التحويلي بأنه: «قائد يسعى لبناء الالتزام بين الأفراد، ويمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة، ليجعلهم في النهاية متحمسين ومندفعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام المؤسسة لهم»<sup>(1)</sup>.

فالقائد التحويلي يسعى إلى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم، مما يدفعهم إلى التقدم المستمر والتنمية الذاتية، وهو من خلال تحفيزه المستمر ودفعه الدائم يجعل من المرؤوسين قادة فعالين، حيث يوجه وينظم عمليات الاتصال مع الأفراد، ويؤكد دائماً للمرؤوسين أن المؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها أو أن تستمر إلا بوجودهم، كما تربطه علاقات طيبة مع كل المرؤوسين.

#### المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي

يتمتع القائد التحويلي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من القادة، والتي تمكنه من إدارة التغيير التنظيمي بنجاح، ومن أبرز تلك الخصائص ما يلي<sup>(2)</sup>:

#### أولاً: القدرة على تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات

إن نجاح التغيير يتوقف على تحديد الأهداف بوضوح، حتى تكون الأهداف قابلة للتحقيق، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجهود والطاقات والإمكانات المتوفرة.

#### ثانياً: القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار

من خلال توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار.

#### ثالثاً: القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة

وهذا يتطلب مهارات عالية للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية التكنولوجية أو البشرية، وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.

#### رابعاً: القدرة على إحداث التغيير

يجب أن يتوفر لدى القادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.

#### خامساً: القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية

من خلال إتباع الطرق العلمية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال والعمل في حدود قدرات المؤسسة البشرية والمادية.

#### سادساً: القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية

إن اكتساب القادة القدرة على تحديد الأهداف بوضوح ضمن القدرات المتاحة يسهل عليها ترجمتها إلى واقع عملي، ثم حشد الطاقات والقدرات لها، مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

(1) سحر بنت خلف سلمان مددين، مرجع سابق، ص 40.

(2) فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سابق، ص: 195-196.

### سابعاً: القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي

وهنا لابد من توفر أنظمة تقييم مناسبة وفعّالة حتّى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات.

### ثامناً: القدرة على التنظيم والتفويض

يجب أن يكون في التنظيم الناجح درجة عالية من المرونة وتفويض الصلاحيات، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة القادة (الإدارة العليا).

وقد حدّد كلٌّ من (Tichy & Devanna) العديد من الخصائص التي يّتميز بها القائد التحويلي، منها<sup>(1)</sup>:

- 1- أنه وكيل تغيير، فهو يقوم بالعديد من الخطوات لإحداث تغيير في المؤسسة، ونقلها من الواقع الذي تعيشه إلى التغيير المنشود، وأنّ هذا التغيير في نظره عبارة عن رحلة وليست نقطة وصول.
- 2- يحب الإقدام والشجاعة المحسوبة.
- 3- يؤمن بمن حوله ويمنحهم الثقة دائماً، ويطلق قدراتهم وإبداعاتهم.
- 4- يعمل وفقاً للقيم والمعتقدات الصحيحة، والتي يستخدمها في توجيه وتغيير قيم ومعتقدات الآخرين.
- 5- يستمر في التعلم مدى الحياة، ولا يتوقف في فترة معينة، فهو دائماً لا يعتقد بأنّه ملم بكل شيء بل يستفيد من الآخرين.
- 6- يتعامل مع الغموض والمواقف المعقدة والمتشابكة، ويصل إلى القرارات الصحيحة.
- 7- القائد التحويلي له رؤية وتقود المؤسسة إلى المستقبل المنشود.

أمّا (Fincham & Rhodes) فقد حدّدوا الخصائص الأساسية التي تميز القائد التحويلي بما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- أسلوب الاتصالات الجذابة: حيث يكون القادة التحويليون قادرين على توليد الثقة والاحترام، إذ أنّ أسلوبهم في الاتصالات يحفّز ويثير المرؤوسين ذهنياً.
- 2- إيصال الرؤية وتنفيذها: حيث يحدّد القادة التحويليون الأهداف المثيرة للتحدي للمرؤوسين، ويساعدون في تنشيط تابعيهم وتركيز جهودهم على تحقيقها.

في حين ترى (Beverly) أنّ القادة التحويليون يّتميزون بالتعامل مع التغيير والاهتمام بالمواقف، ولديهم معتقدات وقيم خاصة، فضلاً عن المقدرة السلوكية، وقد أشارت أيضاً إلى أنّ القادة التحويليّين يمتلكون عدّة خصائص أساسية، منها<sup>(3)</sup>:

(1) يوسف محمد النصير، مرجع سابق، ص ص: 19-20.

(2) Robin Fincham, Peter Rhodes, Principles of Organizational Behavior, Oxford University Press, New York, 1999, p233

(3) عالية جواد محمد علي، مرجع سابق، ص ص: 119-120.

1- التركيز: فهم ذو رؤية ويديرون الوقت بفعالية.

2- المرونة أو سهولة التكيف: فهم محددين وواضحين وعندهم ثقة بالنفس ومتقبلين للنقد ولآراء الآخرين.

3- الموثوقية: فهم نزيهون وغير أنانيين ومتواضعون.

في سياق ما سبق، يمكن القول أنّ القادة التحويليون هم القادة الذين أوجدتهم التغيرات والتحويلات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، التي فرضت وجود قادة قادرين على التكيف ومجازاة هذه التغيرات والتحديات، قادرين على خلق رؤية عن المستقبل ودفع الأفراد نحو تحقيقها، لتغيير مؤسساتهم إلى وضع أفضل أكثر فعالية وتكيف.

### المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي

يقوم القائد التحويلي بعدّة وظائف من أجل بلوغ أهدافه والوصول إلى ما يريد، وقد حدّدها (Rhinesmith)، فيما يلي:

#### أولاً: إدارة التنافس

وتكون من خلال إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية<sup>(1)</sup>، وذلك عن طريق<sup>(2)</sup>:

1- وضع معايير النجاح المحكمة بشكلٍ شمولي.

2- وضع نظم للمعلومات الشخصية ونظم للمعلومات التنظيمية.

3- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للشخص المناسب.

#### ثانياً: إدارة التعقيد

وتعني قيام القائد التحويلي بالتعامل مع عددٍ كبير من المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض، واختلاف الأهداف وتعدّدها<sup>(3)</sup>، وذلك من خلال<sup>(4)</sup>:

1- إدارة العلاقات بحسب طبيعة وحاجات كل طرف.

2- محاولة تحقيق التوازن بين جميع الأطراف المعنية مهما كانت درجة التباين.

#### ثالثاً: تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي

أي تكيف المؤسسة مع التوجهات الحديثة والمتغيرات العالمية، وذلك يتطلب ما يلي<sup>(5)</sup>:

1- صياغة رؤية مستقبلية ذات توجهات عالمية تتماشى مع المتغيرات.

2- تحديد رسالة المؤسسة بما يعكس المعايير والتوجهات العالمية.

(1) محمد عيود الحراشنة، مرجع سابق.

(2) محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 75.

(3) خالد عبد الوهاب الزيد، مرجع سابق، ص 80.

(4) محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 75.

(5) المرجع السابق، ص: 75-76.

3- تغيير القناعات والسلوكيات التقليدية بما يتلاءم مع التوجه العالمي، وتكييفها بما يتسق مع القيم الموجودة في المجتمع.

#### رابعاً: إدارة الفرق العالمية

هنا يقوم القائد التحويلي بتشكيل فرق لديها القدرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث يمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية<sup>(1)</sup>.

#### خامساً: إدارة المفاجأة وعدم التأكد

على القائد التحويلي أن يكون مستعداً بشكلٍ دائمٍ لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة التي تواجهه أثناء قيادته للمؤسسة، وأن يكون لديه القدرة الكافية على اتخاذ القرارات في الأوضاع والظروف غير المستقرة<sup>(2)</sup>.

#### سادساً: إدارة التعليم والتدريب المستمر

يجب على القائد التحويلي أن يعمل على توفير أجواء تعاونية، وكذلك تعليم وتدريب العاملين بشكلٍ مستمر، حتى ينمي لديهم القدرة على مواجهة التغيرات والتعامل مع المفاجآت التي يتعرضون لها أثناء العمل<sup>(3)</sup>.

إنَّ وظيفة القائد التحويلي الرئيسية أو المبرر من وجوده هو التغيير التنظيمي، وأنَّ أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنَّه وكيل للتغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنَّه يقوم بعدة مهام، وهي<sup>(4)</sup>:

- 1- إدراك الحاجة للتغيير: فالقائد التحويلي يدرك الحاجة للتغيير وهو قادر على إقناع الآخرين (أفراد وجماعات) بحاجتهم للتغيير، سواءً من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.
- 2- صياغة الرؤية: القائد التحويلي صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمؤسسة، ويشجع العاملين في المؤسسة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
- 3- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمؤسسته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي أثبتت فعاليتها تحت ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.
- 4- تكوين الإستراتيجية الجديدة: يقوم القائد التحويلي بتكوين إستراتيجية جديدة تتلاءم مع الرؤية والرسالة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي وذلك من أجل تحديد المسار الرئيسي للمؤسسة في ظل المنافسة الحادة.

(1) محمد عيود الحراحشة، مرجع سابق.

(2) خالد عبد الوهاب الزيد، مرجع سابق، ص 81.

(3) محمد زين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 76.

(4) أسامة خير، الجدید في القيادة الإدارية، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص: 99-100.

5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة: ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإنَّ أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجّه العاملين باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.

6- إدارة الفترة الانتقالية: يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية ابتداءً من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، والتأكد من أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من انتمائهم للقديم.

#### المطلب الرابع: أخلاقيات القائد التحويلي

من أهم وأكثر المواضيع استجابة لأزمة الأخلاق في العمل هو الدعوة إلى أخلاقيات القيادة<sup>(1)</sup>، ويعتبر مفهوم أخلاقيات القيادة من المفاهيم الحديثة التي تناولها الباحثون والدارسون في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي، ولقد ركّز كل واحدٍ على زاوية معينة في تعريفه لأخلاقيات القيادة .

فقد عرّف (Resick & al) أخلاقيات القيادة على أنّها: «تلك الخصائص التي تلم استقامة الشخصية وإدراك الأخلاق وتوجيه الأفراد وإقناع الآخرين وتشجيعهم وتمكينهم حول المسؤولية الأخلاقية في الإدارة»<sup>(2)</sup>، كما حدّد ستة أبعاد رئيسية لأخلاقيات القيادة، وهي<sup>(3)</sup>:

1- الخلق والاستقامة.

2- إدراك الأخلاق.

3- توجيه الأفراد.

4- الدافعية.

5- التشجيع والتمكين.

6- المسؤولية الأخلاقية في العملية الإدارية.

ويرى (Freeman & Stewart,2006) أنّ أخلاقيات القيادة، هي: «منع الأفراد من فعل الشيء الخطأ وتمكينهم على فعل الشيء الصحيح»<sup>(4)</sup>.

وعرّف (Brown & al) أخلاقيات القيادة على أنّها: «المظاهرة بسلوك معياري، من خلال العمل الشخصي والعلاقات الشخصية والنهوض بسلوك الأتباع من خلال التواصل في اتجاهين: التعزيز واتخاذ القرار»<sup>(5)</sup>.

أمّا (Freeman & Lisa) فيعتبر القادة الأخلاقيين أولئك القادة الذين يتمتعون بشخصية قوية وقيم صحيحة، مثلاً يُحتذى بهم في الصمود أمام الإغراءات التي تواجههم في طريقهم، القادة الذين ينظرون إلى

(1) R.Edward Freeman, Lisa Stewart, "Developing Ethical Leadership", **Business Roundtable Institute for Corporate Ethics**, Virginia, 2006, p2

(2) عبد الله حكمت عبد القادر، «أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمي، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان وزارة الموارد المائية»، **مجلة العلوم الاقتصادية**، جامعة بغداد، 2001، ص 75.

(3) المرجع السابق، ص 76.

(4) Katarina Katya Michelic, & al, "Ethical Leadership", **International Journal of Management and Information Systems**, Vol. 14, No.5, 2010, p32.

(5) Michael E. Brown, Linda K. Trevino, "Ethical Leadership: A review and future directions", **Revue the Leadership Quarterly**, USA, No.17, 2006, pp: 595-596.

العاملين معهم على أنهم شركاء وأصحاب مصالح تسعى إلى تحقيق الأهداف المشتركة وليس مجرد أتباع فقط<sup>(1)</sup>.

إن القيادة الحقة هي التي تقوم أساساً على علاقات أخلاقية، ويقصد منها رفع الأفراد إلى مستويات أخلاقية أجدى وأسمى، والقيادة التحويلية تلتزم بالأخلاق والقيم، والقائد التحويلي هو صاحب ضمير إنساني حي يقوده إلى الارتقاء بمرؤوسيه وبمؤسسته إلى المجد والتفوق، فالقادة التحويليون هم الذين وصلوا إلى مستوى عالٍ من النُضج في نموهم الأخلاقي والمعرفي<sup>(2)</sup>.

ويزودنا القائد التحويلي الأخلاقي بالقيم والأخلاق الفضيلة التي ترفع من قيمته في عيون أتباعه، ويكون من وجهة نظرهم ملتزماً وصادقاً ممّا يدعوهم لاعتباره قدوة لهم، وتزداد الثقة فيه، فالقائد التحويلي الأخلاقي أكثر فعالية ومنتجاً ومبدعاً، ويقنع الأتباع أكثر من غيره من القادة<sup>(3)</sup>.

وهناك ثلاث مبادئ لأخلاقيات القائد التحويلي، كما أشار إليها (Base, 1998)، وهي<sup>(4)</sup>:

1- الخاصية الأخلاقية والروحانية للقائد.

2- القيم الأخلاقية تؤثر في رؤيا القائد وبرامجه، وتؤثر بالتالي في رؤيا أتباعه.

3- الأخلاقيات في تحديد خيار الأخلاقيات الاجتماعية وأخلاقيات الأتباع.

إن المعايير الأخلاقية والنماذج السلوكية في القيادة التحويلية لا تكون مفروضة، بل يتم تبنيها بحرية، كما أنّ الدوافع لا يمكن أن يتم الارتقاء بها بالإجبار، بل بالالتزام الداخلي الحقيقي، والبحث عن الحقيقة لا ينبغي أن يُرد عليه بكبت، بل لا بدّ من تشجيع الإبداع، كما أنّ الأتباع لا ينبغي أن يكونوا مجرد وسائل الغرض منها الإرضاء الذاتي للقائد، بل أن يركّزوا على الأغراض التي تخدم مصلحتهم أيضاً.

والقيادة التحويلية تركّز على البعد الأخلاقي، والتي تسعى إلى الارتقاء بأخلاقيات الرؤساء والمرؤوسين على السواء، وتتطلب قادة على مستوى عالٍ من النُضج الأخلاقي، يتمثلون القيم الأخلاقية الرفيعة، ويتميزون بحس عالٍ من الأمانة والإخلاص والكرامة، ويتعاملون مع الآخرين بروح من العدالة وعدم الاستعداد للتحيز، ويتميزون بالاستقامة والصدق والفضيلة<sup>(5)</sup>.

### المطلب الخامس: مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

عندما نتحدث عن القائد التحويلي مقارنة بالقائد التقليدي غير التحويلي، نجد أنّ القائد التحويلي هو القائد المُلهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء

(1) R. Edward Freeman, Lisa Stewart, Op Cit, p2

(2) عبد الغني محمد إسماعيل العمراني، "تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، 2004، ص 29.

(3) أحمد محمد عبد الرحمن بن عيسى، مرجع سابق، ص ص: 36-37.

(4) رهام جميل أبو رومي، مرجع سابق، ص 55.

(5) عبد الغني محمد إسماعيل العمراني، مرجع سابق، ص ص: 29-30.

## الفصل الثالث: قيادة التغيير التنظيمي

ويثق بهم، ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال المرؤوسين<sup>(1)</sup>.

والجدول الموالي يوضّح مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي من خلال مجموعة من الأبعاد السلوكية:

الجدول رقم (04): مقارنة بين القائد التقليدي غير التحويلي والقائد التحويلي

الأبعاد السلوكية	القائد التقليدي غير التحويلي	القائد التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تتبقى من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل
الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتتاع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر
الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الهدف	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسس البيئي	لا يركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في الوسائل التقليدية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية
العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية

المصدر: سامر كمال حامد الديب، "مدى ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تنميتها"، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2012، ص 69.

يتّضح من الجدول أنّ للقائد التحويلي خصائص وسلوكيات عديدة تميزه عن القائد التقليدي أو غير التحويلي، تؤهله لتغيير الوضع الراهن للمؤسسة، وتحويلها إلى الوضع المرغوب فيه، فالقائد التحويلي له رؤية مستقبلية، يحاول إيصالها ومناقشتها مع أعضاء الجماعة مع بناء ثقة في هذه الرؤية والعمل على تكريس كل الجهود لتحقيقها.

(1) سامي عايد أبو هدف، مرجع سابق، ص 84.

## المبحث الرابع: أدوار القادة في ظل إدارة التغيير التنظيمي

إنَّ عمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار جعلها تواجه مجموعة من التحديات المتعلقة بالقدرة على التغيير والتطوير المستمر لتحقيق التكيف مع متغيرات العصر السريعة، وجعل نجاحها وقدرتها على المنافسة والتفوق يتوقف على ما تملكه من إمكانيات ومقومات وقدرات تأتي في مقدمتها القيادة القادرة على إحداث التغيير وإدارته بنجاح.

وبناءً على ذلك، فإنَّ الذي يحتاجه القادة اليوم هو ممارسة الأدوار التي تمكّنهم من مواكبة التغيير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب، ومن خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بكلِّ من القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القادة في إدارة التغيير التنظيمي، ومن تلك الأدوار: صياغة الرؤية والإستراتيجية، الاتصال، التزام وقناعة القيادة، التحفيز والإلهام، تمكين العاملين.

### المطلب الأول: صياغة الرؤية والإستراتيجية

من الأدوار الحاسمة للقيادة في إدارة التغيير التنظيمي هو صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه، ثمَّ وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق هذه الرؤية.

#### أولاً: صياغة الرؤية

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة، وقيادة التغيير قادة لهم رؤية والرؤية أساسٌ لعملهم، ويشكّل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، وتعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة أسباب تبني التغيير وآثاره المحتملة<sup>(1)</sup>.

واقترح (Kotter) نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة لتبني التغيير وإبراز أهميته، ويقول (Kotter) أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير، وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير فإنَّ على القائد أن يقترح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وعند طرح القائد للرؤية لابدَّ أن يضع في الاعتبار أن تكون ذا مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي<sup>(2)</sup>.

إنَّ الرؤية الفعّالة تتسم بعدة سمات، هي<sup>(3)</sup>:

- 1- تنقل صورة متخيلة عن المستقبل البعيد.
- 2- تخاطب مصالح الأفراد في الأجل الطويل سواءً كانوا عاملين أو عملاء.
- 3- تتكون من أهداف واقعية يمكن تحقيقها، كما يجب أن تكون طموحة.
- 4- واضحة بما يكفي لإرشاد عملية اتخاذ القرار.

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث حول: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، السعودية، 19/18 صفر 1486هـ، ص 11.

(2) أسامة خيربي، القيادة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 186.

(3) فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 200.

5- مرنة بما يسمح بالمبادرة الفردية، وللتكيف مع الظروف المتغيرة.

6- من السهل شرحها وإيصالها.

ويؤكد (Kotter) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويقول أنّ الرؤية<sup>(1)</sup>:

1- توضّح الاتجاه للتغيير.

2- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.

3- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعّال.

### ثانياً: وضع الإستراتيجية

إنّ إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير له أهمية كبيرة في فلسفة التغيير، فإدارة التغيير التنظيمي يجب أن تربط الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية، لذلك فإنّ القيادة الفعّالة للتغيير التنظيمي تستلزم القدرة على بناء إستراتيجية من خلال تخطيط عقلائي للأعمال في ضوء الاحتمالات المستقبلية<sup>(2)</sup>.

وأوضح (Nadler) أنّه لكي يكون التغيير ناجحاً يجب ربطه بشكلٍ واضح بالمواضيع الإستراتيجية للمؤسسة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية<sup>(3)</sup>:

1- العقلانية: لوصف لماذا نحتاج الرؤية، أو لماذا نحتاج التغيير.

2- أصحاب المصالح: مناقشة أصحاب المصالح في المؤسسة، وماذا سيقدم لهم التغيير.

3- أهداف الأداء: تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المؤسسة للتغيير.

4- العمليات والبناء التنظيمي: كيف سيكون البناء التنظيمي للمؤسسة أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.

5- أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل، وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتستلزم الإستراتيجية الفعّالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير التنظيمي، والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، وقد ركّز (Kotter) أيضاً على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكّل نموذجاً لتوحيد السلوك المتوقع لجميع العاملين<sup>(4)</sup>.

(1) أسامة خيري، *الجديد في القيادة الإدارية*، مرجع سابق، ص 103.

(2) David A. Nadler, Michael L. Tushman, "Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation", *The Academy of Management Executive*, Vol. 3, Issue. 03, 1989, p198.

(3) Ibid, p 198.

(4) فريد كورتل، *أمال كحيلية*، مرجع سابق، ص 203.

## المطلب الثاني: الاتصال

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية تحويل لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية<sup>(1)</sup>.

فقد كتب (Stace & Duphy) أن: «أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المؤسسة للمستقبل المأمول، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعّال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المؤسسة، حيث لا بدّ للقائد أن يراجع نفسه، بحيث يقرن أقواله بأفعاله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية»<sup>(2)</sup>.

ولا يمكن تجاهل دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير في مختلف المستويات الإدارية، حيث تشكّل قناعة العاملين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغييرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجيه الاتصال الفعّال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها<sup>(3)</sup>.

إذ لا يمكن أن تصبح رؤية القيادة في التغيير رؤية مشتركة دون وجود قنوات اتصال مفتوحة ما بين المستويات الإدارية، فعن طريق الاتصال الفعّال تزداد القناعة بضرورة التغيير، يزداد الالتزام بالعمل لإحداث هذا التغيير<sup>(4)</sup>، كما أنّ الفشل في تبني استراتيجيه الاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير، ومن ثمّ يضعف الفرصة لتقبل التغيير<sup>(5)</sup>.

ولكي يكون الاتصال فعالاً لا بدّ من توافر عناصر أساسية حدّدها (Kotter, 1996)<sup>(6)</sup>:

- 1- البساطة Simplicity: البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة.
- 2- استخدام البلاغة والمثال: التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال.
- 3- تنوع الطرح والنقاش.
- 4- التكرار.
- 5- القدوة الحسنة وإظهار المصادقية.
- 6- التغذية العكسية.

## المطلب الثالث: التزام وقناعة القيادة

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامجاً للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة

(1) يوسف محمد النصير، مرجع سابق، ص 45.

(2) فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 203.

(3) سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 14.

(4) ناصر جرادات، وآخرون، مرجع سابق، ص 103.

(5) أسامة خيربي، القيادة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 188.

(6) فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 204.

فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المؤسسة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير<sup>(1)</sup>.

وأكد (Nadler,1989) أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الإعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير. إذ يرى (Nadler,1989) و (Morris & Roben,1995) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير، وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة<sup>(2)</sup>، فقد أكدت الدراسات أن فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير، لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير<sup>(3)</sup>.

فقناعة المديرين بضرورة التغيير وسعيهم لإدراك منافعه لاشك يشكّل ركناً أساسياً من أركان نجاحه، لذلك عليهم التجاوب مع إستراتيجية التغيير وحشد الطاقات والمتطلبات المادية والبشرية لضمان تنفيذه بنجاح<sup>(4)</sup>.

#### المطلب الرابع: التحفيز والإلهام

يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، ويقول (Kouzer & Posner, 2002) أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع إيجابية.

وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق الانتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً، وأحد مظاهر القيادة التحولية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين<sup>(5)</sup>.

ولقد ركّز (Nadler 1989, Kotter 1995) على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير، ويقدم (Spitzer,1996) العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول، ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيسي على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف<sup>(6)</sup>.

(1) يوسف محمد النصير، مرجع سابق، ص 45.

(2) فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سابق، ص: 204-205.

(3) أسامة خيربي، الحديد في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 116.

(4) ناصر جرادات، وآخرون، مرجع سابق، ص 302.

(5) فريد كورتل، آمال كحيلة، مرجع سابق، ص 205.

(6) سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 17.

ويوضِّح (Bass, 1990) أنَّ القيادة التحويلية تشرك المرؤوسين في الرؤية، وهو ما يجعلها متفوقة عن غيرها، وهذا يحدث عندما يوسِّع المدراء اهتماماتهم لتشمل مرؤوسيهـم، وعندما يولدون وعياً وقبولاً للأهداف وللرسالة الجماعية، ويحَقِّزون مرؤوسيهـم من خلال النَّظَر لمصلحة الجماعة وليس للمصلحة الشخصية في حالة الاختلاف<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الخامس: تمكين العاملين

أحد السمات الجوهرية لقيادة التغيير التنظيمي التمكين، والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم.

ويبيِّن أنَّ فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركِّز على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثمَّ العلاقة بين المدير والمرؤوس، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أمَّا بالنسبة لدور المرؤوس فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>.

ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التقليدية، حيث تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية<sup>(3)</sup>.

ويرى (Bennis & Nanus, 1985) أنَّ القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، حيث يؤكِّد الكاتبان أنَّ القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهـم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت<sup>(4)</sup>.

فالقائدات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخاً للمشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع العاملون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وإلى جانب إمداد العاملين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للمرؤوسين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف<sup>(5)</sup>.

(1) يوسف محمد النصير، مرجع سابق، ص ص: 45-46.

(2) فريد كورتل، أمال كحيلة، مرجع سابق، ص 207.

(3) أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 190.

(4) سعد بن مرزوق العنبي، مرجع سابق، ص 18.

(5) أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 107.

## خلاصة الفصل الثالث:

إنَّ القيادة وخاصة في المستويات العليا أصبحت مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير التنظيمي، باعتباره من أصعب العمليات التي تتم داخل أي مؤسسة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها، لذا تحتاج إلى وجود قيادة فعّالة تستطيع قيادة تلك العملية بكل نجاح لتتمكن من تحقيق أهداف التغيير المنشود، من خلال التوظيف الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة، والتعامل بحكمة وبعد نظر مع التحديات التي تواجهها، وتتوقف درجة تقبل القيادة للتغيير التنظيمي والقدرة على إدارته على النمط القيادي الذي يتحلّى به قادة المؤسسة.

والقيادة التحويلية هي نمط قيادي يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين والعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم إلى أقصى حد لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود، باستخدام سلوكيات تتمثل في التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي، ومن خلال تفاعل هذه السلوكيات يمكن للقادة بلوغ أداء يفوق التوقعات، والقادة لكي ينجحوا في قيادتهم يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات من ضمنها مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ التغيير وتشجيعهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وكذلك تشجيع الاتصال بين الإدارة والعاملين لتوضيح التغيير وأسبابه ومزاياه وأهدافه.

إنَّ الذي يحتاجه القادة اليوم في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار هو ممارسة الأدوار التي تمكنهم من مواكبة هذا التغير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب، ومن الأدوار الحاسمة للقيادة في إدارة التغيير التنظيمي هو صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه، ثم وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق هذه الرؤية والاتصال لتوضيح الوضع المستقبلي، بالإضافة إلى التزام وقناعة القيادة بتبني برنامجًا للتغيير، والعمل على تحفيز وإلهام العاملين وتمكينهم لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها.

# الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية لدور القيادة

في إدارة التغيير التنظيمي

بجامعة محمد خيضر بسكرة

## تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصول السابقة للإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سيتم خلال هذا الفصل محاولة إسقاط أهم جوانبه على الواقع العملي، وذلك بأحد المؤسسات العمومية والمتمثلة في جامعة محمد خيضر بسكرة، ولقد تم اختيارنا لهذه المؤسسة كدراسة حالة باعتبارها أحد أهم المؤسسات التي تتأثر بالتغيير المتسارع محلياً وإقليمياً وعالمياً، ومن أكثر المؤسسات تأثيراً على المجتمع لما لها من علاقة مباشرة بجوانب الحياة المختلفة، ولذلك يتطلب منها المواجهة والتعامل مع مختلف التحديات التي يواجهها المجتمع، وهذا ما يتطلب قيادات جامعية قادرة على التغيير التنظيمي وإدارته بنجاح، فهي المسؤولة على تحقيق أهداف الجامعة بما يضمن قدرتها على مواجهة التحديات التي تقابلها، ويعتبر عمداء الكليات العنصر المحوري في تحقيق الكلية، ومن ثم الجامعة ما أنيطت بها من أهداف بكفاءة وفعالية.

بناءً على ما سبق، يتضمّن هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة

جامعة محمد خيضر بسكرة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشئت بمرسوم تنفيذي بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وهي تحت وصايتها، تساهم في نشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة للبلاد. تقع جامعة محمد خيضر بسكرة على بعد (02) كم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدّها شمالاً طريق شتمة وجنوباً الإقامة الجامعية للبنات، وشرقاً الطريق المقابل للمركب الرياضي بالعالية، وغرباً طريق سيدي عقبة، كما تضم الجامعة قطبين جامعيين الأول يقع ببلدية الحاجب (كلية العلوم الدقيقة والطبيعة والحياة)، والثاني يقع ببلدية شتمة ويضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية الحقوق والعلوم السياسية ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

### المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة

مرت جامعة محمد خيضر بسكرة بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي (1):

#### أولاً: المرحلة الأولى مرحلة المعاهد (1984-1992)

تمّ إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة من خلال المعاهد الوطنية، وكانت هذه المعاهد تتمتع باستقلالية إدارية وبيداغوجية ومالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها، وتشمل:

- 1- المعهد الوطني للري (المرسوم التنفيذي رقم: 84-254 المؤرخ في: 18/08/1984).
- 2- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم التنفيذي رقم: 84-253 المؤرخ في: 05/08/1984).
- 3- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم التنفيذي رقم: 86-169 المؤرخ في: 18/08/1986).

#### ثانياً: المرحلة الثانية مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

تحولت المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 92-295 المؤرخ في 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تمّ فتح معاهد أخرى:

- 1- معهد العلوم الدقيقة.
- 2- معهد العلوم الاقتصادية.
- 3- معهد الهندسة المدنية.
- 4- معهد الإلكترونيك.
- 5- معهد الأدب العربي.
- 6- معهد علم الاجتماع.

(1) الموقع الإلكتروني لجامعة محمد خيضر بسكرة، [univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz) (2017/03/10، 11:00).

### ثالثاً: المرحلة الثالثة مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا)

بصدور المرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى

جامعة تضم ثلاث (03) كليات، هي:

- 1- كلية العلوم وعلوم المهندس.
- 2- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- 3- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وفي 2004/08/24 صدر المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-

219 المؤرخ في: 1998/07/07 المعدل، بحيث أصبحت الجامعة تتكون من أربع (04) كليات، هي:

- 1- كلية العلوم وعلوم المهندس.
- 2- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- 3- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- 4- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

### رابعاً: الوضعية الحالية

بصدور المرسوم التنفيذي رقم: 09-90 المؤرخ في: 2009/02/17 الذي يعدل ويتم المرسوم

التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07 أصبحت الجامعة تتكون من ست (06) كليات، هي:

- 1- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- 2- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- 3- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- 4- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 5- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 6- كلية الآداب واللغات.

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم: 14-129 المؤرخ في: 2014/04/05 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي

رقم: 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة المعدل، أصبحت الجامعة

تتكون من:

➤ ست (06) كليات (السابقة الذكر).

➤ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

كما عدّل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في:

1998/07/07، المعدل، بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية،

أربع (4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميايين التالية:

- 1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي التكوين المتواصل والشهادات.
- 2- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

3- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج.

4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

**المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة محمد خيضر بسكرة**

جامعة محمد خيضر بسكرة كغيرها من جامعات الوطن أنيطت بها مهام شتى تدور في معظمها حول التكوين العالي والتطوير التكنولوجي سعياً لبلوغ جملة من الأهداف، والنابعة من طبيعة المجتمع الذي أقيمت لخدمته.

**أولاً: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة**

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ويمكن إجمالها في<sup>(1)</sup>:

**1- مجال التكوين العالي:** تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

➤ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

➤ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.

➤ المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

➤ المشاركة في التكوين المتواصل.

**2- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:** تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

➤ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

➤ ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

➤ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

➤ تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.

➤ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

**ثانياً: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة**

تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم عمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني، لذلك تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:

(1) المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة: 4-6، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص ص: 5-6.

- 1- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- 2- التنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية.
- 3- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

الهيكل التنظيمي هو الأداة أو الشكل المناسب الذي تتبناه الجامعة من أجل تحقيق أهدافها، والذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية المختلفة، كما يبين كيفية الاتصال الرسمي بينها، والشكل رقم (24) يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة (أنظر الملحق رقم 01)، والذي يتكون من<sup>(1)</sup>:

#### أولاً: مديرية الجامعة

- تخضع هذه الأخيرة لسلطة رئيس الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:
- نيابات مديرية الجامعة.
  - الأمانة العامة.
  - المصالح المشتركة للجامعة.
  - المكتبة المركزية للجامعة.
  - الكليات والأقسام.
  - المعهد لدى الجامعة.

#### ثانياً: نيابات مديرية الجامعة

التي يحدد عددها وصلاحياتها وفقاً لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين، بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ولكل نائب مهامه الخاصة، وتتمثل هذه النيابات في:

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي، التكوين المتواصل والشهادات: تشمل هذه النيابة مصلحتين، هما:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة الشهادات والمعدلات.

وتتكفل بما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريبات المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.

(1) الموقع الإلكتروني لجامعة محمد خيضر بسكرة: [univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz) ، (10/03/2017، 11:00).

- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
  - متابعة أنشطة التكوين عن بعد وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
  - السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعدلات.
  - ضبط القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.
- 2- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: وتشمل هذه النيابة مصلحتين، هما:
- مصلحة العلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
  - مصلحة التعاون والتبادل والشراكة.
- وتتكفل بما يأتي:
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
  - المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
  - القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
  - تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
  - ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.
- 3- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: وتشمل هذه النيابة ثلاث مصالح، وهي:
- مصلحة ما بعد التدرج.
  - مصلحة التأهيل الجامعي.
  - مصلحة البحث العلمي.
- وتتكفل بما يلي:
- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
  - متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث، وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
  - القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
  - ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.
  - جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تتجزأ الجامعة.
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: وتشتمل على مصلحتين هما:
- مصلحة الإحصاء والاستشراف.
  - مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

وتتكفل بما يأتي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دورياً.
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

### ثالثاً: الأمانة العامة

إنّ الأمانة العامة هي ثاني جهاز مشكّل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي، المديرية الفرعية التالية:

#### 1- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: حيث تشمل هذه المديرية المصالح التالية:

- مصلحة مستخدمى الأساتذة.
  - مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.
  - مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- #### 2- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتشمل المصالح التالية:
- مصلحة الميزانية والمحاسبة .
  - مصلحة تمويل أنشطة البحث.
  - مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.
- #### 3- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تشمل المصالح الآتية:
- مصلحة الوسائل والجرد.
  - مصلحة النظافة والصيانة.
  - مصلحة الأرشيف.

#### 4- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: وتشمل المصالح الموالية:

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.
- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

رابعاً: المصالح المشتركة: تتكون المصالح المشتركة من:

- 1- مركز التعليم المكثف للغات.
- 2- مركز الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال.
- 3- مركز النشر الجامعي.
- 4- وحدة الطب الوقائي.

#### خامساً: المكتبة المركزية للجامعة

توضع المكتبة المركزية للجامعة تحت مسؤولية مدير مكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته وتسييرها، وتتكون من المصالح التالية:

- 1- مصلحة الاقتناء.
- 2- مصلحة المعالجة.
- 3- مصلحة البحث البيبلوغرافي.
- 4- مصلحة التوجيه.

#### سادساً: الكليات والأقسام

الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشائها على أساس تخصص غالب، وتضمن على الخصوص تكوين في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف. تتشكّل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة ويترأسها عميد ويساعده في مهامه نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة، ويشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصص ويضم مخابر عند الاقتضاء، ويكلف بضمان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه. وسنحاول في المطلب الموالي إعطاء لمحة موجزة عن مختلف كليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

#### سابعاً: المعهد لدى الجامعة

المعهد وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة، ويضمن على الخصوص: تكوين في التدرج وفي ما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي وأعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

وينشكّل المعهد من أقسام، ويحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع، ويترأس المعهد مدير، وهو المسؤول عن سير المعهد ويضمن تسيير وسائله البشرية والمالية والمادية، ويساعده في مهامه نواب ورؤساء الأقسام، ويوجد بجامعة محمد خيضر بسكرة معهد واحد متخصص في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، نشأ بتاريخ: 2014/04/05 وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم: 14-129، المتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07 المتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة.

#### المطلب الرابع: التعريف بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة

فيما يلي سنحاول إعطاء لمحة موجزة عن كليات جامعة محمد خيضر بسكرة والأقسام التي تتضمنها، باعتبار أن دراستنا الميدانية شملت مختلف كليات الجامعة<sup>(\*)</sup>، على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

##### أولاً: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

لقد تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1993/1992، حيث كان قسماً مستقلاً، ويصدر المرسوم رقم: 98-397 المؤرخ في: 1998/12/02 الذي أوجد نظام الكليات فأصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلاً لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، والتي تضم قسم علوم التسيير، وفي السنة الجامعية 2006/2005 تم فصل كلية العلوم الاقتصادية والتسيير عن كلية الحقوق والعلوم السياسية التي كانت تابعة لها، وتضم حالياً كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأقسام التالية:

**1- قسم العلوم الاقتصادية:** مواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، باشرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التدريس بالنظام التعليمي الجديد LMD خلال الموسم الجامعي 2006/2005، ويمنح القسم شهادات الليسانس في تخصص: مالية وبنوك، نقود ومالية، مالية واقتصاد دولي، مالية وحوكمة المؤسسات، مالية واقتصاد دولي، فضلاً عن منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001، وشهادة دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254)، ودكتوراه LMD اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية.

**2- قسم علوم التسيير:** يمنح القسم شهادة ليسانس LMD في التخصصات التالية: إدارة أعمال، تسيير عمومي، تسيير الموارد البشرية، كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: 1- تسيير المنظمات بتخصصاته الفرعية: حوكمة الشركات، تسيير الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي للمنظمات والمقاولاتية، 2- إدارة الأعمال، فضلاً عن منحه لدرجات الماجستير منذ الموسم 2002/2001، وكذا شهادة الدكتوراه: دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254)، ودكتوراه LMD تسيير المنظمات.

**3- قسم العلوم التجارية:** أنشئ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في: 2005/04/20، المتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، يمنح شهادات الليسانس في التخصصات التالية: محاسبة وجباية، تجارة دولية، مالية المؤسسة وتسويق، كما يمنح شهادة الماستر في التخصصات التالية: تجارة دولية، فحص محاسبي، وشهادة دكتوراه LMD في المحاسبة والتجارة الدولية.

(1) الموقع الإلكتروني لجامعة محمد خيضر بسكرة: [univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz) ، (2017/03/10، 11:00).

(\*) تم استثناء معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من الدراسة الميدانية لعدة أسباب أبرزها استناد الدراسة على آراء الأساتذة الذين ينتمون إلى كليات ويترأسهم عميد كلية بتحديدنا للقيادة في هذه الدراسة بعمداء الكليات، وكذلك لحدثة المعهد، وأهمية تخصصات الكليات في مواجهة التحديات التي تواجهها الجامعة والتي فرضتها التحولات البيئية المحيطة، ومساهمتها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

## ثانياً: كلية الآداب واللغات

أنشئت كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 98-258 المؤرخ في: 17/08/1998، ثم عدل المرسوم بموجب مرسوم تنفيذي رقم: 09-90 المؤرخ في: 17/02/2009، وبه تم فصل كلية الآداب واللغات عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي كانت تابعة لها، فصارت تشتمل على قسمين وشعبتين كالآتي:

1- قسم الآداب واللغة العربية.

2- قسم الآداب واللغة الأجنبية: ويضم القسم الشعب التالية: شعبة اللغة الفرنسية وشعبة اللغة الانجليزية. أمّا الشهادات التي تمنحها كلية الآداب واللغات تتمثل في: شهادة الليسانس LMD، شهادة الماستر، شهادة الماجستير، وشهادة الدكتوراه.

## ثالثاً: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 09-90 المؤرخ في 17/02/2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 07/17/1998، والمتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة، والواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة-بسكرة، وتضم الأقسام التالية:

1- قسم العلوم الاجتماعية: ويمنح قسم العلوم الاجتماعية شهادة الليسانس في التخصصات التالية: علم النفس العيادي، علم النفس تنظيم العمل، فلسفة عامة، علم النفس المدرسي، انثروبولوجيا ثقافية واجتماعية، علم اجتماع تنظيم وعمل، وعلم اجتماع التربية، كما يمنح شهادة الماستر في التخصصات التالية: علم النفس العيادي، علم النفس التنظيم والعمل، علم النفس المدرسي ومشكلة التعليم، علم اجتماع إدارة وعمل، وعلم اجتماع التربية.

2- قسم العلوم الإنسانية: أمّا قسم العلوم الإنسانية يمنح شهادة الليسانس في التخصصات التالية: تكنولوجيا وأنظمة المعلومات، اتصال وعلاقات عامة، سمعي بصري، وتاريخ عام، وشهادة الماستر في التخصصات التالية: اتصال وعلاقات عامة، إذاعة وتلفزيون، وتاريخ معاصر. كما تمنح الكلية شهادة دكتوراه علوم ودكتوراه LMD.

## رابعاً: كلية الحقوق والعلوم السياسية

أنشئت كلية الحقوق والعلوم السياسية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998، المتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة، ثم عدل المرسوم المذكور بمرسوم تنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في: 29/08/2004، حيث تم فصل كلية الحقوق عن كلية الاقتصاد، وتمت تسميتها بكلية الحقوق والعلوم السياسية، وتشمل قسمين:

1- قسم الحقوق: يوفر القسم منذ نشأته تخصصاً عاماً وخاصاً في الحقوق، وقد فتح القسم في الموسم 2006/2007 تخصصاً في القانون الإداري في نظام LMD، كما تم فتح جنائي في نظام LMD خلال الموسم 2009/2010:

- ضمن القانون العام: قانون إداري، قانون جنائي، قانون دولي عام.
- ضمن القانون الخاص: قانون الأسرة، قانون أعمال.

2- قسم العلوم السياسية: تعود نشأة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية إلى تاريخ 2002/04/24 عن طريق التعليم الوزاري رقم 01، حيث تم فتح أبوابه للطلبة في الموسم الجامعي 2002/2003، ويضم التكوين في هذا القسم ضمن النظام LMD التخصصات التالية في الليسانس: أنظمة الحوكمة والإدارة الإقليمية، تسيير الموارد البشرية والعلاقات الدولية، أما ضمن التكوين في الماستر فيضم التخصصات التالية: السياسة العامة والإدارة المحلية، الأنظمة السياسية المقارنة، كما تمنح الكلية شهادة دكتوراه علوم ودكتوراه LMD.

#### خامساً: كلية العلوم والتكنولوجيا

تهدف الكلية إلى تكوين الطلبة في ليسانس، الماستر والدكتوراه في مجال التكنولوجيا من أجل التوجه إلى مختلف مؤسسات الدولة التي تُعنى بهذا المجال، وكذا المخابر التي تختص فيه، وتقدم الكلية 16 تكويناً في الليسانس، 20 تكوين في الماستر، و6 في الدكتوراه ضمن نظام LMD. وتهتم الكلية بتطوير العلاقة بين الوسط الجامعي ومختلف هيئات المجتمع، كما تهتم بتعزيز البحث في المجالات التالية:

- 1- الهندسة المدنية.
- 2- الري.
- 3- الهندسة الميكانيكية.
- 4- الهندسة الالكترونية.
- 5- الكيمياء الصناعية.
- 6- الهندسة المعمارية.

#### سادساً: كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة

أنشئت كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 09-90 المؤرخ في 2009/02/17 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، بعد إعادة هيكلة الجامعة من 4 إلى 6 كليات تطبيقاً لمخطط تطوير الجامعة الخماسي (2008-2012) نظراً للتغيرات التي تعرفها الجامعة الجزائرية بتطبيق النظام التعليمي الجديد وظهور تخصصات جديدة. وتتشكل حالياً كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة من الأقسام التالية:

- 1- قسم الرياضيات.
- 2- قسم الإعلام الآلي.
- 3- قسم علوم المادة.
- 4- قسم علوم الطبيعة والحياة.
- 5- قسم العلوم الزراعية.
- 6- قسم علوم الأرض والكون.

تمنح هذه الأقسام 30 شهادة في مختلف تخصصات الطورين (التدرج وما بعد التدرج).

### المطلب الخامس: القيادات المسؤولة عن إدارة جامعة محمد خيضر بسكرة

للإدارة الجامعية أهمية كبيرة في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، لما لها من دور كبير في تطوير الجامعات، ولما للجامعات من دور كبير في مجتمعاتنا بوصفها رائدة لقطاعات المجتمع في التطوير والتنمية كمؤسسات علمية وبحثية.

وهناك مجموعة من القيادات المسؤولة عن إدارة الجامعة، وفي الحقيقة لا تعد المناصب القيادية (الإدارية) في الجامعة كرئيس الجامعة، العميد، ورئيس القسم مناصب إدارية بحتة، بل هي مناصب علمية أيضاً، وإن ازدادت المهام الإدارية كلما صعدنا في السلم الجامعي، وهذه القيادات هي:

#### أولاً: رئيس الجامعة

يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين، وهو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى، وبهذه الصفة فهو يمارس المهام التالية<sup>(1)</sup>:

- 1- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- 2- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- 3- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- 4- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس.
- 5- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- 6- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد.
- 7- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد.
- 8- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- 9- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى.
- 10- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعاً، ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.
- 11- أن يكون مسؤولاً على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة.
- 12- يضمن حفظ الأرشيف وصيانتها.

ونظراً لكثرة المهام الملقاة على عاتق رئيس الجامعة يساعده في ممارسة مهامه هذه وتسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة والمكونات الأخرى، مجلس مديرية يضم نواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومدير المعهد.

(1) المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة: 26-28، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص ص: 8-9.

## ثانياً: عمداء الكليات

تمَّ استحداث منصب عميد كلية لتخفيف العبء الملقى على رئيس الجامعة ونوابه، ويعين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجوده إلى رتبة أستاذ محاضر، يكون مسؤول عن سير الكلية، ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وهو بهذه الصفة يتولى المهام التالية<sup>(1)</sup>:

- 1- يأمر بصرف اعتمادات التسيير الذي يفوضها له رئيس الجامعة.
- 2- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- 3- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- 4- يحضر اجتماعات مجلس الكلية ويعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليها من مجلس الكلية.

يساعد عميد الكلية في مهامه<sup>(2)</sup>:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- الأمين العام.
- رؤساء الأقسام.
- مسؤول مكتبة الكلية.

ويعين نواب العميد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناءً على اقتراح من عميد الكلية، وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة<sup>(3)</sup>، ويتكفل نائباً عميد الكلية، بما يلي<sup>(4)</sup>:

- 1- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: وهو مكلف بالمهام التالية:
  - ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
  - متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ واقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
  - مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
  - جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة.

(1) المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة: 52-53، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص 11.

(2) المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 54، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص 12.

(3) المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 55، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص 12.

(4) القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 24 أوت 2004، والمتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، المادة: 22-23، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 26 سبتمبر 2004، ص 24.

2- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويكلف بالمهام التالية:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
  - أخذ واقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين فيما بعد التدرج.
  - السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
  - متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
  - المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
  - تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة.
  - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- ويتشكل مجلس الكلية من<sup>(1)</sup>:

- عميد الكلية، رئيساً.

- رئيس المجلس العلمي للكلية.

- رؤساء الأقسام.

- 2 ممثلين عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى.

- ممثل منتخب من الطلبة وعن كل قسم.

- 2 ممثلين منتخبين عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.

- يحضر نواب العميد والأمين العام وكذا مسؤول المكتبة بصوت استشاري.

ويبدي مجلس الكلية برأيه وتوصياته فيما يأتي<sup>(2)</sup>:

- آفاق تطوير الكلية.

- برمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية.

- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

- مشروع ميزانية الكلية.

- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية.

- مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية.

- تسيير الكلية.

- التقرير السنوي لنشاطات الكلية.

يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن تسيير الكلية ويشجع على تحقيق أهدافها ويبيدي

رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد.

(1) المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

المادة 37، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص: 9-10.

(2) المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

المادة 38، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص: 10.

### ثالثاً: رؤساء الأقسام

رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم، يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، يساعده في ذلك مساعدون ورؤساء مصالح التدريس<sup>(1)</sup>.

1- يقوم مساعدي رئيس القسم، بما يلي<sup>(2)</sup>:

أ- مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج:

➤ متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج.

➤ السهر على السير الحسن للتعليم.

➤ السهر على السير الحسن للامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.

ويساعد هذا الأخير كل من رئيس مصلحة التدريس ورئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

ب- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي:

➤ السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج.

➤ ضمان متابعة أنشطة البحث.

➤ ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

2- يكلف مسؤولو الميادين والشعب والاختصاصات، بما يلي<sup>(3)</sup>:

أ- مسؤول فريق ميدان التكوين:

➤ تنشيط أعمال فريق ميدان التكوين.

➤ اقتراح البرنامج البيداغوجي لمسارات التكوين.

➤ إعداد ممرات بين مسارات التكوين للسماح بالتوجيه التدريجي للطلبة.

➤ وضع مناهج بيداغوجية متوافقة.

➤ تنظيم تقييم أشكال التكوين والتدريس.

➤ السهر على انسجام المسارات وإبداء الرأي فيما يخص جدوى مسار التكوين.

➤ مساعدة رئيس القسم في التسيير البيداغوجي للتكوين العالي في التدرج.

ب- مسؤول فريق شعبة التكوين:

➤ تنشيط أعمال فريق شعبة التكوين.

➤ اقتراح قائمة الاختصاصات التي تكوّن الشعبة.

(1) المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها،

المادة 56، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص 12.

(2) القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 24 أوت 2004، والمتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة

الجامعة ومصالحها المشتركة، المادة: 29-30، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 26 سبتمبر 2004، ص 25.

(3) المرسوم التنفيذي رقم: 08-130 المؤرخ في: 03 ماي 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، المادة: 60-

62، الجريدة الرسمية، العدد 23، بتاريخ 04 ماي 2008، ص 26.

- اقتراح فتح أو غلق اختصاصات في الشعبة.
  - متابعة وضع الإشراف في الطور الأول.
  - وضع طريقة إنجاز ومتابعة التريصات.
  - اقتراح إجراءات بيداغوجية من أجل السير الحسن للجذوع المشتركة للتكوين العالي للتدرج.
- ج- مسؤول فريق الاختصاص:**
- تنشيط أعمال فريق الاختصاص.
  - السهر على إنجاز أهداف التكوين في الاختصاص الذي يكلف به.
  - اقتراح أي تدبير من شأنه تحسين برنامج تكوين اختصاص.
  - ترقية وتنشيط آليات الاندماج المهني للمتخرجين.
  - اقتراح تدابير بيداغوجية من أجل السير الحسن لاختصاصات التكوين العالي للتدرج.

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

تعد إجراءات الدراسة عنصرًا أساسيًا في توجيه أي دراسة وفق الأسس العلمية، وعن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة الدراسة المطروحة، وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ويتناول هذا المبحث إجراءات الدراسة من حيث الحدود التي اقتضت عليها الدراسة، ومجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات مستعرضين طريقة بناءها، والتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتحصل عليها.

#### المطلب الأول: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بمجموعة من الحدود، هي كالاتي:

##### أولاً: الحدود المكانية

تم إجراء هذه الدراسة على مستوى الكليات الست (6) لجامعة محمد خيضر بسكرة، وهي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية العلوم والتكنولوجيا.

##### ثانياً: الحدود البشرية

شملت الدراسة عينة من الأساتذة الدائمين (258 أستاذًا) بمختلف كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، لتحديد وجهة نظرهم حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) لدى عمداء الكليات وكذا مستوى ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي.

### ثالثاً: الحدود الزمانية

تمّ تطبيق هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2016/2017، في الفترة الممتدة من: 2017/04/10 إلى 2017/06/15.

### رابعاً: الحدود الموضوعية

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) كمتغير مستقل على إدارة التغيير التنظيمي الذي شمل متغيرات ضمنية (الإعداد للتغيير، إدخال التغيير، وترسيخ/تثبيت التغيير) كمتغير تابع.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الدائمين بمختلف الرتب في مختلف كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم 1291 أستاذاً، وذلك حسب آخر تعداد لأساتذة الجامعة لسنة 2016 حسب الكليات.

والجدول الموالي يوضّح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكليات والرتب:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الكليات والرتب لسنة 2016

المجموع	الكليات						السلك أو الرتبة
	كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية	كلية الآداب واللغات	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	كلية العلوم والتكنولوجيا	
124	13	12	10	18	25	46	الأساتذة
241	42	24	22	35	53	65	الأساتذة المحاضرين قسم "أ"
245	26	34	25	43	63	54	الأساتذة المحاضرين قسم "ب"
577	65	76	65	87	171	113	الأساتذة المساعدين قسم "أ"
104	11	34	1	4	34	20	الأساتذة المساعدين قسم "ب"
1291	157	180	123	187	346	298	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين (مصلحة الأساتذة).

ولقد تمّ سحب عينة عشوائية بنسبة 20% من إجمالي مجتمع الدراسة، وعلى هذا الأساس بلغ حجم العينة 258 أستاذاً، مع مراعاة أن تكون العينة طبقية، بحيث تمثل النسب الفعلية لأساتذة كل كلية من المجتمع الأصلي، والجدول التالي يوضح التوزيع الطبقي لأفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (06): التوزيع الطبقي لأفراد عينة الدراسة على المجتمع الأصلي

الكلية	المجتمع الأصلي	النسبة %	العدد المسحوب لتشكيل العينة
كلية العلوم والتكنولوجيا	298	23.08	60
كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	346	26.80	69
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	187	14.49	37
كلية الحقوق والعلوم السياسية	123	9.53	25
كلية الآداب واللغات	180	13.94	36
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية	157	12.16	31
<b>المجموع</b>	<b>1291</b>	<b>100</b>	<b>258</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تعداد الأساتذة حسب الكليات لسنة 2016.

ولقد استعنا في تحديد حجم العينة (20%) على اقتراح عدد من المنظرين، كما هو موضَّح في

الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): مقترح لاختيار حجم العينة المناسب

عدد أفراد العينة الدراسية	أسلوب البحث
30 فرد على الأقل.	الدراسات الارتباطية
15 فرد في كل مجموعة من المجموعات التجريبية والضابطة، وكلما زاد عدد أفراد العينة الدراسية كان أكثر صدقاً في نتائج الدراسة.	الدراسات التجريبية
20% من أفراد مجتمع صغير نسبياً (بضع مئات). 10% لمجتمع كبير (بضعة آلاف). 5% لمجتمع كبير جداً (عشرات الآلاف).	الدراسات الوصفية

المصدر: سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 224.

وفي ضوء الجدول ، وبما أنَّ الدراسة وصفية ارتئينا أن تكون عينة الدراسة لدينا 258 أستاذ بنسبة 20% من مجتمع الدراسة (لأنَّ مجتمع الدراسة لدينا مجتمع صغير نسبياً 1291 أستاذ)، وبما أنَّها ارتباطية (تتطلب على الأقل 30 فرداً) اعتقدنا أنَّ هذه العينة سوف تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.

بعد تحديد عينة الدراسة تمَّ توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وكان المسترجع منها 244 استبانة، وبعد فحصها تبين أنَّ 19 استبانة غير صالحة، ممَّا أدَّى إلى استبعادها، وبالتالي فإنَّ عدد الاستبانات المتبقية والتي خضعت للدراسة كان عددها 225 استبانة، وهذا ما يشكِّل ما نسبته (87.21%) من حجم عينة الدراسة.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة

بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، إذ تعدُّ أداة مناسبة لجمع مثل هذا النوع من البيانات، والذي لا يمكن الحصول عليه إلا بشكل مباشر من العاملين، فضلاً عن كبر حجم العينة التي شملتها الدراسة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم (02)) من قسمين:  
أولاً: **القسم الأول:** يخص البيانات الشخصية للمبحوثين، والتي اشتملت على: الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية.

ثانياً: **القسم الثاني:** ويحتوي على محاور الاستبانة، وتضمن (66) عبارة توزعت على محورين:

**1- المحور الأول:** خصص للأنماط القيادية (المتغير المستقل)، اشتمل على (40) عبارة غطت الأبعاد التالية:

- **نمط القيادة الديمقراطية:** وشمل العبارات من (1-8).
  - **نمط القيادة الأوتوقراطية:** وشمل العبارات من (9-16).
  - **نمط القيادة الحرة:** وشمل العبارات من (17-24).
  - **نمط القيادة التحويلية:** وشمل العبارات من (25-40)، وقد تمَّ توزيعها على أربعة أبعاد فرعية هي: التأثير المثالي وشمل العبارات من (25-28)، الاستثارة الفكرية وشمل العبارات من (29-32)، الحفز الإلهامي وشمل العبارات من (33-36)، والاعتبار الفردي وشمل العبارات من (37-40).
- وقد تمَّ اختيار هذه الأبعاد بالاعتماد على الجانب النظري، بحيث تم تقسيم الأنماط القيادية إلى أنماط تقليدية وهي: نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة، وأنماط حديثة: وخصينا الدراسة بنمط القيادة التحويلية باعتباره النمط الملائم لإدارة التغيير التنظيمي.

ولقد تمَّ تصنيف أنماط القيادة التقليدية حسب نظرية جامعة (أيوا Iowa) والتي حدّدت الأنماط القيادية في ثلاث أنماط: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الحر، وتمَّ صياغة العبارات الخاصة بها بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة التي اعتمدت هذه الأبعاد ومن أهمها: دراسة عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح ودراسة محمود عبد الكريم المهيرات.

وتمَّ تقسيم نمط القيادة التحويلية (البعد الرابع) بالاعتماد على الأبعاد المحددة من قبل (Bass & Avolio)، وهي: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي، والاعتبار الفردي، حيث تم اعتمادها في الكثير من الدراسات السابقة، وتم صياغة العبارات الخاصة بها بالاعتماد على الجانب النظري والعديد من الدراسات السابقة أبرزها: دراسة أحمد محمد بدح ودراسة عايد أحمد الخوالدة ومحمد حسن جرادات.

**2- المحور الثاني:** خصص لإدارة التغيير التنظيمي (المتغير التابع)، اشتمل (26) عبارة، غطت الأبعاد التالية:

➤ الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة): وشمل العبارات من (41-49).

➤ إدخال التغيير (مرحلة التغيير): وشمل العبارات من (50-57).

➤ ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد): وشمل العبارات من (58-66).

وقد تم اختيار هذه الأبعاد حسب نموذج إدارة التغيير التنظيمي المقترح من قبل (Lewin) الذي يتضمن ثلاث مراحل لإدارة التغيير التنظيمي، وتم صياغة العبارات بالاعتماد على الجانب النظري، ودراسة حسين حريم وشاكر جار الله الخشالي.

وقد حدّدت الإجابات عن العبارات المتعلقة بالمحورين حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت بدائل الإجابة الدرجات الآتية: دائما (5) درجات، غالبًا (4) درجات، أحيانًا (3) درجات، نادرًا (2) درجتين، أبدًا (1) درجة واحدة.

#### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصدُ بصدق (Validity) أداة الدراسة قدرة هذه الأداة على قياس المتغيرات التي صمّمت لقياسها بدقة، أما ثبات (Reliability) أداة الدراسة فيقصد بها الحصول على النتائج نفسها عند تكرار عملية القياس. أولاً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الاستبانة اعتمدنا على ما يلي:

**1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، تألفت من أساتذة متخصصين في هذا المجال في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة (الملحق رقم (03) يوضح القائمة الاسمية للمحكمين)، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى وضوح كل عبارة من عبارات الاستبانة، ومدى مناسبة بدائل الإجابة لكل عبارة، وكذلك مدى مناسبة كل عبارة للبعد والمحور الذي تنتمي إليه، والتوجيه بتعديل أو حذف أو إضافة أي عبارة يرونها ضرورية، ومن ثمّ تم جمع الاستبانات وتفرغ جميع الملاحظات الواردة على عباراتها، وتم الإبقاء على العبارات التي حصلت على موافقة أغلبية المحكمين، وإجراء بعض التعديلات على العبارات المتبقية في ضوء الملاحظات المتحصل عليها، واستقرت الاستبانة بصورتها النهائية على (66) عبارة، (40) عبارة للأنماط القيادية، و(26) عبارة لإدارة التغيير التنظيمي.

وقد اعتبرت الباحثة ملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة صدق المحتوى أو الصدق الظاهري، وبذلك يمكننا القول أنّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

**2- صدق الاتساق الداخلي:** يقصدُ بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه، وقد تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل بعد من أبعاد الاستبانة، من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد نفسه.

أ- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور الأنماط القيادية: الجداول الموالية توضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأنماط القيادية والبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد نمط القيادة الديمقراطية

والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.772**	0.000
2	0.739**	0.000
3	0.833**	0.000
4	0.827**	0.000
5	0.582**	0.000
6	0.689**	0.000
7	0.820**	0.000
8	0.772**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد نمط القيادة الديمقراطية والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0.833-0.582)، وبذلك تمّ التحقق من صدق البعد في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد نمط القيادة الأوتوقراطية

والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	0.597**	0.000
10	0.509**	0.000
11	0.810**	0.000
12	0.833**	0.000
13	0.860**	0.000
14	0.778**	0.000
15	0.683**	0.000
16	0.677**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد نمط القيادة الأوتوقراطية والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0.860-0.509)، وبذلك تمّ التحقق من صدق البعد في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد نمط القيادة الحرة والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	0.619**	0.000
18	0.547**	0.000
19	0.621**	0.000
20	0.714**	0.000
21	0.633**	0.000
22	0.731**	0.000
23	0.421**	0.000
24	0.590**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد نمط القيادة الحرة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0.731-0.421)، وبذلك تمّ التحقق من صدق البعد في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد نمط القيادة التحويلية والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	0.612**	0.000	33	0.774**	0.000
26	0.790**	0.000	34	0.789**	0.000
27	0.765**	0.000	35	0.694**	0.000
28	0.751**	0.000	36	0.795**	0.000
29	0.734**	0.000	37	0.690**	0.000
30	0.751**	0.000	38	0.762**	0.000
31	0.811**	0.000	39	0.822**	0.000
32	0.808**	0.000	40	0.679**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد نمط القيادة التحويلية والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0.822-0.612)، وبذلك تمّ التحقق من صدق البعد في قياس ما وضع لقياسه.

ب- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور إدارة التغيير التنظيمي: الجداول الموالية توضّح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إدارة التغيير التنظيمي والبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة) والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
41	0.782**	0.000
42	0.799**	0.000
43	0.793**	0.000
44	0.868**	0.000
45	0.893**	0.000
46	0.871**	0.000
47	0.860**	0.000
48	0.787**	0.000
49	0.727**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة) والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0.727-0.893)، وبذلك تم التحقق من صدق البعد في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
50	0.841**	0.000
51	0.855**	0.000
52	0.809**	0.000
53	0.850**	0.000
54	0.816**	0.000
55	0.872**	0.000
56	0.866**	0.000
57	0.814**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0.809-0.872)، وبذلك تم التحقق من صدق البعد في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
58	0.820**	0.000
59	0.849**	0.000
60	0.862**	0.000
61	0.884**	0.000
62	0.875**	0.000
63	0.845**	0.000
64	0.746**	0.000
65	0.842**	0.000
66	0.847**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0.746-0.884)، وبذلك تمّ التحقق من صدق البعد في قياس ما وضع لقياسه.

**3- صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (15)، إذ نجد أنّ معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.980)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأهداف الدراسة، كما نلاحظ أنّ جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأهداف هذه الدراسة، وبهذا يمكننا القول بأنّ جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

**ثانياً: ثبات أداة الدراسة**

تمّ قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) الذي يحدّد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، وكانت قيم ثبات كل بعد من أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو موضّح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك

الرقم	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
1	نمط القيادة الديمقراطية	8	0.892	0.945
2	نمط القيادة الأوتوقراطية	8	0.866	0.931
3	نمط القيادة الحرة	8	0.757	0.870
4	التأثير المثالي	4	0.835	0.914
	الاستنارة الفكرية	4	0.866	0.931
	الحفز الإلهامي	4	0.858	0.926
	الاعتبار الفردي	4	0.848	0.921
	نمط القيادة التحويلية	16	0.948	0.974
	<b>الأنماط القيادية</b>	40	0.892	0.944
1	مرحلة الإذابة (الإعداد للتغيير)	9	0.939	0.969
2	مرحلة التغيير (إدخال التغيير)	8	0.940	0.970
3	مرحلة إعادة التجميد (ترسيخ/تثبيت التغيير)	9	0.948	0.974
	<b>إدارة التغيير التنظيمي</b>	26	0.975	0.987
	<b>جميع عبارات الاستبانة</b>	66	0.960	0.980

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة تراوحت قيمته بين (0.757-0.975) وهي معاملات ثبات مرتفعة، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبانة (0.960) وهو معامل ثبات مرتفع، وبذلك يكون قد تمّ التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

#### المطلب الخامس: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تمّ استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك لعرض وتحليل البيانات المجمعة والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20، وهي كالتالي:

**أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي:** تمّ الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة المحددة في هذه الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب الأهمية.

ولقد تمّ الاعتماد على مقياس المتوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة، الموضحة في الجدول الموالي لتحديد مستوى الممارسة في كل عبارة من عبارات الاستبانة، وأيضاً في كل بعد من أبعادها.

الجدول رقم (16): تقسيم المتوسط الحسابي حسب مستوى الممارسة

المتوسط الحسابي	مستوى الممارسة
[2.33-1]	منخفض
[3.67-2.34]	متوسط
[5-3.68]	مرتفع

المصدر: هناء الرقاد، عزيزة أبودية، "القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 26، العدد 5، 2012، ص 1208.

تم حساب المقياس من خلال المعادلة التالية: (الحد الأعلى للمقياس(5) - الحد الأدنى للمقياس(1))/عدد الفئات المطلوبة(3). ومن ثم إضافة الجواب (1.33) على نهاية كل فئة.

ثانياً: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

ثالثاً: معامل ارتباط بيرسون (Person): لقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة ولاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

رابعاً: اختبار معامل الالتواء (Skewenes) ومعامل التفلطح (Kintosis): للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

خامساً: اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لاختبار مدى وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

سادساً: تحليل التباين للانحدار (Analisys of Variance): لتحديد مدى صلاحية نموذج الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

سابعاً: تحليل الانحدار

1- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة)، على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي).

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل نمط القيادة التحويلية بأبعاده الفرعية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي).

3- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression): لاختيار أفضل معادلة انحدار (للمتغيرات المستقلة الأكثر ارتباطاً بالمتغير التابع).

ثامنا: اختبار T للعينات المستقلة (Independence-Samples T-Test): لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تُعزى لاختلاف متغير الجنس.

تاسعا: تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى اختلاف المتغيرات التالية: الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية.

عاشرا: اختبار (LSD) للمقارنات البعدية (Least Significant difference): لتحديد مصدر الفروق في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يتضمن هذا المبحث وصفاً لخصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية، ثم عرض لنتائج الدراسة وتحليلها في إطار محاور الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

من أجل اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، تمّ حساب قيمة معامل الالتواء (Skewnes) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والبيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة لكل الأبعاد محصورة بين [-3، 3]، وقيمة معامل التفلطح لكل الأبعاد محصورة بين [-7، 7].

والجدول الموالي يوضّح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح):

الجدول رقم (17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

المتغيرات	معامل الالتواء Skewnes	معامل التفلطح Kurtosis
نمط القيادة الديمقراطية	-0.356	-0.275
نمط القيادة الأوتوقراطية	-0.188	-0.417
نمط القيادة الحرة	-0.355	-0.027
نمط القيادة التحويلية	-0.369	-0.352
الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)	-0.103	-0.546
إدخال التغيير (مرحلة التغيير)	-0.331	-0.410
ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)	-0.230	-0.468
إدارة التغيير التنظيمي	-0.212	-0.359

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ نتائج الاختبار تبين أن قيمة معامل الالتواء (Skewnes) لجميع متغيرات الدراسة تقع في المجال [-3، 3]، وقيمة معامل التفلطح (Kurtosis) تقع في المجال [-7، 7]، مما يشير إلى أنّ متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

لقد تمّ استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، نعرضها في الجدول الموالي وفقاً لما جاء في الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة:

#### الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	95	42.2
	أنثى	130	57.8
المجموع		225	100
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	115	51.1
	أستاذ محاضر	92	40.9
	أستاذ التعليم العالي	18	8.0
المجموع		225	100
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	41	18.2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	78	34.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	66	29.3
	من 15 سنة فأكثر	40	17.8
المجموع		225	100
الكلية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	33	14.7
	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	31	13.8
	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	51	22.7
	كلية الآداب واللغات	36	16.0
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	25	11
	كلية العلوم والتكنولوجيا	49	21.8
المجموع		225	100

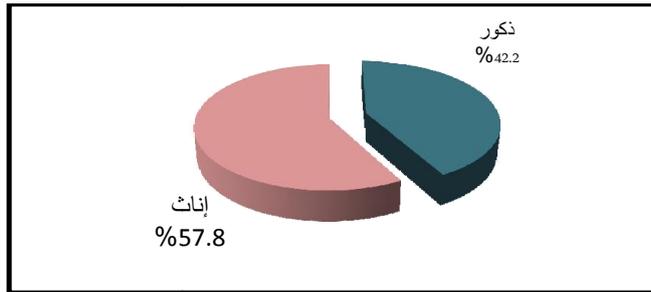
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يوضِّح الجدول الخصائص الشَّخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

#### أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

بلغ عدد الذكور ضمن أفراد عينة الدراسة (95) أستاذًا وبنسبة (42.2%)، أما الإناث فكان عددهم 130 أستاذًا وبنسبة (57.8%)، ومن خلال هذه النسب المثوية نجد أنّ نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، وهذا يعني أنّ النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة هم من الإناث.

#### الشكل رقم (25): التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة

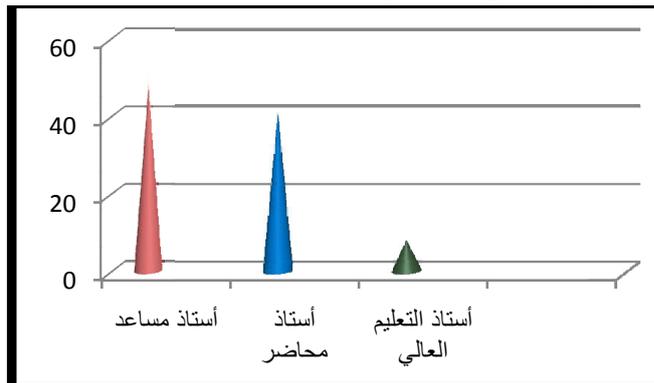


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

#### ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

تبين أنّ نسبة أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم أستاذ مساعد جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغت (51.1%)، وتليها نسبة الذين رتبهم أستاذ محاضر وتمثل (40.9%)، وفي الأخير تأتي نسبة الذين لديهم رتبة أستاذ، حيث بلغت (08.0%) وهي نسبة بسيطة مقارنة بنسبة الأساتذة الذين لديهم رتبة أستاذ مساعد ونسبة الأساتذة الذين لديهم رتبة أستاذ محاضر، ويعود ذلك إلى أنّ أغلب أفراد مجتمع الدراسة من الأساتذة المساعدين والأساتذة المحاضرين.

#### الشكل رقم (26): المدرج التكراري لمتغير الرتبة العلمية لأفراد عينة الدراسة



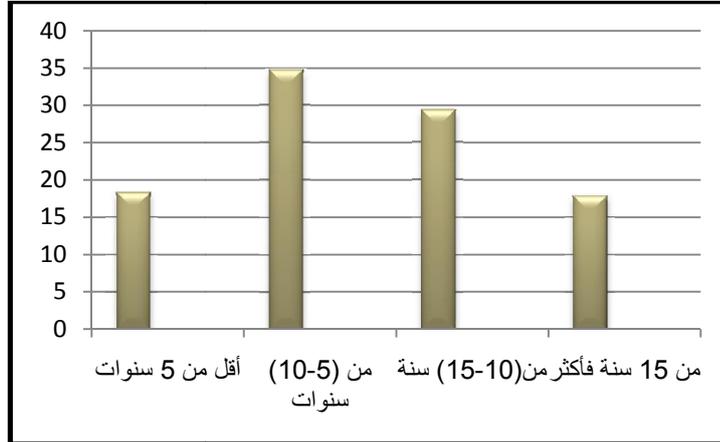
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

#### ثالثاً: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

اتضح أنّ أفراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة تتراوح من (5 إلى أقل من 10 سنوات) جاء بأكثر نسبة حيث بلغت (34.7%)، وتليها نسبة الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (10 إلى أقل من 15 سنة) حيث بلغت (29.3%)، ثم الذين لديهم أقل من 5 سنوات خدمة بنسبة بلغت (18.2%)، أما نسبة أفراد عينة الدراسة الذين لديهم

أكثر من 15 سنة خدمة مثلت أقل نسبة حيث بلغت (17.8%)، ويتبين من تلك النسب أن معظم أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خدمتهم ما بين (5 سنوات إلى 15 سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (81.80%) من النسبة الكلية لأفراد عينة الدراسة، وهذا ما يدل على معرفتهم العميقة بسياسات الكليات وظروف العمل المحيطة بهم.

الشكل رقم (27): المدرج التكراري لمتغير سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة

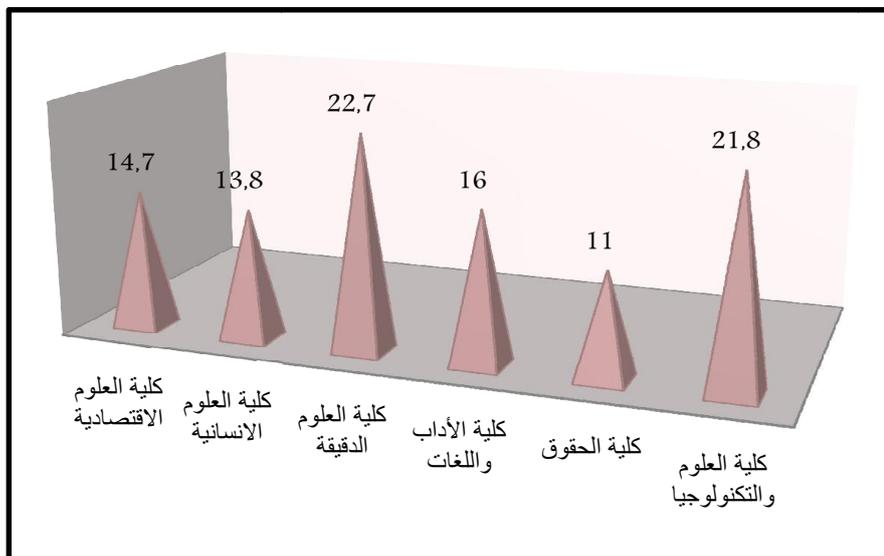


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

#### رابعاً: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الكلية

إنَّ النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هي من كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة حيث بلغت (22.7%) وتليها كلية العلوم والتكنولوجيا بنسبة (21.8%)، ثم كلية الآداب واللغات بنسبة (16.0%)، ثم ما نسبته (14.7%) من أفراد عينة الدراسة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتليها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة (13.8%)، وكانت أقل نسبة من أفراد عينة الدراسة هي من كلية الحقوق والعلوم السياسية حيث بلغت (11%)، وما يبرر هذه النسب هو اختلاف حجم المجتمع الأصلي من كل كلية.

الشكل رقم (28): المدرج التكراري لمتغير الكلية لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور الأنماط القيادية

سوف نقوم في هذا المطلب بعرض وتحليل نتائج محور الأنماط القيادية، للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى ممارسة الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة؟.

حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحور الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية)، ولقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من [1-2.33] دالاً على مستوى منخفض من الممارسة، ومن [2.34-3.67] دالاً على مستوى متوسط من الممارسة، ومن [3.68-5] دالاً على مستوى مرتفع من الممارسة، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج كل بعد من أبعاد محور الأنماط القيادية على النحو التالي:

#### أولاً: عرض وتحليل نتائج بعد نمط القيادة الديمقراطية

الجدول الموالي يوضح نتائج عبارات بعد نمط القيادة الديمقراطية على النحو التالي:

**الجدول رقم (19):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات بعد نمط القيادة الديمقراطية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
1	يفسح عميد الكلية المجال للأساتذة لإبداء آرائهم في مجال العمل.	3.32	1.121	متوسط	4
2	يقوم عميد الكلية بإشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرار.	2.83	1.115	متوسط	8
3	يتعامل عميد الكلية مع جميع الأساتذة بالعدل وبدون تحيز.	3.26	1.092	متوسط	5
4	يحرص عميد الكلية على إيجاد الثقة بينه وبين الأساتذة.	3.38	1.197	متوسط	2
5	يفوض عميد الكلية جزءاً من سلطاته للأساتذة الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.	3.01	1.136	متوسط	7
6	يسعى عميد الكلية لتوفير الاحتياجات الوظيفية للأساتذة.	3.44	1.038	متوسط	1
7	يعمل عميد الكلية على فتح قنوات الاتصال (الاتصال المتبادل) مع الأساتذة.	3.09	1.266	متوسط	6
8	يشجع عميد الكلية روح العمل الجماعي بين الأساتذة.	3.34	1.146	متوسط	3
إجمالي نمط القيادة الديمقراطية		3.210	0.861	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد نمط القيادة الديمقراطية قد بلغ (3.210) وبانحراف معياري قدره (0.861)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى مستوى ممارسة متوسط، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [2.34-3.67].

أما على مستوى عبارات بعد نمط القيادة الديمقراطية فجاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (2.83-3.44) وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين (1.038-1.266)، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (19) أن العبارة رقم (6): "يسعى عميد الكلية لتوفير الاحتياجات الوظيفية للأساتذة"، كان لها أعلى متوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.038)، في حين كانت العبارة رقم (2): "يقوم عميد الكلية بإشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرار" لها أدنى متوسط حسابي (2.83) وبانحراف معياري (1.115).

وهذا دليل على أن عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة يسعون لتوفير الاحتياجات الوظيفية للأساتذة، ويحرصون على إيجاد الثقة بينهم وبين الأساتذة، كما يشجعون روح العمل الجماعي بينهم، إلا أن مشاركة الأساتذة في عملية اتخاذ القرار كانت في المرتبة الأخيرة، مما يعني أن المشاركة بشكل محدود.

### ثانياً: عرض وتحليل نتائج بعد نمط القيادة الأوتوقراطية

يوضح الجدول الموالي نتائج عبارات بعد نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

#### الدراسة عن عبارات بعد نمط القيادة الأوتوقراطية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
9	ينفرد عميد الكلية باتخاذ القرارات دون مشاركة الأساتذة.	3.60	1.077	متوسط	2
10	تعتمد الاتصالات بين عميد الكلية والأساتذة على الاتصالات الرأسية النازلة (من أعلى إلى أسفل).	3.72	1.079	مرتفع	1
11	يستخدم عميد الكلية سلطته الرسمية كأداة للتأثير على الأساتذة لانجاز أعمالهم.	3.15	1.108	متوسط	4
12	يركز عميد الكلية جميع السلطات في يده.	3.18	1.215	متوسط	3
13	يصدر عميد الكلية الأوامر والتعليمات ويلزم الأساتذة بتنفيذها دون مناقشة.	2.98	1.257	متوسط	6
14	يحدد عميد الكلية المشكلات ويضع لها حلولاً بمفرده.	3.00	1.063	متوسط	5
15	يتابع عميد الكلية عمليات الغياب والتأخير دون مراعاة ظروف الأساتذة.	2.84	1.334	متوسط	8
16	يركز عميد الكلية على العمل و يهمل احتياجات الأساتذة.	2.94	1.263	متوسط	7
	<b>إجمالي نمط القيادة الأوتوقراطية</b>	<b>3.176</b>	<b>0.847</b>	<b>متوسط</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد نمط القيادة الأوتوقراطية قد بلغ (3.176) وبانحراف معياري (0.847)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى مستوى ممارسة متوسط، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [2.34-3.67].

أما على مستوى عبارات بعد نمط القيادة الأوتوقراطية جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (2.84-3.60)، وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين (1.063-1.334)، باستثناء عبارة واحدة هي العبارة رقم (10) جاءت بمستوى ممارسة مرتفع، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (20) أن العبارة رقم (10): "تعتمد الاتصالات بين عميد الكلية والأساتذة على الاتصالات الرئيسية النازلة (من أعلى إلى أسفل)"، كان لها أعلى متوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.079)، في حين كانت العبارة رقم (15): "يتابع عميد الكلية عمليات الغياب والتأخير دون مراعاة ظروف الأساتذة" لها أدنى متوسط حسابي (2.84) وبانحراف معياري (1.334).

وهذا ما يدل بأن عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تعتمد الاتصالات بينهم وبين الأساتذة على الاتصالات الرئيسية النازلة (من أعلى إلى أسفل)، كما يركز عمداء الكليات جميع السلطات في يدهم، ويفردون باتخاذ القرارات دون مشاركة الأساتذة.

### ثالثاً: عرض وتحليل نتائج بعد نمط القيادة الحرة

الجدول الموالي يبين نتائج عبارات بعد نمط القيادة الحرة، كما يلي:

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات بعد نمط القيادة الحرة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
17	يمنح عميد الكلية الحرية للأساتذة في تحديد أهدافهم في إطار الأهداف العامة للكلية.	3.04	1.147	متوسط	3
18	يتغاضى عميد الكلية عن متابعة غياب وتأخر الأساتذة .	2.64	1.069	متوسط	6
19	يسمح عميد الكلية للأساتذة بتحديد مدى تقدمهم في العمل.	3.51	1.102	متوسط	1
20	يعد عميد الكلية في حكم المستشار فهو لا يمارس أي سلطة على الأساتذة.	2.83	1.111	متوسط	5
21	يفوض عميد الكلية سلطة اتخاذ القرار للأساتذة على أوسع نطاق.	2.52	1.210	متوسط	8
22	يتساهل عميد الكلية مع الأساتذة المقصرين في أداء أعمالهم.	2.99	1.134	متوسط	4
23	تعتمد الاتصالات بين عميد الكلية والأساتذة على سياسة الباب المفتوح (لا توجد حواجز في الاتصال).	2.60	1.168	متوسط	7
24	يقوم عميد الكلية بتوجيه الأساتذة من خلال تعليمات وملاحظات عامة ولهم حرية التصرف نحوها.	3.41	1.244	متوسط	2
	<b>إجمالي نمط القيادة الحرة</b>	<b>2.942</b>	<b>0.699</b>	<b>متوسط</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد نمط القيادة الحرة قد بلغ (2.942) وبانحراف معياري قدره (0.699)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى مستوى ممارسة متوسط، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [2.34-3.67].

أما على مستوى عبارات نمط القيادة الحرة جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (2.52 - 3.51)، وانحرافات معيارية تتراوح ما بين (1.069 - 1.244)، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (21) أن العبارة رقم (19): "يسمح عميد الكلية للأساتذة بتحديد مدى تقدمهم في العمل"، كان لها أعلى متوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.102)، في حين كانت العبارة رقم (21): "يفوض عميد الكلية سلطة اتخاذ القرار للأساتذة على أوسع نطاق"، لها أدنى متوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (1.210).

وهذا ما يدل على أن عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة يسمحون للأساتذة بتحديد مدى تقدمهم في العمل، كما يتم توجيههم من خلال تعليمات وملاحظات عامة ولهم حرية التصرف نحوها، كما يمنحون الحرية للأساتذة في تحديد أهدافهم في إطار الأهداف العامة للكلية، إلا أن سهولة اتصال الأساتذة بعمداء الكليات كان في المرتبة قبل الأخيرة، مما يعني أن الاتصال تعوقه مجموعة من الحواجز.

#### رابعاً: عرض وتحليل نتائج بعد نمط القيادة التحويلية

يُظهر الجدول الموالي نتائج عبارات الأبعاد الفرعية لبعد نمط القيادة التحويلية، على النحو التالي:  
الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

#### الدراسة عن عبارات الأبعاد الفرعية لبعد نمط القيادة التحويلية

رقم العبارة	أبعاد نمط القيادة التحويلية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
25	يتجاوز عميد الكلية مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	3.04	1.156	متوسط	3
26	يسعى عميد الكلية ليكون مثل أعلى يقتدي به الأساتذة.	3.02	1.253	متوسط	4
27	يلتزم عميد الكلية بالقيم الأخلاقية في العمل.	3.57	1.182	متوسط	1
28	يتصرف عميد الكلية بثقة ذاتية عالية في العمل.	3.35	1.216	متوسط	2
<b>1</b>	<b>التأثير المثالي</b>	<b>3.244</b>	<b>0.983</b>	<b>متوسط</b>	<b>1</b>
29	يعتبر عميد الكلية الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	3.14	1.087	متوسط	1
30	يشجع عميد الكلية الأساتذة على التعبير عن ما لديهم من أفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	3.06	1.090	متوسط	3
31	يدفع عميد الكلية الأساتذة للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تنجم في العمل.	3.07	1.098	متوسط	2
32	يدعم عميد الكلية الإبداع والابتكار عن طريق رعاية الأفكار والآراء الجديدة للأساتذة.	3.00	1.116	متوسط	4
<b>2</b>	<b>الاستثارة الفكرية</b>	<b>3.067</b>	<b>0.928</b>	<b>متوسط</b>	<b>2</b>
33	يعمل عميد الكلية على استثارة روح التحدي بين الأساتذة.	2.64	1.114	متوسط	4
34	يركز عميد الكلية على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	3.02	1.182	متوسط	3
35	لدى عميد الكلية نظرة تفاؤلية بما يتعلق بالرؤية المستقبلية للكلية.	3.41	1.173	متوسط	1
36	يحفز عميد الكلية الأساتذة لانجاز أكثر مما كان يتوقع منهم.	3.07	1.204	متوسط	2
<b>3</b>	<b>الحفز الإلهامي</b>	<b>3.036</b>	<b>0.979</b>	<b>متوسط</b>	<b>3</b>

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لدور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي بجامعة محمد خيضر بسكرة

4	متوسط	1.128	2.87	يراعي عميد الكلية الفروق الفردية بين الأساتذة (من حيث: الحاجات، القدرات، الطموحات...).	37
1	متوسط	1.143	3.15	يسعى عميد الكلية إلى تنمية وتطوير الأساتذة مهنيًا في حدود الإمكانيات المتاحة.	38
3	متوسط	1.197	3.02	يتعامل عميد الكلية بالشفافية مع الأساتذة .	39
2	متوسط	1.210	3.08	يتعامل عميد الكلية مع المشاكل التي تواجه كل أستاذ بشكل شخصي ويعمل على حلها.	40
4	متوسط	0.970	3.030	الاعتبار الفردي	
	متوسط	0.872	3.094	إجمالي نمط القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد نمط القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة قد بلغ (3.094) وبانحراف معياري قدره (0.872)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإنّ هذا البعد يشير إلى مستوى ممارسة متوسط، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [2.34-3.67]، أمّا على مستوى الأبعاد الفرعية لبعد نمط القيادة التحويلية وعباراتها نقوم بتحليل نتائجها على النحو التالي:

**1- التأثير المثالي:** يوضّح الجدول أنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد التأثير المثالي جاء في المرتبة الأولى، حيث بلغ (3.244) وبانحراف معياري (0.983)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [2.34-3.67] هذا يعني أنّ بعد التأثير المثالي يمارس بمستوى متوسط، أمّا على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.02-3.57)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.156-1.253). وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (22) أنّ العبارة رقم (27): "يلتزم عميد الكلية بالقيم الأخلاقية في العمل"، كان لها أعلى متوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (1.182)، في حين كانت العبارة رقم (26): "يسعى عميد الكلية ليكون مثل أعلى يقتدي به الأساتذة" لها أدنى متوسط حسابي (3.02) وبانحراف معياري (1.253).

**2- الاستثارة الفكرية:** جاء المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الثانية، حيث بلغ (3.067) وبانحراف معياري (0.928)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [2.34-3.67] هذا يعني أنّ بعد الاستثارة الفكرية يمارس بمستوى متوسط، أمّا على مستوى عبارات هذا البعد فجاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.00-3.14) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.087-1.116).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (22) أن العبارة رقم (29): "يعتبر عميد الكلية الأخطاء تجارب عملية مفيدة" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.14) وبانحراف معياري (1.087)، في حين كانت العبارة رقم (32): "يدعم عميد الكلية الإبداع والابتكار عن طريق رعاية الأفكار والآراء الجديدة للأساتذة" لها أدنى متوسط حسابي (3.00) وبانحراف معياري (1.116).

**3- الحفز الإلهامي:** تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الحفز الإلهامي جاء في المرتبة الثالثة، حيث بلغ (3.036) وبانحراف معياري (0.979)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [2.34 - 3.67] هذا يعني أن بعد الحفز الإلهامي يمارس بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.64-3.41) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.114-1.204).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (22) أن العبارة رقم (35): "لدى عميد الكلية نظرة تفاؤلية لما يتعلق بالرؤية المستقبلية للكلية" حازت على أعلى متوسط (3.41) وبانحراف معياري (1.173)، أما أدنى متوسط (2.64) كان للعبارة رقم (33): "يعمل عميد الكلية على استثارة روح التحدي بين الأساتذة" بانحراف معياري (1.114).

**4- الاعتبار الفردي:** تبين أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الاعتبار الفردي كان أدنى المتوسطات حيث بلغ (3.030) بانحراف معياري (0.970)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، وبذلك أخذ هذا البعد المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن أبعاد نمط القيادة التحويلية، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال [2.34 - 3.67] هذا يعني أن بعد الاعتبار الفردي يمارس بمستوى متوسط، أما على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.87-3.15) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.143 - 1.210).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (22) أن العبارة رقم (38): "يسعى عميد الكلية إلى تنمية وتطوير الأساتذة مهنيًا في حدود الإمكانيات المتاحة" تحصلت على أعلى متوسط حسابي (3.15) وبانحراف معياري (1.143)، في حين أن العبارة رقم (37): "يراعي عميد الكلية الفروق الفردية بين الأساتذة من حيث: الحاجات، القدرات، الطموحات.." كان لها أدنى متوسط حسابي (2.87) وبانحراف معياري (1.128).

تأسيسًا على ما تقدم يمكن تلخيص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور الأنماط القيادية: نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، ونمط القيادة التحويلية، في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور الأنماط القيادية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
1	نمط القيادة الديمقراطية	3.210	0.861	متوسط	1
2	نمط القيادة الأوتوقراطية	3.176	0.847	متوسط	2
3	نمط القيادة الحرة	2.942	0.699	متوسط	4
4	نمط القيادة التحويلية	3.094	0.872	متوسط	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يشير الجدول أعلاه إلى أنّ هناك ممارسة متوسطة للأنماط القيادية الأربعة، ويأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطية بمتوسط حسابي (3.210)، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الأوتوقراطية بمتوسط حسابي (3.176)، وفي المرتبة الثالثة نمط القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (3.094)، بينما جاء نمط القيادة الحرة في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.942).

وبشكلٍ عام يمكن القول أنّ عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة يمارسون كل من نمط القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والتحويلية والحرة بمستوى متوسط، إلا أنّ أقل الأنماط ممارسة هو نمط القيادة الحرة.

#### المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج محور إدارة التغيير التنظيمي

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج محور إدارة التغيير التنظيمي للإجابة عن السؤال التالي: ما مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة؟.

حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحور إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة (الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)، إدخال التغيير (مرحلة التغيير)، ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد))، ولقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من [1 - 2.33] دالاً على مستوى منخفض من الممارسة، ومن [2.34 - 3.67] دالاً على مستوى متوسط من الممارسة، ومن [3.68 - 5] دالاً على مستوى مرتفع من الممارسة، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج كل بعد من أبعاد محور إدارة التغيير التنظيمي على النحو التالي:

أولاً: عرض وتحليل نتائج بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)

الجدول الموالي يوضّح نتائج عبارات بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة) على النحو التالي:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
41	يقوم عميد الكلية بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم، البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا..).	3.19	1.099	متوسط	1
42	يحرص عميد الكلية على خلق الشعور لدى الأساتذة بالحاجة للتغيير.	3.00	1.171	متوسط	2
43	يسعى عميد الكلية لمساعدة الأساتذة على إدراك عدم جدوى وفعالية الممارسات والسلوكيات الحالية.	2.92	1.141	متوسط	4
44	يحرص عميد الكلية على مناقشة الأساتذة ومشورتهم فيما يتعلق بأمور التغيير.	2.68	1.208	متوسط	9
45	يهتم عميد الكلية بشرح أسباب التغيير ومبرراته للأساتذة .	2.81	1.170	متوسط	6
46	يحرص عميد الكلية على توضيح نتائج وأثار التغيير للأساتذة.	2.76	1.117	متوسط	7
47	يهتم عميد الكلية بالتعرف على احتمالات مقاومة التغيير.	2.75	1.095	متوسط	8
48	يحرص عميد الكلية على التعرف على مسببات مقاومة التغيير.	2.88	1.124	متوسط	5
49	يقوم عميد الكلية باتخاذ ما يلزم من إجراءات للتعامل مع مقاومة التغيير.	2.98	1.126	متوسط	3
	إجمالي بعد الإعداد للتغيير(مرحلة الإذابة)	2.885	0.934	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتبين أنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة) قد بلغ (2.885) وبانحراف معياري قدره (0.934)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإنّ بعد الإعداد للتغيير(مرحلة الإذابة) يشير إلى مستوى ممارسة متوسط، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [2.34 - 3.67]، أما على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.75 - 3.19) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.095-1.208).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (24) أنّ العبارة رقم (41): "يقوم عميد الكلية بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم، البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا..)" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.19) وبانحراف معياري (1.099)، في حين كانت العبارة رقم (47): "يهتم عميد الكلية بالتعرف على احتمالات مقاومة التغيير" لها أدنى متوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري (1.095).

وهذا ما يدل على أن عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة يخططون للتغييرات، ويحرصون على خلق الشعور لدى الأساتذة بالحاجة للتغيير، وعدم جدوى وفعالية الممارسات والسلوكيات الحالية.

### ثانياً: عرض وتحليل نتائج بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير)

الجدول الموالي يوضّح نتائج عبارات بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) على النحو التالي:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
50	يقرر عميد الكلية التغيير المطلوب في ضوء تشخيص سليم للمشكلة.	3.09	1.118	متوسط	3
51	يقوم عميد الكلية بإشراك الأساتذة في تطوير ومراجعة البدائل المحتملة للتغيير.	2.82	1.191	متوسط	7
52	يشارك عميد الكلية الأساتذة في اختيار التغيير المناسب.	2.74	1.175	متوسط	8
53	يأخذ عميد الكلية في الاعتبار المحددات والقيود التنظيمية (الموارد المتاحة، السياسات، فلسفة الإدارة،...) في اختيار التغيير.	3.15	1.182	متوسط	2
54	يتخذ عميد الكلية الإجراءات اللازمة لوضع التغيير موضع التنفيذ.	3.18	1.193	متوسط	1
55	يقوم عميد الكلية بإجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب.	3.04	1.156	متوسط	4
56	يقوم عميد الكلية بتوظيف التغذية الراجعة عن تنفيذ المراحل اللاحقة لبرنامج التغيير.	2.94	1.094	متوسط	5
57	يقوم عميد الكلية بتوفير التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والممارسات والإجراءات الجديدة.	2.87	1.190	متوسط	6
إجمالي بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير)		2.979	0.977	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) قد بلغ (2.979) وبانحراف معياري قدره (0.977)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإنّ بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) يشير إلى مستوى ممارسة متوسط، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [2.34-3.67]، أمّا على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.74-3.18) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.095-1.208).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (25) أنّ العبارة رقم (54): "يتخذ عميد الكلية الإجراءات اللازمة لوضع التغيير موضع التنفيذ"، كان لها أعلى متوسط حسابي (3.18) وبانحراف معياري (1.193)، في حين كانت العبارة رقم (52): "يشارك عميد الكلية الأساتذة في اختيار التغيير المناسب" لها أدنى متوسط حسابي (2.74) وبانحراف معياري (1.175).

وهذا ما يدل على أن عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة يقومون باتخاذ الإجراءات لوضع التغيير موضع التنفيذ، بأخذهم في الاعتبار المحددات والقيود التنظيمية (الموارد المتاحة، السياسات، فلسفة الإدارة..). في اختيار التغيير، كما يعملون على توفير المعلومات الراجعة عن عملية التغيير.

### ثالثاً: عرض وتحليل نتائج بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)

الجدول الموالي يوضّح نتائج عبارات بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) على النحو

التالي:

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية
58	يحرص عميد الكلية على تكريس وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه في السلوكيات والممارسات الجديدة.	3.09	1.124	متوسط	3
59	يهتم عميد الكلية باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استمرارية التغيير.	3.24	1.119	متوسط	1
60	يقوم عميد الكلية بتوفير الموارد الداعمة لاستمرار التغيير.	3.11	1.145	متوسط	2
61	يحرص عميد الكلية على متابعة التغيير وإجراء تقييم موضوعي لنتائج التغيير.	3.04	1.147	متوسط	4
62	يقوم عميد الكلية بإدخال ما يلزم من تعديلات ضرورية على التغيير الأصلي في ضوء نتائج التقييم.	3.02	1.120	متوسط	5
63	يهتم عميد الكلية باطلاع الأساتذة على سير عملية التغيير.	2.79	1.223	متوسط	7
64	يحرص عميد الكلية على ربط منح الحوافز بمستوى أداء الأساتذة في إنجاح التغيير واستمراره.	2.64	1.232	متوسط	9
65	يحرص عميد الكلية على تقديم ما يلزم من نصح وإرشاد للأساتذة أثناء التغيير.	2.83	1.173	متوسط	6
66	يهتم عميد الكلية بمساعدة الأساتذة على حل ما يواجههم من مشكلات وصعوبات أثناء التغيير.	2.78	1.229	متوسط	8
	إجمالي بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)	2.949	0.981	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) قد بلغ (2.949) بانحراف معياري قدره (0.981)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) يشير إلى مستوى ممارسة متوسط، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [2.34 - 3.67]، أمّا على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.78 - 3.24) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.119 - 1.229).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (26) أنّ العبارة رقم (59): "يهتم عميد الكلية باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استمرارية التغيير" كان لها أعلى متوسط حسابي (3.24) بانحراف معياري (1.119)، في حين كانت العبارة رقم (66): "يهتم عميد الكلية بمساعدة الأساتذة على حل ما يواجههم من مشكلات وصعوبات أثناء التغيير" لها أدنى متوسط حسابي (2.78) وبانحراف معياري (1.229). وهذا ما يدل على أنّ عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة يقومون باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استمرارية التغيير، وذلك بتوفير الموارد اللازمة لذلك، وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه في السلوكيات والممارسات الجديدة، والعمل على إجراء تقييم موضوعي لنتائج التغيير. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن تلخيص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة: الإعداد للتغيير (مرحلة التغيير)، إدخال التغيير (مرحلة التغيير)، ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) في الجدول التالي:

**الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور إدارة التغيير التنظيمي**

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية النسبية
1	الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)	2.885	0.934	متوسط
2	إدخال التغيير (مرحلة التغيير)	2.979	0.977	متوسط
3	ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)	2.949	0.981	متوسط
	<b>إجمالي محور إدارة التغيير التنظيمي</b>	<b>2.936</b>	<b>0.911</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي لإجمالي محور إدارة التغيير التنظيمي قد بلغ (2.936) وبانحراف معياري (0.911) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، وحسب مقياس الدراسة، فإنّ هذا المحور يشير إلى مستوى ممارسة متوسط، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [2.34 - 3.67].

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (27) أنّ هناك ممارسة متوسطة لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي، ويأتي بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.979)، يليه بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.949)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة) بمتوسط حسابي قدره (2.885).

### المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وفرضياتها الفرعية لتحديد أثر الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة، إضافة إلى اختبار فرضيات الفروق.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تجمع المتغير المستقل (الأنماط القيادية) بالمتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)، سوف يتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، على النحو التالي:

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H011: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.**

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط**

#### لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	79.324	1	79.324	165.904	0.000
الخطأ	106.623	223	0.478		
المجموع	185.947	224			

F الجدولية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بدرجتي حرية (1، 223) = 3.841.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أنّ قيمة F المحسوبة (165.904) أكبر من قيمة F الجدولية (3.841)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه يوجد أثر لنمط القيادة الديمقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الديمقراطية على

إدارة التغيير التنظيمي، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الديمقراطية على إدارة التغيير التنظيمي

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت <b>Bo</b>	0.718	0.178	-	4.025	0.000
نمط القيادة الديمقراطية	0.691	0.054	0.653	12.880	0.000
معامل الارتباط R	0.653				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.427				
المتغير التابع	إدارة التغيير التنظيمي				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (29) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  للمتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطية) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)، إذ بلغت T المحسوبة (12.880) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.653)، وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (نمط القيادة الديمقراطية، إدارة التغيير التنظيمي)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.427) إلى أن نمط القيادة الديمقراطية يفسر ما نسبته (42.70%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير التنظيمي.

➤ تشير قيمة معامل الانحدار B (0.691) إلى أن التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الديمقراطية يؤدي إلى التغيير (الزيادة) في مستوى إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.691).

وفي ضوء النتائج السابقة نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H011)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ولتوضيح أثر نمط القيادة الديمقراطية على كل بعد من أبعاد إدارة التغيير التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

أ- أثر نمط القيادة الديمقراطية على الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة):

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الديمقراطية على الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت B <sub>0</sub>	0.821	0.195	-	4.221	0.000
نمط القيادة الديمقراطية	0.643	0.059	0.593	10.984	0.000
معامل الارتباط R	0.593				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.351				
المتغير التابع	الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (30) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطية) على المتغير التابع (الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة))، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (10.984) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.593) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (نمط القيادة الديمقراطية، الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة))، وتشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.351) إلى أن نمط القيادة الديمقراطية يفسر ما نسبته (35.10%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة).
- تشير قيمة معامل الانحدار B (0.643) إلى أن التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الديمقراطية يؤدي إلى التغيير (الزيادة) في مستوى الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة) بقيمة (0.643).

ب- أثر نمط القيادة الديمقراطية على إدخال التغيير (مرحلة التغيير):

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الديمقراطية على إدخال التغيير (مرحلة التغيير)

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت B <sub>0</sub>	0.656	0.194	-	3.377	0.001
نمط القيادة الديمقراطية	0.724	0.058	0.638	12.376	0.000
معامل الارتباط R	0.638				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.407				
المتغير التابع	إدخال التغيير (مرحلة التغيير)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (31) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطية) على المتغير التابع (إدخال التغيير (مرحلة التغيير))، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (12.376) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.638) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (نمط القيادة الديمقراطية، إدخال التغيير (مرحلة التغيير))، وتشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.407) إلى أن نمط القيادة الديمقراطية يفسر ما نسبته (40.70%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدخال التغيير (مرحلة التغيير).
- تشير قيمة معامل الانحدار B (0.724) إلى أن التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الديمقراطية يؤدي إلى التغيير (الزيادة) في مستوى إدخال التغيير (مرحلة التغيير) بقيمة (0.724).

### ج- أثر نمط القيادة الديمقراطية على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد):

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الديمقراطية

على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت B <sub>0</sub>	0.670	0.198	-	3.374	0.001
نمط القيادة الديمقراطية	0.710	0.060	0.623	11.890	0.000
معامل الارتباط R	0.623				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.388				
المتغير التابع	ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (32) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل (نمط القيادة الديمقراطية) على المتغير التابع (ترسيخ/ تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد))، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (11.890) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.623) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (نمط القيادة الديمقراطية، ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد))، وتشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.388) إلى أن نمط القيادة الديمقراطية يفسر ما نسبته (38.80%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد).
- تشير قيمة معامل الانحدار B (0.710) إلى أن التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الديمقراطية يؤدي إلى التغيير (الزيادة) في مستوى ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) بقيمة (0.710).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H012: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	27.984	1	27.984	39.506	0.000
الخطأ	157.963	223	0.708		
المجموع	185.947	224			

F الجدولية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  بدرجتي حرية (1، 223) = 3.841. المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أن قيمة F المحسوبة (39.506) أكبر من قيمة F الجدولية (3.841) ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه يوجد أثر لنمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة التغيير التنظيمي، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الأوتوقراطية

على إدارة التغيير التنظيمي

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت B0	4.261	0.218	-	19.532	0.000
نمط القيادة الأوتوقراطية	-0.417	0.066	-0.388	-6.285	0.000
معامل الارتباط R			-0.388		
معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.150		
المتغير التابع			إدارة التغيير التنظيمي		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (34) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  للمتغير المستقل (نمط القيادة الأوتوقراطية) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)، إذ بلغت T المحسوبة (-6.285) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط  $R(-0.388)$  وهي تشير إلى أنّ هناك علاقة سالبة (عكسية) بين المتغيرين (نمط القيادة الأوتوقراطية، إدارة التغيير التنظيمي)، فيما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2(0.150)$  إلى أنّ نمط القيادة الأوتوقراطية يفسر ما نسبته (15.00%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير التنظيمي.

➤ تشير قيمة معامل الانحدار  $B(-0.417)$  إلى أنّ التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية يؤدي إلى التغير (الانخفاض) في مستوى إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.417).

وفي ضوء النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ( $H_{012}$ )، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ولتوضيح أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على كل بعد من أبعاد إدارة التغيير التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

أ- أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على الإعدادات للتغيير (مرحلة الإذابة):

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على الإعدادات للتغيير (مرحلة الإذابة)

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت $B_0$	4.105	0.228	-	18.038	0.000
نمط القيادة الأوتوقراطية	-0.384	0.069	-0.348	-5.547	0.000
معامل الارتباط R	-0.348				
معامل التحديد $R^2$	0.121				
المتغير التابع	الإعدادات للتغيير (مرحلة الإذابة)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (35) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل (نمط القيادة الأوتوقراطية) على المتغير التابع (الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة))، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (-5.547) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط  $R(-0.348)$  وهي تشير إلى أن هناك علاقة سالبة (عكسية) بين المتغيرين (نمط القيادة الأوتوقراطية، الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة))، وتشير قيمة معامل التحديد  $R^2(0.121)$  إلى أن نمط القيادة الأوتوقراطية يفسر ما نسبته (12.10%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة).

➤ تشير قيمة معامل الانحدار  $B(-0.384)$  إلى أن التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية يؤدي إلى التغيير (الانخفاض) في مستوى الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة) بقيمة (0.384).

ب- أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على إدخال التغيير (مرحلة التغيير):

الجدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الأوتوقراطية

على إدخال التغيير (مرحلة التغيير)

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت $B_0$	4.523	0.230	-	19.659	0.000
نمط القيادة الأوتوقراطية	-0.486	0.070	-0.422	-6.942	0.000
معامل الارتباط R	-0.422				
معامل التحديد $R^2$	0.178				
المتغير التابع	إدخال التغيير (مرحلة التغيير)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (36) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل (نمط القيادة الأوتوقراطية) على المتغير التابع (إدخال التغيير (مرحلة التغيير))، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (-6.942) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط  $R(-0.422)$  وهي تشير إلى أن هناك علاقة سالبة (عكسية) بين المتغيرين (نمط القيادة الأوتوقراطية، إدخال التغيير (مرحلة التغيير))، وتشير قيمة معامل التحديد  $R^2(0.178)$  إلى أن نمط القيادة الأوتوقراطية يفسر ما نسبته (17.80%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدخال التغيير (مرحلة التغيير).

➤ تشير قيمة معامل الانحدار  $B(-0.486)$  إلى أن التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية يؤدي إلى التغيير (الانخفاض) في مستوى إدخال التغيير (مرحلة التغيير) بقيمة (0.486).

ج- أثر نمط القيادة الأوتوقراطية على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد):

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الأوتوقراطية

على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت B <sub>0</sub>	4.184	0.240	-	17.421	0.000
نمط القيادة الأوتوقراطية	-0.389	0.073	-0.336	-5.324	0.000
معامل الارتباط R	-0.336				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.113				
المتغير التابع	ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (37) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  للمتغير المستقل (نمط القيادة الأوتوقراطية) على المتغير التابع (ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد))، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (-5.324) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (-0.336) وهي تشير إلى أنّ هناك علاقة سالبة (عكسية) بين المتغيرين (نمط القيادة الأوتوقراطية، ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد))، وتشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.113) إلى أنّ نمط القيادة الأوتوقراطية يفسر ما نسبته (11.30%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد).
- تشير قيمة معامل الانحدار B (-0.389) إلى أنّ التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية يؤدي إلى التغيير (الانخفاض) في مستوى ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) بقيمة (0.389).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H013: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء

الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	23.062	1	23.062	31.574	0.000
الخطأ	162.885	223	0.730		
المجموع	185.947	224			

F الجدولية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بدرجتي حرية (1، 223) = 3.841.  
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أنّ قيمة F المحسوبة (31.574) أكبر من قيمة F الجدولية (3.841) ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه يوجد أثر لنمط القيادة الحرة على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الحرة على إدارة التغيير التنظيمي، كما يوضّحه الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الحرة على إدارة التغيير التنظيمي

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت B <sub>0</sub>	1.586	0.247	-	6.422	0.000
نمط القيادة الحرة	0.459	0.082	0.352	5.619	0.000
معامل الارتباط R	0.352				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.124				
المتغير التابع	إدارة التغيير التنظيمي				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (39) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل (نمط القيادة الحرة) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي)، إذ بلغت T المحسوبة (5.619) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.352) وهي تشير إلى أنّ هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (نمط القيادة الحرة، إدارة التغيير التنظيمي)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.124) إلى أنّ نمط

القيادة الحرة يفسر ما نسبته (12.40%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير التنظيمي.

➤ تشير قيمة معامل الانحدار B (0.459) إلى أنّ التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الحرة يؤدي إلى التغيير (الزيادة) في مستوى إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.459).

وفي ضوء النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة (H013)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ولتوضيح أثر نمط القيادة الحرة على كل بعد من أبعاد إدارة التغيير التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

أ- أثر نمط القيادة الحرة على الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة):

الجدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الحرة

على الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت B <sub>0</sub>	1.659	0.257	-	6.453	0.000
نمط القيادة الحرة	0.417	0.085	0.312	4.900	0.000
معامل الارتباط R	0.312				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.097				
المتغير التابع	الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (40) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  للمتغير المستقل (نمط القيادة الحرة) على المتغير التابع (الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة))، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (4.900) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.312) وهي تشير إلى أنّ هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (نمط القيادة الحرة، الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة))، وتشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.097) إلى أنّ نمط القيادة الحرة يفسر ما نسبته (9.70%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة).

➤ تشير قيمة معامل الانحدار B (0.417) إلى أنّ التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الحرة يؤدي إلى التغيير (الزيادة) في مستوى الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة) بقيمة (0.417).

ب- أثر نمط القيادة الحرة على إدخال التغيير (مرحلة التغيير):

الجدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الحرة

على إدخال التغيير (مرحلة التغيير)

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت Bo	1.466	0.263	-	5.576	0.000
نمط القيادة الحرة	0.514	0.087	0.368	5.913	0.000
معامل الارتباط R	0.368				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.136				
المتغير التابع	إدخال التغيير (مرحلة التغيير)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (41) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  للمتغير المستقل (نمط القيادة الحرة) على المتغير التابع (إدخال التغيير (مرحلة التغيير))، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.913) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.368) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (نمط القيادة الحرة، إدخال التغيير (مرحلة التغيير))، وتشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.136) إلى أن نمط القيادة الحرة يفسر ما نسبته (13.60%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدخال التغيير (مرحلة التغيير).

➤ تشير قيمة معامل الانحدار B (0.514) إلى أن التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الحرة يؤدي إلى التغيير (الزيادة) في مستوى إدخال التغيير (مرحلة التغيير) بقيمة (0.514).

ج- أثر نمط القيادة الحرة على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد):

الجدول رقم (42): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نمط القيادة الحرة

على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت Bo	1.620	0.269	-	6.018	0.000
نمط القيادة الحرة	0.452	0.089	0.322	5.075	0.000
معامل الارتباط R	0.322				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.104				
المتغير التابع	ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (42) ما يلي:

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  للمتغير المستقل (نمط القيادة الحرة) على المتغير التابع (ترسيخ/ تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد))، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.075) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

➤ بلغت قيمة معامل الارتباط  $R(0.322)$  وهي تشير إلى أنّ هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (نمط القيادة الحرة، ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد))، وتشير قيمة معامل التحديد  $R^2(0.104)$  إلى أنّ نمط القيادة الحرة يفسر ما نسبته (10.40%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد).

➤ تشير قيمة معامل الانحدار  $B(0.452)$  إلى أنّ التغير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الحرة يؤدي إلى التغير (الزيادة) في مستوى ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) بقيمة (0.452).

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**H014:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي لدى

عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقبل إجراء الاختبار تم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis Variance) والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (43):** نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد

#### لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	103.764	4	25.941	69.442	0.000
الخطأ	82.183	220	0.374		
المجموع الكلي	185.947	224			

F الجدولية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  بدرجتي حرية (4، 220) = 2.371.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من الجدول أنّ قيمة F المحسوبة (69.442) أكبر من قيمة F الجدولية (2.371)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، أي أنه يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وتأسيساً على ما تقدم، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التحويلية بدلالة أبعادها على إدارة التغيير التنظيمي، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (44): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التحويلية

على إدارة التغيير التنظيمي

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت B <sub>0</sub>	0.603	0.151	-	3.982	0.000
التأثير المثالي	0.041	0.072	0.044	0.573	0.567
الاستثارة الفكرية	0.106	0.087	0.108	1.216	0.225
الحفز الإلهامي	0.314	0.078	0.337	3.999	0.000
الاعتبار الفردي	0.305	0.071	0.325	4.295	0.000
معامل الارتباط R	0.747				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.558				
المتغير التابع	إدارة التغيير التنظيمي				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (44) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  لبُعدي الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي، إذ بلغت قيمة T المحسوبة لكل بعد على التوالي (3.999)، (4.295) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  لبُعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية على إدارة التغيير التنظيمي، وما يؤكد ذلك مستوى الدلالة لهما والبالغ (0.567)، (0.225) على التوالي، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
  - بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.747)، وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (نمط القيادة التحويلية، إدارة التغيير التنظيمي)، فيما تشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.558) إلى أن نمط القيادة التحويلية (الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي) يفسر ما نسبته (55.80%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير التنظيمي.
  - تشير قيم معاملات الانحدار B لبُعدي الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي والبالغة على التوالي (0.314)، (0.305) إلى أن التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة كل من البعدين السابقين يؤدي إلى التغيير (الزيادة) في مستوى إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.314)، (0.305) على الترتيب.
- وفي ضوء النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة (H014) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ولتوضيح أثر نمط القيادة التحويلية بدلالة أبعادها على كل بعد من أبعاد إدارة التغيير التنظيمي، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

أ- أثر نمط القيادة التحويلية على الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة):

الجدول رقم (45): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التحويلية على الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت $B_0$	0.746	0.170	-	4.401	0.000
التأثير المثالي	-0.056	0.080	-0.059	-0.694	0.488
الاستثارة الفكرية	0.097	0.097	0.097	0.999	0.319
الحفز الإلهامي	0.322	0.088	0.338	3.671	0.000
الاعتبار الفردي	0.344	0.080	0.357	4.324	0.000
معامل الارتباط R	0.688				
معامل التحديد $R^2$	0.473				
المتغير التابع	الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (45) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  لبعدي الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي على الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة لكل بعد على التوالي (3.671)، (4.324) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  لبعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية على الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)، وما يؤكد ذلك مستوى الدلالة لهما والبالغ (0.488)، (0.319) على التوالي، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.688)، وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (نمط القيادة التحويلية، الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة))، فيما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.476) إلى أن نمط القيادة التحويلية (الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي) يفسر ما نسبته (47.60%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة).
- تشير قيم معاملات الانحدار B لبعدي الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي وبالغلة على التوالي (0.322)، (0.344) إلى أن التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة كل من البعدين السابقين يؤدي إلى التغيير (الزيادة) في مستوى الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة) بقيمة (0.322)، (0.344) على الترتيب.

ب- أثر نمط القيادة التحويلية على إدخال التغيير (مرحلة التغيير):

الجدول رقم (46): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التحويلية على إدخال التغيير (مرحلة التغيير)

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت B <sub>0</sub>	0.556	0.172	-	3.239	0.001
التأثير المثالي	0.115	0.081	0.115	1.413	0.159
الاستثارة الفكرية	0.141	0.099	0.134	1.430	0.154
الحفز الإلهامي	0.298	0.089	0.299	3.350	0.001
الاعتبار الفردي	0.236	0.081	0.234	2.929	0.004
معامل الارتباط R	0.711				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.505				
المتغير التابع	إدخال التغيير (مرحلة التغيير)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (46) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  لبعدي الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي على إدخال التغيير (مرحلة التغيير)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة لكل بعد على التوالي (3.350)، (2.929) بمستوى دلالة (0.001)، (0.004) على التوالي، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  لبعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية على إدخال التغيير (مرحلة التغيير)، وما يؤكد ذلك مستوى الدلالة لهما والبالغ (0.159)، (0.154)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.711)، وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (نمط القيادة التحويلية، إدخال التغيير (مرحلة التغيير))، فيما تشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.505) إلى أن نمط القيادة التحويلية (الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي) يفسر ما نسبته (50.50%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدخال التغيير (مرحلة التغيير).
- تشير قيم معاملات الانحدار B لبعدي الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي وبالغثة على التوالي (0.298)، (0.236) إلى أن التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة كل من البعدين السابقين يؤدي إلى التغيير (الزيادة) في مستوى إدخال التغيير (مرحلة التغيير) بقيمة (0.298)، (0.236) على الترتيب.

ج- أثر نمط القيادة التحويلية على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد):

الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر نمط القيادة التحويلية على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)

المتغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	المعامل المعايري Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت B0	0.502	0.169	-	2.970	0.003
التأثير المثالي	0.072	0.080	0.072	0.903	0.367
الاستثارة الفكرية	0.083	0.097	0.079	0.857	0.392
الحفز الإلهامي	0.319	0.087	0.318	3.641	0.000
الاعتبار الفردي	0.327	0.079	0.323	4.128	0.000
معامل الارتباط R	0.725				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.526				
المتغير التابع	ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (47) ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لبعدي الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة لكل بعد على التوالي (3.641)، (4.128) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لبعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية على ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)، وما يؤكد ذلك مستوى الدلالة لهما والبالغ (0.367)، (0.392) على التوالي، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.725) وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين (نمط القيادة التحويلية، ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد))، فيما تشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.526) إلى أن نمط القيادة التحويلية (الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي) يفسر ما نسبته (52.60%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد).
- تشير قيم معاملات الانحدار B لبعدي الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي والبالغة على التوالي (0.319)، (0.327) إلى أن التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة كل من البعدين السابقين يؤدي إلى التغيير (الزيادة) في ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) بقيمة (0.319)، (0.327) على الترتيب.

5- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

بعد اختبار أثر كل نمط من الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) على إدارة التغيير التنظيمي، سوف نقوم باختبار أثر الأنماط القيادية مجتمعة على إدارة التغيير التنظيمي، باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)، وذلك لاختيار أفضل نموذج ممثل لأثر الأنماط القيادية مجتمعة على إدارة التغيير التنظيمي.

إن الفروض اللازمة لتطبيق الانحدار المتعدد هي نفسها فرضيات النموذج البسيط إضافة إلى شرط أساسي آخر وهو عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، أي عدم وجود ارتباط خطي تام أو شبه تام بين المتغيرات المستقلة، ويعتبر من أهم الآثار السلبية المترتبة عن وجود الارتباط الخطي بين المتغيرات التفسيرية: عدم استقرار معاملات الانحدار، بالإضافة إلى عدم توافر صفة الاعتمادية لهذه المعاملات<sup>(1)</sup>.

وتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF)\* واختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، وتكون هذه الأخيرة مستقلة فيما بينها إذا كانت قيمة (VIF) أقل من (10)، وقيمة (Tolérance) أكبر من (0.1) والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (48): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Tolérance	VIF	المتغيرات المستقلة
0.671	1.826	نمط القيادة الديمقراطية
0.648	2.966	نمط القيادة الأوتوقراطية
0.643	2.846	نمط القيادة الحرة
0.696	1.725	نمط القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

(1) صورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مرجع سابق، ص 183.

\*VIF : Variance Inflation Factor

نلاحظ من الجدول أن قيم (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة كانت أقل من (10)، حيث تراوحت بين (1.725-2.966)، وقيم (Tolérance) تراوحت بين (0.643-0.696) وهي أكبر من (0.1)، وهذا ما يؤكد عدم وجود مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

وأظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي ثلاث نماذج مفسرة لأثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (49): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)**

لقياس أثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعامل المعياري Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	النموذج	
0.000	3.671	-	0.153	0.561	الثابت Bo	1
0.000	16.162	0.734	0.048	0.768	نمط القيادة التحويلية	
0.000	F = 261.201					
	R=0.734		R <sup>2</sup> =0.539			
0.016	2.432	-	0.163	0.396	الثابت Bo	2
0.000	7.956	0.581	0.076	0.607	نمط القيادة التحويلية	
0.008	2.673	0.195	0.077	0.206	نمط القيادة الديمقراطية	
0.000	F = 137.774					
	R=0.744		R <sup>2</sup> =0.554			
0.001	3.410	-	0.189	0.645	الثابت Bo	3
0.000	8.427	0.643	0.080	0.672	نمط القيادة التحويلية	
0.003	3.000	0.218	0.077	0.231	نمط القيادة الديمقراطية	
0.013	-2.506	-0.138	0.072	-0.180	نمط القيادة الحرة	
0.000	F = 96.129					
	R=0.752		R <sup>2</sup> =0.566			

F الجدولية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بدرجتي (3، 221) = 2.604.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يُظهر الجدول أعلاه معالم النماذج المفسرة لأثر الأنماط القيادية (المتغير المستقل) على إدارة التغيير التنظيمي (المتغير التابع)، وتشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى:

➤ تم استبعاد المتغير المستقل نمط القيادة الأوتوقراطية من النماذج الثلاث في ضوء استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لعدم وجود تأثير معنوي لهذا المتغير على إدارة التغيير التنظيمي، وما يؤكد ذلك مستوى الدلالة والبالغ (0.589) في النموذج (1)، و(0.195) في النموذج (2)، و(0.335) في النموذج (3)، والذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

► يعد النموذج (3) أفضل من النموذجين (1) و(2)، فقد ثبت معنويته بوجود المتغيرات المستقلة: نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (96.129) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.604)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وفي ضوء النموذج (3) نجد:

- بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.752)، وهي تشير إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين الأنماط القيادية الداخلة في النموذج (3) وإدارة التغيير التنظيمي، إلا أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود إلى متغير نمط القيادة التحويلية لأنه وحده يضمن ارتباط خطي قدره Beta (0.643) مع إدارة التغيير التنظيمي، كما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.566) إلى أن الأنماط القيادية الداخلة في النموذج (3) تفسر ما نسبته (56.60%) من التباين في المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) وهي قدرة تفسيرية مرتفعة، وهي أكبر من القدرة التفسيرية للنموذج (1) والنموذج (2)، والتي تقدر بـ (53.90%)، (55.40%) على التوالي.
- تشير قيمة معاملات الانحدار B لمتغيري نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة الديمقراطية والبالغة (0.672) و(0.231) على التوالي، إلى أن التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة التحويلية وفي ممارسة نمط القيادة الديمقراطية يؤدي إلى التغيير (الزيادة) في مستوى إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.672) و(0.231) على الترتيب.
- تشير قيمة معامل الانحدار B لمتغير نمط القيادة الحرة والبالغة (-0.180) إلى أن التغيير (الزيادة) بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الحرة يؤدي إلى التغيير (الانخفاض) في مستوى إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.180).

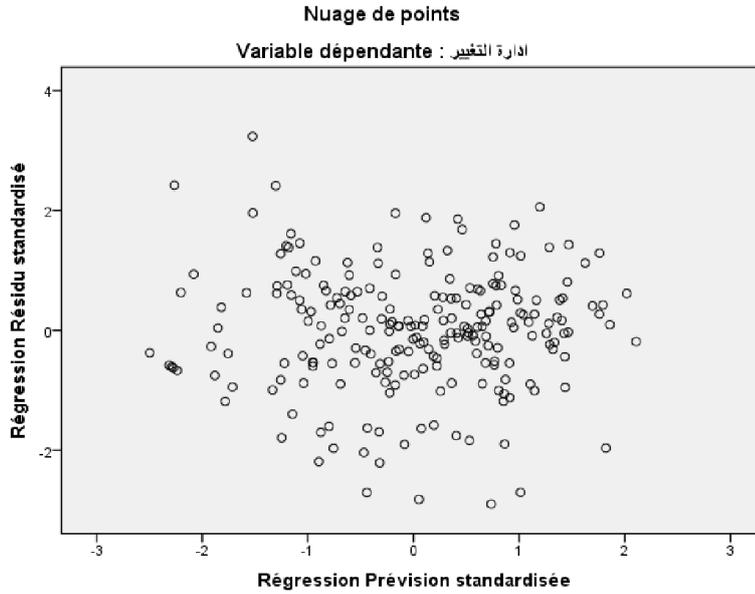
وبذلك يكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة التالية:

$$\text{إدارة التغيير التنظيمي} = 0.645 + 0.672 \text{ نمط القيادة التحويلية} + 0.231 \text{ نمط القيادة الديمقراطية} - 0.180 \text{ نمط القيادة الحرة.}$$

والاختبارات التي تقودنا إلى قبول النموذج (3) كأفضل نموذج ممثل لأثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي، تتمثل في:

أ- اختبار تجانس الخطأ العشوائي: يتمثل في ثبات التباين للبواقي، ونلاحظ من الشكل الموالي أن النقاط تتوزع بشكل عشوائي، مما يعني أن التوزيعات كانت مبعثرة، وبالتالي تجانس الأخطاء العشوائية.

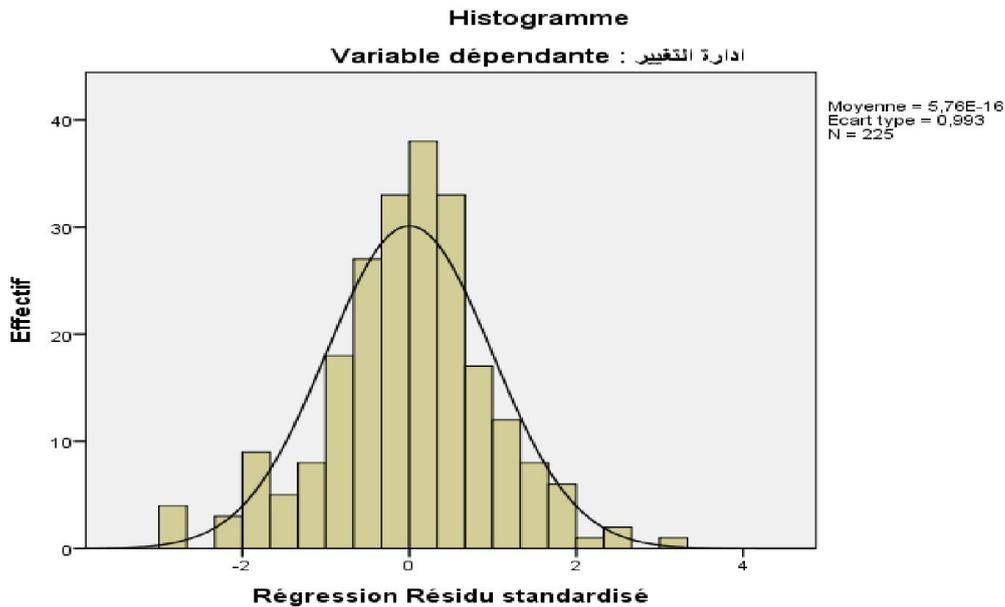
الشكل رقم (29): التمثيل البياني للبقايا غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V20.

ب- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية: يبين المدرج التكراري التالي أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال (-2، 2) مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (30): المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V20.

وفي ضوء النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ( $H_01$ ) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية).

وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H021: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية حسب متغير الجنس، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (50): نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول

مستوى ممارسة الأنماط القيادية حسب متغير الجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
نمط القيادة الديمقراطية	ذكر	95	3.322	1.689	0.214	0.05
	أنثى	130	3.126			
نمط القيادة الأوتوقراطية	ذكر	95	3.031	-2.198	0.143	0.05
	أنثى	130	3.280			
نمط القيادة الحرة	ذكر	95	3.134	3.615	0.295	0.05
	أنثى	130	2.801			
نمط القيادة التحويلية	ذكر	95	3.195	1.493	0.304	0.05
	أنثى	130	3.020			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (50) أنّ مستوى الدلالة المحسوب لكل نمط من الأنماط القيادية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت المتوسطات الحسابية متقاربة بين الذكور والإناث في كل نمط من الأنماط القيادية.

وفي ضوء النتائج السابقة، نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H021) التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H022: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية حسب متغير الرتبة العلمية، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (51): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات

إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية حسب متغير الرتبة العلمية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
نمط القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	2.361	2	1.180	1.601	0.204
	داخل المجموعات	163.660	222	0.737		
	المجموع	166.021	224			
نمط القيادة الأوتوقراطية	بين المجموعات	5.387	2	2.693	3.850	0.023
	داخل المجموعات	155.304	222	0.700		
	المجموع	160.691	224			
نمط القيادة الحرة	بين المجموعات	0.706	2	0.353	0.720	0.488
	داخل المجموعات	108.793	222	0.490		
	المجموع	109.499	224			
نمط القيادة التحويلية	بين المجموعات	3.959	2	1.980	2.644	0.073
	داخل المجموعات	166.206	222	0.749		
	المجموع	170.165	224			

F الجدولية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بدرجتي حرية  $(222.2) = 2.996$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (51) أن قيمة F المحسوبة لنمط القيادة الديمقراطية (1.601) ولنمط القيادة الحرة (0.720) ولنمط القيادة التحويلية (2.644) هي أقل من قيمة F الجدولية (2.996)، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لكل نمط من الأنماط السابقة الذكر على التوالي: (0.204)، (0.488)، (0.073) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة كل من نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة ونمط القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية، أما بالنسبة لنمط القيادة الأوتوقراطية فقد كانت قيمة F المحسوبة (3.850) أكبر من قيمة F الجدولية (2.996) وقيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.023) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

ولتحديد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

**الجدول رقم (52):** نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات

حول نمط القيادة الأوتوقراطية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	المتوسطات الحسابية	أستاذ مساعد	أستاذ محاضر	أستاذ التعليم العالي
أستاذ مساعد	3.0435	-	-0.3179*	-0.0259
أستاذ محاضر	3.3614		-	0.2919
أستاذ التعليم العالي	3.0694			-

\*الفرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

تشير نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة الأوتوقراطية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين رتبة أستاذ مساعد ورتبة أستاذ محاضر لصالح رتبة أستاذ محاضر.

وفي ضوء النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ( $H_{022}$ ) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{023}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one Way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية حسب متغير سنوات الخدمة، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (53):** نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات

أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية حسب متغير سنوات الخدمة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
نمط القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	8.769	3	2.923	4.108	0.007
	داخل المجموعات	157.251	221	0.712		
	المجموع	166.021	224			

0.191	1.595	1.135	3	3.406	بين المجموعات	نمط القيادة الأوتوقراطية
		0.712	221	157.284	داخل المجموعات	
			224	160.691	المجموع	
0.012	3.717	1.753	3	5.259	بين المجموعات	نمط القيادة الحرة
		0.472	221	104.240	داخل المجموعات	
			224	109.499	المجموع	
0.166	1.708	1.285	3	3.855	بين المجموعات	نمط القيادة التحويلية
		0.753	221	166.310	داخل المجموعات	
			224	170.165	المجموع	

F الجدولية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بدرجتي حرية (3, 221) = 2.604.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (53) أن قيمة F المحسوبة لنمط القيادة الأوتوقراطية (1.595) ولنمط القيادة التحويلية (1.708) هي أقل من قيمة F الجدولية (2.604)، وأن قيمة مستوى الدلالة للنمطين على التوالي (0.191)، (0.116) هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة كل من نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة التحويلية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، أما بالنسبة لنمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة فقد كانت قيمة F المحسوبة على التوالي (4.108)، (3.717) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.604)، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب للنمطين على التوالي (0.007)، (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ولتحديد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) بالمقارنات البعدية، والجدول الموالية توضح

نتائج الاختبار:

أ- بالنسبة لنمط القيادة الديمقراطية:

الجدول رقم (54): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول

نمط القيادة الديمقراطية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	المتوسطات	أقل من 5 سنوات	من (5-10) سنوات	من (10-15) سنوات	15 سنة فما أكثر
أقل من 5 سنوات	3.5457	-	0.3502*	0.5779*	0.2551
من (5-10) سنوات	3.1955		-	0.2277	-0.0951
من (10-15) سنة	2.9678			-	-0.3228
15 سنة فما أكثر	3.2906				-

\*الفرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

تشير نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة الديمقراطية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، حيث:

- توجد فروق دالة بين فئة الذين نقل سنوات خدمتهم عن (5 سنوات) والذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (5-10) سنوات، لصالح فئة أقل من 5 سنوات خدمة.
  - توجد فروق دالة بين فئة الذين نقل سنوات خدمتهم عن (5 سنوات) والذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (10-15) سنة، لصالح فئة أقل من 5 سنوات خدمة.
- ب- بالنسبة لنمط القيادة الحرة:

الجدول رقم (55): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول

نمط القيادة الحرة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	المتوسطات	أقل من 5 سنوات	من (5-10) سنوات	من (10-15) سنة	15 سنة فما أكثر
أقل من 5 سنوات	3.0244	-	0.0468	0.3009*	-0.1256
من (5-10) سنوات	2.9776		-	0.2540*	-0.1724
من (10-15) سنة	2.7235			-	-0.4265*
15 سنة فما أكثر	3.1500				-

\*الفرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

تشير نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة الحرة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، حيث:

- توجد فروق دالة بين فئة الذين نقل سنوات خدمتهم عن (5 سنوات) والذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (5-10) سنة، لصالح فئة أقل من 5 سنوات خدمة.
- توجد فروق دالة بين فئة الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (5-10) سنوات والذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (10-15) سنة، لصالح فئة (5-10) سنوات خدمة.
- توجد فروق دالة بين فئة الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (10-15) سنة والذين تزيد سنوات خدمتهم عن 15 سنة، لصالح فئة أكثر من 15 سنة خدمة.

وفي ضوء النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ( $H023$ )، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H024: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الكلية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية حسب متغير الكلية، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (56): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية حسب متغير الكلية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
نمط القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	9.350	5	1.870	2.614	0.026
	داخل المجموعات	156.670	219	0.715		
	المجموع	166.021	224			
نمط القيادة الأوتوقراطية	بين المجموعات	18.491	5	3.698	5.695	0.000
	داخل المجموعات	142.200	219	0.649		
	المجموع	160.691	224			
نمط القيادة الحرة	بين المجموعات	8.482	5	1.696	3.678	0.003
	داخل المجموعات	101.017	219	0.461		
	المجموع	109.499	224			
نمط القيادة التحويلية	بين المجموعات	16.856	5	3.371	4.816	0.000
	داخل المجموعات	153.309	219	0.700		
	المجموع	170.165	224			

F الجدولية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  بدرجتي حرية  $(219.5) = 2.214$ .  
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (56) بأن قيمة F المحسوبة لكل نمط من الأنماط القيادية أكبر من قيمة F الجدولية  $(2.214)$ ، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لكل نمط من الأنماط القيادية كان أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(0.05)$ ، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية تُعزى إلى متغير الكلية.

ولتحديد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول الموالي توضح نتائج الاختبار:

أ- بالنسبة لنمط القيادة الديمقراطية:

الجدول رقم (57): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول نمط القيادة الديمقراطية تبعاً لمتغير الكلية

الكلية	المتوسطات الحسابية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	كلية الآداب واللغات	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم والتكنولوجيا
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	2.8864	-	-0.1176	-0.5107*	-0.5823*	-0.2036	-0.3457
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية	3.0040	-	-	-0.3930*	-0.4647*	-0.0859	-0.2281
كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	3.3971	-	-	-	-0.0716	0.3070	0.1649
كلية الآداب واللغات	3.4688	-	-	-	-	0.3787	0.2366
كلية الحقوق والعلوم السياسية	3.0900	-	-	-	-	-	-0.1421
كلية العلوم والتكنولوجيا	3.2321	-	-	-	-	-	-

\*الفرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

تشير نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة الديمقراطية تبعاً لمتغير الكلية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، حيث:

- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات، لصالح كلية الآداب واللغات.
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وكلية الآداب واللغات، لصالح كلية الآداب واللغات.

ب- بالنسبة لنمط القيادة الأوتوقراطية:

الجدول رقم (58): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول

نمط القيادة الأوتوقراطية تبعًا لمتغير الكلية

الكلّيات	المتوسطات الحسابية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	كلية الآداب واللغات	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم والتكنولوجيا
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	3.4015	-	-0.1589	0.6343*	0.2105	-0.0984	0.3734*
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية	3.5605		-	0.7933*	0.3695	0.0604	0.5324*
كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	2.7672			-	-0.4238*	-0.7328*	-0.2609
كلية الآداب واللغات	3.1910				-	-0.3090	0.1629
كلية الحقوق والعلوم السياسية	3.5000					-	0.4719*
كلية العلوم والتكنولوجيا	3.0281						-

\*الفرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

تشير نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة الأوتوقراطية تبعًا لمتغير الكلية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05=\alpha$ )، حيث:

- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، لصالح كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا، لصالح كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، لصالح كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية الآداب واللغات، لصالح كلية الآداب واللغات.
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية الحقوق والعلوم السياسية، لصالح كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وكلية العلوم والتكنولوجيا، لصالح كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
- توجد فروق دالة بين كلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية العلوم والتكنولوجيا، لصالح كلية الحقوق والعلوم السياسية.

ت- بالنسبة لنمط القيادة الحرة:

الجدول رقم (59): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول

نمط القيادة الحرة تبعاً لمتغير الكلية

الكلية	المتوسطات الحسابية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	كلية الآداب واللغات	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم والتكنولوجيا
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	2.6856	-	-0.0039	0.4418*	-0.4498*	-0.0743	-0.3475*
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية	2.6895	-	-	-0.4379*	-0.4459*	-0.0704	-0.3436*
كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	3.1275	-	-	-	-0.0079	0.3674*	0.0942
كلية الآداب واللغات	3.1354	-	-	-	-	0.3754*	0.1022
كلية الحقوق والعلوم السياسية	2.7600	-	-	-	-	-	-0.2731
كلية العلوم والتكنولوجيا	3.0332	-	-	-	-	-	-

\*الفرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

تشير نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة الحرة تبعاً لمتغير الكلية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05=\alpha$ )، حيث:

- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات، لصالح كلية الآداب واللغات.
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم والتكنولوجيا، لصالح كلية العلوم والتكنولوجيا.
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وكلية الآداب واللغات، لصالح كلية الآداب واللغات.
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وكلية العلوم والتكنولوجيا، لصالح كلية العلوم والتكنولوجيا.

➤ توجد فروق دالة بين كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية الحقوق والعلوم السياسية، لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

➤ توجد فروق دالة بين كلية الآداب واللغات وكلية الحقوق والعلوم السياسية، لصالح كلية الآداب واللغات.

ث- بالنسبة لنمط القيادة التحويلية:

الجدول رقم (60): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات حول

نمط القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الكلية

الكلية	المتوسطات الحسابية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	كلية الآداب واللغات	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم والتكنولوجيا
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	2.9848	-	0.3013	-0.3546	-0.5307*	0.0723	0.0294
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية	2.6835	-	-	-0.6559*	-0.8321*	-0.2290	-0.2718
كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	3.3395	-	-	-	-0.1761	0.4269*	0.3841*
كلية الآداب واللغات	3.5156	-	-	-	-	0.6031*	0.5602*
كلية الحقوق والعلوم السياسية	2.9125	-	-	-	-	-	-0.0428
كلية العلوم والتكنولوجيا	2.9554	-	-	-	-	-	-

\*الفرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

تشير نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية تبعًا لمتغير الكلية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، حيث:

➤ توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات، لصالح كلية الآداب واللغات.

➤ توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

➤ توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وكلية الآداب واللغات، لصالح كلية الآداب واللغات.

➤ توجد فروق دالة بين العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية الحقوق والعلوم السياسية، لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

➤ توجد فروق دالة بين كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية العلوم والتكنولوجيا، لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

➤ توجد فروق دالة بين كلية الآداب واللغات وكلية الحقوق والعلوم السياسية، لصالح كلية الآداب واللغات.

➤ توجد فروق دالة بين كلية الآداب واللغات وكلية العلوم والتكنولوجيا، لصالح كلية الآداب واللغات. وفي ضوء النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة (H024) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الكلية.

#### ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية).

وسيتم اختبار هذه الفرضية، من خلال اختبار الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H031: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples-T-Test) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (61): نتائج اختبار T للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول

مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
إدارة التغيير التنظيمي	ذكر	95	2.925	-0.150	0.345	0.05
	أنثى	130	2.944			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (61) أن مستوى الدلالة المحسوب (0.345) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير الجنس، حيث كانت المتوسطات الحسابية جد متقاربة بين الذكور والإناث، كما هو موضَّح في الجدول السابق.

وفي ضوء النتائج السابقة، نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H031) التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H032: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي حسب متغير الرتبة العلمية، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (62): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات

إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي حسب متغير الرتبة العلمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1.666	2	0.833	1.003	0.368
	داخل المجموعات	184.281	222	0.830		
	المجموع	185.947	224			

F الجدولية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بدرجتي حرية  $(222.2) = 2.996$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (62) أن قيمة F المحسوبة (1.003) أقل من قيمة F الجدولية (2.996) وأن مستوى الدلالة المحسوب (0.368) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

وفي ضوء النتائج السابقة، نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (H032) التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H033:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي حسب متغير سنوات الخدمة، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (63):** نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات

إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي حسب متغير سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة التغيير التنظيمي	بين المجموعات	2.934	3	0.978	1.181	0.318
	داخل المجموعات	183.013	221	0.828		
	المجموع	185.947	224			

F الجدولية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بدرجتي حرية (3, 221) = 2.604.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (63) أن قيمة F المحسوبة (1.181) أقل من قيمة F الجدولية (2.604) وأن مستوى الدلالة المحسوب (0.318) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وفي ضوء النتائج السابقة، نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة (H033) التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**H034:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الكلية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير التنظيمي حسب متغير الكلية، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (64): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات

إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي حسب متغير الكلية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة التغيير التنظيمي	بين المجموعات	19.876	5	3.975	5.242	0.000
	داخل المجموعات	166.071	219	0.758		
	المجموع	185.947	224			

F الجدولية عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  بدرجتي حرية  $(219.5)=2.214$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (64) أن قيمة F المحسوبة (5.242) أكبر من قيمة F الجدولية (2.214) وأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير الكلية.

ولتحديد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول الموالي يوضح

نتائج الاختبار:

الجدول رقم (65): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات

حول إدارة التغيير التنظيمي تبعاً لمتغير الكلية

الكلية	المتوسطات الحسابية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	كلية الآداب واللغات	كلية الحقوق والعلوم السياسية	كلية العلوم والتكنولوجيا
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	2.7879	-	0.2667	-0.3418	-0.6790*	-0.0367	0.0236
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	2.5211	-	-	-0.6086*	-0.9457*	-0.3035	-0.2431
كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	3.1297	-	-	-	-0.3371	0.3051	0.3654*
كلية الآداب واللغات	3.4669	-	-	-	-	0.6422*	0.7026*
كلية الحقوق والعلوم السياسية	2.8246	-	-	-	-	-	0.0603
كلية العلوم والتكنولوجيا	2.7643	-	-	-	-	-	-

\*الفرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لدور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي بجامعة محمد خيضر بسكرة

- تشير نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التغيير التنظيمي تبعًا لمتغير الكلية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ، حيث:
- توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات، لصالح كلية الآداب واللغات.
  - توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
  - توجد فروق دالة بين كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية وكلية الآداب واللغات، لصالح كلية الآداب واللغات.
  - توجد فروق دالة بين كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وعلوم التكنولوجيا، لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
  - توجد فروق دالة بين كلية الآداب واللغات وكلية الحقوق والعلوم السياسية، لصالح كلية الآداب واللغات.
  - توجد فروق دالة بين كلية الآداب واللغات وكلية العلوم والتكنولوجيا، لصالح كلية الآداب واللغات.
- وفي ضوء النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة (H034) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الكلية.

وفي ضوء ما تقدم يمكن عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة بشكلٍ ملخص في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (66): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة من حيث قبولها أو رفضها**

نتيجة الاختبار		القرار		الفرضية	
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية	رفض الفرضية H01 العدمية	رفض الفرضية العدمية H011	الفرضية الفرعية الأولى	الفرضية الرئيسية الأولى
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية		رفض الفرضية العدمية H012	الفرضية الفرعية الثانية	
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية		رفض الفرضية العدمية H013	الفرضية الفرعية الثالثة	
	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية		رفض الفرضية العدمية H014	الفرضية الفرعية الرابعة	
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	رفض الفرضية H02 العدمية	قبول الفرضية العدمية H021	الفرضية الفرعية الأولى	الفرضية الرئيسية الثانية
	توجد فروق ذات دلالة إحصائية		رفض الفرضية العدمية H022	الفرضية الفرعية الثانية	
	توجد فروق ذات دلالة إحصائية		رفض الفرضية العدمية H023	الفرضية الفرعية الثالثة	
	توجد فروق ذات دلالة إحصائية		رفض الفرضية العدمية H024	الفرضية الفرعية الرابعة	
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	رفض الفرضية H03 العدمية	قبول الفرضية العدمية H031	الفرضية الفرعية الأولى	الفرضية الرئيسية الثالثة
	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية		قبول الفرضية العدمية H032	الفرضية الفرعية الثانية	
	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية		قبول الفرضية العدمية H033	الفرضية الفرعية الثالثة	
	توجد فروق ذات دلالة إحصائية		رفض الفرضية العدمية H034	الفرضية الفرعية الرابعة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث مناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها في هذه الدراسة، وذلك بعد الإجابة عن الأسئلة واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل منها، في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على: ما مستوى ممارسة الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة؟، أن هناك مستوى متوسط لممارسة مختلف الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) لدى عمداء الكليات، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل نمط تقع ضمن المجال [2.34-3.67].

لقد احتل نمط القيادة الديمقراطية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.210) وبانحراف معياري (0.861)، أمّا على مستوى عبارات هذا النمط فجاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.83-3.44) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.038-1.266)، وهذا ما يدل على أنّ عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة يسعون لتوفير الاحتياجات الوظيفية للأساتذة ويحرصون على العمل الجماعي بينهم، إلا أنّ تفويضهم لجزء من سلطاتهم للأساتذة الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية جاء في المرتبة ما قبل الأخيرة، ومشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات كانت في المرتبة الأخيرة، ممّا يعني أنّ التفويض والمشاركة بشكلٍ محدود ويحتاج إلى المزيد من التفعيل، الأمر الذي يتطلب التوجه نحو تفعيل القيادة الديمقراطية لدى عمداء الكليات الذي أبرز ملامحه إعطاء الفرصة للأساتذة للمساهمة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يترتب عليه حسن اختيار القرار نتيجة تبادل المعلومات والأفكار، وكذلك حسن تنفيذ القرار المتخذ والتغلب على العقبات نتيجة لشعور الأساتذة بأنّ القرار من صنعهم ورغبة منهم في نجاحه في تحقيق أهدافه.

وجاء نمط القيادة الأوتوقراطية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.176) وبانحراف معياري (0.847)، وقد جاءت عبارات هذا النمط بمستوى ممارسه متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.84-3.60)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.063-1.334)، باستثناء عبارة واحدة: «تعتمد الاتصالات بين عميد الكلية والأساتذة على الاتصالات الرئيسة النازلة (من أعلى إلى أسفل)» جاءت بمستوى ممارسة مرتفع بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.079)، وهذا ما يظهر بأنّ عمداء الكليات بجامعة محمد بسكرة تعتمد الاتصالات بينهم وبين الأساتذة على الاتصالات الرأسية النازلة (من أعلى إلى أسفل)، كما يركّز عمداء الكليات جميع السلطات في يدهم، وينفردون باتخاذ القرارات دون مشاركة الأساتذة، وتعكس هذه النتيجة مدى الاتفاق في الرؤية لدى الأساتذة حول ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية

لدى عمداء الكليات، حيث يرون أن الاتصال مع عمداء الكليات باتجاه واحد ممثلاً بإصدار القرارات والأوامر إلى الأساتذة لتنفيذها، ويمكن إرجاع عدم مشاركة عمداء الكليات للأساتذة في اتخاذ القرارات إلى أنهم يرون أن مشاركتهم غير مجدية، أو أنهم لا يفضلون مشاركتهم خوفاً من الاختلاف السلبي في الآراء حول قرارات معينة.

أما نمط القيادة التحويلية فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.094) وانحراف معياري (0.872)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لهذا النمط وعباراتها فقد جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، ولقد جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.244) وانحراف معياري (0.983)، وهذا ما يشير إلى أن عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة يمارسون التأثير المثالي بمستوى أعلى من ممارستهم لباقي الأبعاد، ويرجع ذلك إلى التزام عمداء الكليات بالقيم الأخلاقية في العمل، ويتصرفون بثقة ذاتية عالية في العمل، وتجاوزهم لمصالحهم الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة، وهذا ما يعطي انطباعاً عن مدى تقبل الأساتذة لهؤلاء العمداء كقدوة لهم في ممارسة أعمالهم، وجاء في المرتبة الثانية بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.067) وانحراف معياري (0.928)، وهذا ما يدل على أن عمداء الكليات يعتبرون الأخطاء تجارب عملية مفيدة، ويدفعون الأساتذة للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تتجم في العمل، إلا أنهم وحسب رأي الأساتذة لا يدعمون بالمستوى الكافي الإبداع والابتكار عن طريق رعاية الأفكار والآراء الجديدة، أما بعد الحفز الإلهامي فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.036) وانحراف معياري (0.979)، وهذا ما يدل على أن عمداء الكليات لديهم نظرة تفاؤلية بما يتعلق بالرؤية المستقبلية للكلية، إلا أنهم لا يعملون بالقدر الكافي على استثارة روح التحدي بين الأساتذة وإنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة إدراك عمداء الكليات بأن أدوارهم تنفيذية، وبالتالي فهم يؤكدون على إدارة الأمور وفق منهجيات العمل التقليدية في ظل غياب نظام حوافز فعال، مما يجعلهم غير مضطرين للخروج عن المألوف، في حين أخذ بعد الاعتبار الفردي المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.030) وانحراف معياري (0.970)، وهذا يعكس مدى سعي عمداء الكليات إلى تنمية وتطوير الأساتذة مهنيًا في حدود الإمكانيات المتاحة، وحل المشاكل التي تواجههم من خلال التعامل معها بشكل شخصي، إلا أنهم لا يراعون بالقدر الكافي الفروق الفردية بين الأساتذة (من حيث: الحاجات، القدرات، الطموحات..)، ولا يتعاملون بشكلٍ مرضٍ بالشفافية مع الأساتذة، كما يشير ممارسة عمداء الكليات للاعتبار الفردي بمستوى أدنى من ممارسة باقي الأبعاد إلى أنهم يركزون على إنجاز العمل ولا يولون الاهتمام الكافي للأساتذة من حيث تلبية حاجاتهم والاستماع إلى انشغالاتهم وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم.

بينما جاء نمط القيادة الحرة في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.942) وانحراف معياري (0.699)، وجاءت عبارات هذا النمط كلها بمستوى ممارسة متوسط بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.51-2.52) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.244-1.069)، ويمكن تفسير ظهور ملامح نمط

القيادة الحرة لدى عمداء الكليات ناتج عن أنّ الأساتذة هم على مستوى عالٍ من التعليم ولديهم كفاءات عالية، ولهذا نجد عمداء الكليات يسمحون للأساتذة بتحديد مدى تقدمهم في العمل، كما يتم توجيههم من خلال تعليمات وملاحظات عامة ولهم حرية التصرف نحوها، كما يمنحون الحرية للأساتذة في تحديد أهدافهم في إطار الأهداف العامة للكلية، إلا أنّ سهولة اتصال الأساتذة بعمداء الكليات كان في المرتبة ما قبل الأخيرة، مما يعني أنّ الاتصال تعوقه مجموعة من الحواجز مما يستدعي العمل على تخطيها.

وبشكلٍ عام يمكن القول بأنّ عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة يمارسون كل من نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة ونمط القيادة التحويلية بمستوى متوسط وبشكل متقارب، إلا أنّ أقل الأنماط القيادية ممارسة هو نمط القيادة الحرة، ويمكن تفسير الجمع بين أنماط قيادية استناداً إلى النظرية الموقفية في القيادة التي تتضمن أن يتصرف القائد بناءً على الموقف (أي حسب الموقف، ونوع العمل، وطبيعة المرؤوسين)، ممّا يتطلب القدرة على الاستفادة من الأنماط القيادية المختلفة، وعليه فإنّ نجاح الأنماط القيادية يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف.

إنّ تأكيد النتائج على احتلال نمط القيادة الديمقراطية المرتبة الأولى ونمط القيادة الأوتوقراطية المرتبة الثانية يمكن تفسيره بأنّ عمداء الكليات يحرصون على القيام بعملهم في المجال الإداري بالدرجة الأولى والاهتمام بالمشاكل الروتينية في العمل، وعلى الرغم من ضرورة وأهمية الجوانب الإدارية لا شكّ أنّها ستكون على حساب بناء وتطوير السلوكيات القيادية القادرة على مواجهة التحولات والتحديات التي تواجه الجامعة، وبالتالي لم تكتمل ملامح نمط القيادة التحويلية لدى عمداء الكليات إلى مستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الثالثة بعد نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الأوتوقراطية، كما يمكن إرجاع هذا المستوى المتوسط لممارسة نمط القيادة التحويلية إلى وجود صعوبات تحول دون ممارسته بفعالية، يمكن إرجاعها إلى إدارة الجامعة من خلال محدودية الصلاحيات التي يمتلكها عمداء الكليات، وعدم شعورهم بأنّهم معنيون بقيادة التغيير التنظيمي، نتيجة المركزية في اتخاذ القرارات التي تجعلهم تنفيذيين أكثر من كونهم قادة مؤثرين، وعليه فإنّه قد يكون لدى عمداء الكليات القدرة على قيادة التغيير التنظيمي ولكن مستكينة بفعل المناخ التنظيمي السائد في الجامعة والذي قد لا يستحثها، ومن جهة أخرى قد يحمل عمداء الكليات جزء من هذه الصعوبات لميلهم للأنماط التقليدية في القيادة.

#### المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي نصّ على: ما مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة؟، أنّ هناك مستوى متوسط لممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.936) وبانحراف معياري (0.911)، كما تبين أنّ هناك مستوى متوسط لممارسة مختلف أبعاد إدارة التغيير التنظيمي: الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)، إدخال التغيير (مرحلة التغيير)، ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)، حيث كانت قيم المتوسطات تقع ضمن المجال [2.34-3.67].

ولقد احتل بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.979) وبانحراف معياري (0.977)، أمّا على مستوى عبارات هذا البعد فجاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، بمتوسّطات حسابية تراوحت ما بين (2.74-3.18) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.095-1.208)، وهذا ما يدل على أنّ عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة يقومون باتخاذ الإجراءات لوضع التغيير موضع التنفيذ، بأخذهم في الاعتبار المحدّات والقيود التنظيمية (الموارد المتاحة، السياسات، فلسفة الإدارة...) في اختيار التغيير، كما يعملون على توفير المعلومات الراجعة عن عملية التغيير، ويعتبر عمداء الكليات العنصر المحوري في تحقيق أهداف وغايات الجامعة من خلال الشروع بإنجاز التغيير التنظيمي والقيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ التغييرات المحددة في حدود الإمكانيات المتاحة.

وجاء بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.949) وبانحراف معياري (0.981)، أما على مستوى عبارات هذا البعد فجاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط، بمتوسّطات حسابية تراوحت ما بين (2.78-3.24) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.119-1.229)، وهذا ما يدل على أنّ عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة يقومون باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استمرارية التغيير، وذلك بتوفير الموارد اللازمة لذلك، وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه في السلوكيات والممارسات الجديدة، والعمل على إجراء تقييم موضوعي لنتائج التغيير، فالتقييم يعمل على توفير البيانات للأساتذة فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه، ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت، وهذا ما يبرز مدى الجهود المبذولة من طرف عمداء الكليات في تثبيت واستمرار التغيير الذي تم إدخاله.

وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة) بمتوسط حسابي (2.885) وبانحراف معياري (0.934)، أما على مستوى عبارات هذا البعد جاءت كلها بمستوى ممارسة متوسط بمتوسّطات حسابية تراوحت ما بين (2.75-3.19) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.095-1.208)، وهذا ما يدل على أنّ عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة يخططون للتغييرات، ويحرصون على خلق الشعور لدى الأساتذة بالحاجة للتغيير، وعدم جدوى وفعالية الممارسات والسلوكيات الحالية، وفي المقابل نجدهم يولون أهمية أقل لمناقشة الأساتذة ومشورتهم فيما يتعلق بأمور التغيير وتوضيح نتائجه وآثاره، وكذلك محاولة التعرف على مقاومتهم للتغيير، وهذا ما قد يعيق عمداء الكليات في اتخاذ الوسائل والإجراءات للتعامل معها.

وبشكل عام، يمكن القول بأنّ عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة يمارسون إدارة التغيير التنظيمي (بمراحلها المختلفة) بمستوى متوسط، إلّا أنّ ممارستهم لكل من إدخال التغيير (مرحلة التغيير) وترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) كان بشكل متقارب وبأسبقية لإدخال التغيير (مرحلة الإذابة)، وهذا ما يدل على أنّ عمداء الكليات يولون أهمية لتنفيذ التغييرات المخططة والعمل على دعمها وترسيخها، في حين نجد أنّ ممارستهم للإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة) كان أقل، إنّ إهمال وإغفال أهمية هذه المرحلة

وعدم إيلائها الاهتمام الكافي من قبل عمداء الكليات قد يؤدي إلى إفشال محاولات وجهود التغيير نظرًا للأهمية والدور الكبير الذي تلعبه في إنجاح عملية التغيير التنظيمي.

إنَّ تأكيد النتائج على وجود مستوى ممارسة متوسط لإدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات يبين أنَّها لم ترتق إلى مستوى ممارسة مرتفع، ممَّا يدل على الحاجة الماسة للارتقاء بثقافة التغيير التنظيمي وإدارته لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا يتطلب إحداث تغيير في قناعات وسلوكيات عمداء الكليات، وهذا ما يستلزم إعداد برامج قائمة على التدريب والتوعية والتحفيز والمتابعة.

### المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

إنَّ الحديث عن أثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات سيكون واضحًا أكثر إذا تطرقنا إلى أثر كل نمط من الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي، وهو ما تم تناوله من خلال الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، لذا سنبدأ بمناقشة نتائج اختبار الفرضيات الفرعية ثم مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تحدد أثر الأنماط القيادية مجتمعة على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

### أولاً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة، ثبوت الدلالة الإحصائية لأثر نمط القيادة الديمقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ، ويؤكد هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (165.904) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (3.841).

وبينت النتائج بأنَّ نمط القيادة الديمقراطية يفسر ما نسبته (42.70%) من التباين في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات ( $R^2=0.427$ )، وهي قدرة تفسيرية مقبولة، وأنَّ هناك ما مقداره (57.30%) من التباين في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تقسره متغيرات أخرى، وأشارت قيمة معامل الارتباط  $R(0.653)$  إلى أنَّ هناك علاقة موجبة (طردية) بين نمط القيادة الديمقراطية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات.

### ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لقد أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة، ثبوت الدلالة الإحصائية لأثر نمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (39.506) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (3.841).

وبينت النتائج بأن نمط القيادة الأوتوقراطية يفسر ما نسبته (15.00%) من التباين في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات ( $R^2=0.150$ ) وهي قدرة تفسيرية ضعيفة، وأن هناك ما مقداره (85.00%) من التباين في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تفسره متغيرات أخرى، وأشارت قيمة معامل الارتباط  $R(-0.388)$  إلى أن هناك علاقة سالبة (عكسية) بين نمط القيادة الأوتوقراطية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات.

#### ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة، ثبوت الدلالة الإحصائية لأثر نمط القيادة الحرة على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (31.574) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (3.841).

وبينت النتائج بأن نمط القيادة الحرة يفسر ما نسبته (12.40%) من التباين في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات ( $R^2=0.124$ )، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة، وأن هناك ما مقداره (87.60%) من التباين في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تفسره متغيرات أخرى، وأشارت قيمة معامل الارتباط  $R(0.352)$  إلا أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين نمط القيادة الحرة وإدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات.

#### رابعاً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة، ثبوت الدلالة الإحصائية لأثر نمط القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، ويؤكد معنوية هذا التأثير F المحسوبة التي بلغت (69.442) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.371).

ولقد أظهرت النتائج على مستوى أبعاد نمط القيادة التحويلية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لبعدي الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، إذ بلغت قيمة T المحسوبة لكل بعد على التوالي (3.999)، (4.295) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لبعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات. وبينت النتائج بأن نمط القيادة التحويلية يفسر ما نسبته (55.80%) من التباين في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات ( $R^2=0.558$ )، وهي قدرة تفسيرية جيدة، وأن هناك ما مقداره (44.20%) من التباين في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تفسره متغيرات أخرى، كما أشارت قيمة معامل الارتباط

R(0.747) إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين نمط القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات.

وكخلاصة لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى فإن كل الأنماط القيادية قادرة على تفسير التباين في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، فقد تبين ثبوت الدلالة الإحصائية لأثر كل من الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

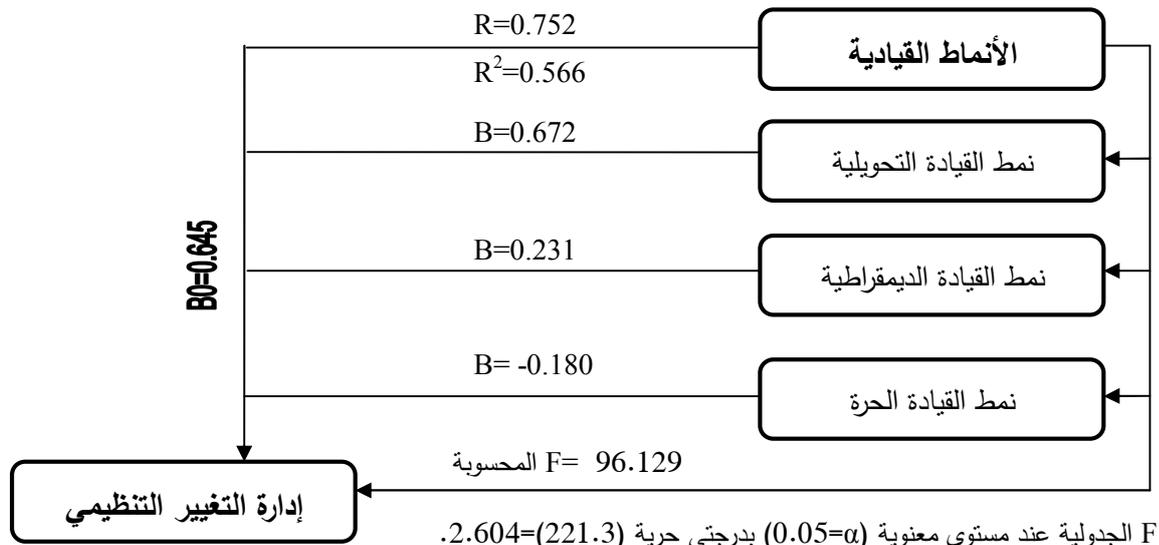
وهذا ما أشارت إليه الدراسة الحالية في جانبها النظري بأن القيادة وخاصة في المستويات العليا أصبحت مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير في ظل التحولات والتحديات التي تواجهها المؤسسة، وأصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة التغيير التنظيمي، وهذا ما يبرز من خلال اختلاف أثر كل نمط من الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات.

#### خامساً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة، في ضوء استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختيار أفضل نموذج ممثل لأثر الأنماط القيادية مجتمعة على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة، وجود ثلاث نماذج مفسرة لأثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، ولقد تم استبعاد نمط القيادة الأوتوقراطية من النماذج الثلاث، وكان أفضل النماذج المفسرة لأثر الأنماط القيادية مجتمعة على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات هو النموذج (3) (الجدول رقم (49))، فقد ثبت معنويته بوجود نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الحرة، ويؤكد معنوية هذا النموذج قيمة F المحسوبة التي بلغت (96.129) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.604).

ويمكن عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى في ضوء استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، وبالاستناد إلى بيانات النموذج (3) (الجدول رقم (49)) باعتباره أفضل نموذج مفسر لأثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (31): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

لقد بينت النتائج المتحصل عليها في النموذج (3) بأن الأنماط القيادية الداخلة في النموذج (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) تفسر ما نسبته (56.60%) من التباين في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات ( $R^2=0.566$ )، وهي قدرة تفسيرية مرتفعة، وهي أكبر من القدرة التفسيرية للنموذج (1) و(2)، وأن هناك ما مقداره (43.40%) من التباين في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تفسره متغيرات أخرى، وأشارت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.752$ ) إلى أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين الأنماط القيادية مجتمعة (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة)، وإدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، إلا أن الدور الأكبر في هذا الارتباط يعود إلى نمط القيادة التحويلية لأنه وحده يضمن ارتباط قدره (0.643) مع إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات.

كما أظهرت النتائج بأن نمط القيادة التحويلية يفسر النسبة الأكبر من التباين في إدارة التغيير التنظيمي، وما يؤكد ذلك قيمة معامل الانحدار (B) لنمط القيادة التحويلية الذي بلغ (0.672) وهو أكبر من قيمة معامل الانحدار (B) لنمط القيادة الديمقراطية الذي بلغ (0.231)، في حين نجد أن معامل الانحدار (B) لنمط القيادة الحرة قد بلغ (-0.180)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة التحويلية يؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بقيمة (0.672)، وأن الزيادة بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الديمقراطية يؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة التغيير التنظيمي بقيمة (0.231)، بينما يؤدي الزيادة بدرجة معيارية واحدة في ممارسة نمط القيادة الحرة إلى انخفاض مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بقيمة (0.180).

ومن خلال النتائج المتوصل إليها من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى اتضح بشكل عملي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) للأنماط القيادية مجتمعة على إدارة التغيير

التنظيمي لدى عمداء الكليات، والتي ظهر من خلالها وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية ولنمط القيادة الديمقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، بينما يوجد أثر سلبي لنمط القيادة الحرة على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، في حين لم يثبت وجود أثر لنمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات.

ويمكن إرجاع الأثر السلبي لنمط القيادة الحرة وعدم وجود أثر لنمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات إلى القدرة التفسيرية لكلٍ منهما بشكلٍ مستقل، حيث كانت نسبة تفسير نمط القيادة الحرة لإدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات (12.40%) وهي قدرة تفسيرية ضعيفة، كما كانت نسبة تفسير نمط القيادة الأوتوقراطية لإدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات (15.00%) وهي قدرة تفسيرية ضعيفة كذلك، مما جعل تأثير الأنماط القيادية مجتمعة يلغي أثر نمط القيادة الأوتوقراطية، ويبقى التأثير الكبير لنمط القيادة التحويلية لعلاقته الموجبة والقوية بإدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، ويليه نمط القيادة الديمقراطية لعلاقته الموجبة والمقبولة بإدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات. ومن خلال النظر إلى نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها، نجد أنها تتفق مع ما بينته الدراسة الحالية في جانبها النظري، بأنه تتوقف درجة تقبل القيادة للتغيير التنظيمي والقدرة على إدارته على النمط القيادي الذي يتحلى به قادة المؤسسة، فالنمط القيادي يؤثر في عملية التغيير التنظيمي وذلك من خلال التأثير المباشر فيما يقوم به من مهام وأدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العاملين.

#### المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

قد تتأثر إجابات أفراد عينة الدراسة في العديد من الحالات بخصائصهم الشخصية والوظيفية، وفيما يلي سيتم مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية)، من خلال مناقشة نتائج فرضياتها الفرعية.

#### أولاً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير الجنس، مما يؤكد على أن الأساتذة باختلاف جنسهم لديهم تقديرات متقاربة لمستوى ممارسة عمداء الكليات للأنماط القيادية، وما يفسر ذلك هو أن عمداء الكليات لا تختلف سلوكياتهم باختلاف جنس

الأستاذ، وبناء على ذلك لم يكن للجنس تأثير في آراء الأساتذة حول مستوى ممارسة عمداء الكليات للأنماط القيادية.

#### ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة كل من: نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة ونمط القيادة التحويلية لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير الرتبة العملية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

ولقد أشارت نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير الرتبة العلمية إلى أن الفروق لصالح رتبة أستاذ محاضر، أي أن الأساتذة المحاضرون يقدرون مستوى ممارسة عمداء الكليات لنمط القيادة الأوتوقراطية بدرجة أكبر من زملائهم الأساتذة المساعدين وأساتذة التعليم العالي، ويمكن تفسير ذلك بأن الأساتذة المحاضرين أكثر تطلعاً للمشاركة في الأمور المتعلقة بالعملية الإدارية.

#### ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة التحويلية لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ولقد أشارت نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الديمقراطية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة إلى أن الفروق لصالح فئة أقل من 5 سنوات خدمة، ويمكن تفسير ذلك بأن الأساتذة من ذوي الخبرة القليلة أكثر تنفيذاً للمهام وأقل تطلعاً للمشاركة في العملية الإدارية.

بينما أشارت نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الحرة لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة إلى أن الفروق لصالح فئة أقل من 5 سنوات خدمة وفئة من (5-10) سنوات خدمة وفئة 15 سنة فأكثر خدمة، أي أن هذه الفئات أكثر تقديراً

لمستوى ممارسة عمداء الكليات لنمط القيادة الحرة مقارنة بزملاتهم من فئة (10-15) سنة خدمة، وأشارت النتائج إلى أن أكبر فرق معنوي لصالح فئة 15 سنة فأكثر خدمة، ويمكن تفسير ذلك بأن الأساتذة الذين لديهم 15 سنة فأكثر خدمة هم أكثر خبرة، وتمكن من أداء مختلف المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، وعليه فهم أكثر حرية في العمل باعتبارهم رأس مال فكري يحظى بأهمية تخدم مصلحة الكلية والجامعة، لذا فإنهم يعاملون معاملة خاصة، وبذلك يقدرون مدى ممارسة عمداء الكليات لنمط القيادة الحرة بدرجة أكبر من زملائهم الأساتذة الذين تقل سنوات خدمتهم عن 15 سنة.

#### رابعاً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصّت على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الكلية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير الكلية، وهي نتيجة متوقعة لأن لكل كلية عميد يشرف على إدارتها، ولكل عميد أسلوبه الخاص في الإشراف على الأساتذة.

ولقد أشارت نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الديمقراطية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير الكلية إلى أن الفروق لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية الآداب واللغات، أي أن الأساتذة في هاتين الكليتين أكثر تقديراً لمستوى ممارسة عمداء كلياتهم لنمط القيادة الديمقراطية مقارنة بزملاتهم في الكليات الأخرى، وكان أكبر فرق معنوي لصالح كلية الآداب واللغات.

ولقد أشارت المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير الكلية إلى أن الفروق لصالح كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، أي أن الأساتذة في هذه الكليات أكثر تقديراً لمستوى ممارسة عمداء كلياتهم لنمط القيادة الأوتوقراطية مقارنة بزملاتهم في الكليات الأخرى، وكان أكبر فرق معنوي لصالح كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.

وأشارت المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الحرة لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير الكلية إلى أن الفروق لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية الآداب واللغات وعلوم التكنولوجيا، أي أن الأساتذة في هذه الكليات أكثر تقديراً لمستوى ممارسة عمداء كلياتهم لنمط القيادة الحرة مقارنة بزملاتهم في الكليات الأخرى، وكان أكبر فرق معنوي لصالح كلية الآداب واللغات.

في حين أظهرت نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير الكلية أن الفروق لصالح كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، أي أنّ الأساتذة في هاتين الكليتين أكثر تقديراً لمستوى ممارسة عمداء كلياتهم لنمط القيادة التحويلية من زملائهم في الكليات الأخرى، وكان أكبر فرق معنوي لصالح كلية الآداب واللغات.

ويمكن تفسير اختلاف الأساتذة في آرائهم حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تبعاً لمتغير الكلية أنّ عمداء الكليات لا يمارسون الأنماط القيادية بنفس المستوى في مختلف كليات الجامعة، أي أنّ الأساتذة باختلاف كلياتهم يختلفون في آرائهم حول مستوى ممارسة عمداء الكليات للأنماط القيادية.

#### المطلب الخامس: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

فيما يلي سيتم مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة، والتي نصّت على أنّه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية)، من خلال مناقشة نتائج فرضياتها الفرعية.

#### أولاً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصّت على أنّه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05=\alpha$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير الجنس، ممّا يؤكد بأنّ الأساتذة على اختلاف جنسهم لديهم تقديرات متقاربة لمستوى ممارسة عمداء الكليات لإدارة التغيير التنظيمي، ويمكن إرجاع ذلك إلى موضوعية ومهنية إجاباتهم بغضّ النظر عن الجنس، وذلك لطبيعة عملهم كأساتذة يتلقون نفس التعليم والتأهيل ويمارسون نفس المهام ذكوراً وإناثاً، وبناءً على ذلك لم يكن للجنس تأثير في آراء الأساتذة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات.

#### ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصّت على أنّه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05=\alpha$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية، وهذا ما يدل على أنّ الأساتذة باختلاف رتبهم العلمية لديهم

تقديرات مقارنة لمستوى ممارسة عمداء الكليات لإدارة التغيير التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى أن الأساتذة على درجة علمية مرتفعة، وأن هناك متغيرات أخرى تؤثر على آراء الأساتذة أكثر من الرتبة العلمية.

#### ثالثاً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي نصت على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05=\alpha$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، أي أن الأساتذة باختلاف سنوات خدمتهم لديهم تقديرات مقارنة لمستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى أن أسلوب عمداء الكليات في إدارة التغيير التنظيمي لم يطرأ عليه تغيير يذكر، ولهذا نجد أن سنوات الخدمة لم تؤثر في آراء الأساتذة حول مستوى ممارسة عمداء الكليات لإدارة التغيير التنظيمي.

#### رابعاً: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والتي نصت على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الكلية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05=\alpha$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير الكلية .

ولقد أشارت نتائج المقارنات البعدية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تبعاً لمتغير الكلية إلى أن الفروق لصالح كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، أي أن الأساتذة في هاتين الكليتين أعلى تقدير لمستوى ممارسة عمداء كلياتهم لإدارة التغيير التنظيمي مقارنة بزملائهم في الكليات الأخرى، وكان أكبر فرق معنوي لصالح كلية الآداب واللغات، وهذا يبين أن عمداء هاتين الكليتين أكثر مشاركة للأساتذة في الإعداد للتغيير ومساندتهم أثناء إحداث التغيير والعمل على ترسيخه.

وعليه يمكن إرجاع سبب وجود فروق تبعاً للكلية هو أن لكل كلية عميد يشرف على إدارتها، وتميز كل عميد كلية بمستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي يختلف عن بقية العمداء، أي يختلف مستوى إدارة التغيير التنظيمي باختلاف عمداء الكليات.

## خلاصة الفصل الرابع:

استعرض هذا الفصل التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة وكلياتها الست (6) باعتبارها محل الدراسة، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة الميدانية، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، **ولقد توصلت الدراسة إلى:**

1- مستوى ممارسة مختلف الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطاً، ويأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطية، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الأوتوقراطية، وفي المرتبة الثالثة نمط القيادة التحويلية، بينما جاء نمط القيادة الحرة في المرتبة الرابعة والأخيرة.

2- مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطاً، وقد جاءت أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بمستوى ممارسة متوسط، ويأتي بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) في المرتبة الأولى، يليه بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة).

3- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05=\alpha$ ) للأنماط القيادية على اختلافها (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

4- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05=\alpha$ ) للأنماط القيادية مجتمعة (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

5- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05=\alpha$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05=\alpha$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية، سنوات الخدمة والكلية.

6- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05=\alpha$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس، الرتبة العلمية، وسنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05=\alpha$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الكلية.

## الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، بالتطبيق على جامعة محمد خيضر بسكرة التي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، لأهمية القيادة لكل المؤسسات العمومية والتي يعول عليها في إدارة التغيير التنظيمي المنشود، نظراً لما تعاني منه هذه المؤسسات من قصور واضح في مختلف المجالات يصعب التغلب عليها في خطوة واحدة، فالتغيير التنظيمي يتطلب صبراً وبعد نظر وجهداً متواصلًا... والتغيير نحو الأفضل يتطلب قادة يؤمنون بضرورة إحداث التغيير التنظيمي، فالتغيير ليس بالأمر السهل، ويشكل تحدياً للمؤسسات العمومية، حيث أن النمط القيادي التقليدي لم يعد قادراً على مواجهة وتذليل المعوقات والمشكلات الناجمة عن قضايا التغيير، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى الأنماط القيادية الحديثة، لتمثل ضرورة حتمية من أجل حسن معالجة والتعامل مع مشكلات التغيير التنظيمي وإدارته بشكلٍ فعال.

والقيادة تعتبر مفتاحاً من مفاتيح التحول بالمؤسسات العمومية بشكلٍ عام والجامعة بشكلٍ خاص نحو الكونية أو العالمية، وعامل من عوامل النهوض بجامعاتنا التي تشهد حالة من عدم الرضا بسبب المراتب المتأخرة التي حققتها عبر التصنيفات العالمية للجامعات، وبأي حالٍ من الأحوال لا يمكن للجامعة أن ترقى بمستوى أدائها وكفاءتها وفعاليتها وهي تتبنى أنماطاً قيادية تقليدية ترفض متطلبات ومنهجية العصر، فممارسة نمط القيادة التحويلية ملائمٌ للتحديات التي تواجه جامعاتنا حاضراً ومستقبلاً، وأثر نمط القيادة التحويلية يظهر في جوانب عدة، مثل بناء الرؤية المستقبلية للجامعة، وجعل التغيير من الواجبات المؤسسية، وتعزيز الالتزام بأهداف الجامعة، وتوفير الدعم للعاملين واستنارة التفكير لحل المشكلات، وتعمل على رفع قدرة وكفاءة الجامعة على الاستجابة الإيجابية للتغير في البيئة الخارجية والاستفادة من فرصها وتجنب تهديداتها.

وباعتبار قيادات الجامعة بصفة عامة وعمداء الكليات بصفة خاصة العنصر المحوري في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبين، وفي ظل الظروف المتغيرة والتطورات المتسارعة فإنَّ نجاح عمداء الكليات في تأدية رسالتهم مرتبطٌ بمدى نجاحهم كإداريين وكقادة، وإذا كان الجانب الإداري محدداً بمجموعة من القواعد واللوائح فإنَّ نجاحهم كقادة مرتبطٌ بالأنماط القيادية التي يمارسونها، وجاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور الأنماط القيادية في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة، من خلال دراسة وتحليل إجابات عينة من الأساتذة في مختلف كليات الجامعة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) وحول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، ومن ثمَّ تحديد أثر الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، وكذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية ومستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، الكلية).

ولقد مكنتنا الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني من استخلاص جملة من النتائج مكنتنا من الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة وتحقيق أهدافها، وتم على ضوءها وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات.

### أولاً: نتائج الدراسة

بعد تطرقنا في الفصول النظرية لمتغيرات الدراسة، وإسقاط أهم جوانبها على الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى جملة من النتائج على المستويين النظري والميداني:

#### 1- نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية في:

- تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، وهي تعبر عن القدرة على التأثير في أفكار التابعين واتجاهاتهم وسلوكهم، ودفعهم لحشد جهودهم والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرسومة في إطار ظروف موقف معين.
- هناك العديد من نظريات القيادة، والتي حاولت تقديم تفسير لطبيعة القيادة والعوامل المتصلة بظهور القادة، وتمثلت النظريات التقليدية في: نظريات السمات، النظريات السلوكية، النظريات الموقفية والنظرية التفاعلية، ولقد أدت التغيرات في البيئة الحديثة إلى ظهور نظريات حديثة من أشهرها نظرية القيادة التبادلية ونظرية القيادة التحويلية.
- أفرزت نظريات القيادة أنماطاً عديدة للقيادة، وفي خلال دراستنا هذه تم تصنيفها إلى أنماط تقليدية وتمثلت في: نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة، وأنماط حديثة تناولت أشهرها، وتمثلت في: نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة التحويلية.
- المؤسسة العمومية هي مرفق عام متخصص لها شخصيتها المعنوية واستقلالها المالي والإداري، يتم إنشاؤها بموجب القانون وتباشر وظيفتها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية.
- التغيير التنظيمي هو عملية تحويل المؤسسة من وضعية غير مرغوب فيها إلى وضعية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، ويكون في مختلف عناصر المؤسسة الداخلية: فلسفة ورسالة المؤسسة، الأهداف والاستراتيجيات، الموارد البشرية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي.. الخ، وقد يكون تلقائياً أو مخططاً، جزئياً أو شاملاً، مادياً أو معنوياً.. الخ.
- تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي ليست رد فعل سلبي في جميع الأحوال، بل قد تكون دافعاً للتفكير العميق في التغيير التنظيمي، ولها من الإيجابية ما يسمح منها في تصويب جهود التغيير التنظيمي، وهذا ما يستلزم أسلوباً ومنهجاً علمياً للتعامل مع التغيير التنظيمي يعرف بإدارة التغيير التنظيمي.
- إدارة التغيير التنظيمي هي أسلوب ونهج إداري يعمل على تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المراد الوصول إليه من خلال استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية والتعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

➤ يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات في إحداث التغيير التنظيمي على اعتماد إستراتيجية للتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد وإتباع نموذج لإدارة التغيير التنظيمي والذي يتضمن كيفية إحداث التغيير التنظيمي وخطواته.

➤ تواجه المؤسسات العمومية تحديات كبيرة لإدارة التغيير التنظيمي بفعالية ومعالجة المشاكل الفنية والإنسانية الناتجة عن التغيير التنظيمي وتحقيق التوازن الجديد للمؤسسة، وهذا ما يتطلب مقومات أساسية في مقدمتها القيادة الفعالة القادرة على قيادة التغيير التنظيمي بنجاح.

➤ يتوقف درجة تقبل القيادة للتغيير التنظيمي والقدرة على إدارته على النمط القيادي الذي يتحلّى به قادة المؤسسة، ونجد الأنماط التقليدية للقيادة: نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة تركز على الوضع الراهن ولا تسعى إلى التغيير إلاّ إذا فرض عليها وهذا ما يجعلها غير فعّالة لمجاراة التغير المتسارع، وتعتبر القيادة التحويلية من الأنماط الحديثة للقيادة، وهي أكثر فعالية في قيادة التغيير التنظيمي.

➤ القيادة التحويلية هي نمط قيادي يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين، والعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم إلى أقصى حد لتحقيق التغيير المنشود، باستخدام سلوكيات تتمثل في: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية والاعتبار الفردي.

➤ القائد التحويلي يمثل الإدارة العليا بالمؤسسة والتي تستشعر الحاجة للتغيير وتدعمه مادياً ومعنوياً، ويتميز عن غيره من القادة بقدرته على تحديد أهداف التغيير التنظيمي بوضوح وترجمتها إلى واقع عملي وحشد الطاقات والقدرات اللازمة لبلوغها، وله القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار ومواجهة المواقف المتغيرة.

➤ يمارس القادة أدواراً حاسمة في ظل إدارة التغيير التنظيمي تتمثل في: صياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه، ثم وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق هذه الرؤية، والاتصال لتوضيح الوضع المستقبلي، بالإضافة إلى التزامهم وقناعتهم بضرورة تبني برنامجاً للتغيير التنظيمي، والعمل على تحفيز وإلهام العاملين وتمكينهم لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها.

### 2- نتائج الدراسة الميدانية:

بعد عرض وتحليل كلٍ من الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وإجاباتهم، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

➤ مستوى ممارسة مختلف الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطاً، ويأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطية، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الأوتوقراطية، وفي المرتبة الثالثة نمط القيادة التحويلية، بينما جاء نمط القيادة الحرة في المرتبة الرابعة والأخيرة.

➤ هناك اهتمام ضعيف من قبل عمداء الكليات بكل من إشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرار وتفويضهم لجزء من سلطاتهم للأساتذة الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.

- تعتمد الاتصالات بين عمداء الكليات والأساتذة على الاتصالات الرأسية النازلة (من أعلى إلى أسفل)، كما أن الأساتذة لا يجدون سهولة في الاتصال بعمداء كلياتهم.
- مستوى ممارسة مختلف أبعاد نمط القيادة التحويلية كان متوسطاً، وجاء في المرتبة الأولى بعد التأثير المثالي، يليه في المرتبة الثانية بعد الاستثارة الفكرية، وفي المرتبة الثالثة بعد الدافعية الإلهامية، وأخذ بعد الاعتبار الفردي المرتبة الرابعة والأخيرة.
- هناك اهتمام غير كافٍ من طرف عمداء الكليات بممارسة نمط القيادة التحويلية خاصة في بعدي الدافعية الإلهامية والاعتبار الفردي، حيث جاءت ممارسة هذا النمط القيادي في المرتبة الثالثة بعد نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الأوتوقراطية.
- مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطاً، وقد جاءت أبعاد إدارة التغيير التنظيمي بمستوى ممارسة متوسط، ويأتي بعد إدخال التغيير (مرحلة التغيير) في المرتبة الأولى، يليه بعد ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد) في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة).
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الحرة على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.
  - تبين أن هناك تبايناً في تأثير الأنماط القيادية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، حيث أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط القيادية تأثيراً على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، وهو يؤثر من خلال بعدي الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي، يليه نمط القيادة الديمقراطية، بينما كان هناك تأثير ضعيف لنمط القيادة الحرة، وكان تأثيرهم إيجابياً على كل أبعاد إدارة التغيير التنظيمي: الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)، إدخال التغيير (مرحلة التغيير)، وترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد).
  - تبين أن نمط القيادة الأوتوقراطية يؤثر سلباً على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، وعلى كل أبعادها: الإعداد للتغيير (مرحلة التغيير)، إدخال التغيير (مرحلة التغيير)، ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد).

➤ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية مجتمعة (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

➤ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية لصالح رتبة أستاذ محاضر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة كلٍ من نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة ونمط القيادة التحويلية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الديمقراطية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح فئة أقل من 5 سنوات خدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة نمط القيادة الحرة لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح فئة أقل من 5 سنوات خدمة، وفئة من (5-10) سنوات خدمة، وفئة 15 سنة فأكثر خدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة كلٍ من نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة التحويلية لدى عمداء الكليات تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الكلية، حيث:
  - بالنسبة لنمط القيادة الديمقراطية الفروق لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية الآداب واللغات.
  - بالنسبة لنمط القيادة الأوتوقراطية الفروق لصالح كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، وكلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
  - بالنسبة لنمط القيادة الحرة الفروق لصالح كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية الآداب واللغات وكلية العلوم والتكنولوجيا.
  - بالنسبة لنمط القيادة التحويلية الفروق لصالح كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

➤ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات بجامعة محمد خيضر بسكرة تُعزى إلى متغير الكلية لصالح كلية الآداب واللغات وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي تهدف إلى تفعيل دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي والارتقاء بوضع الكليات ومن ثمّ جامعة محمد خيضر بسكرة إلى وضع أفضل، نوردتها كالتالي:

1- تفعيل وتعزيز ممارسة عمداء الكليات لنمط القيادة الديمقراطية لما له من أثر إيجابي على إدارة التغيير التنظيمي، والذي من أبرز ملامحه إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات، خاصة وأنّ الدراسة الحالية أظهرت أنّ المشاركة بشكلٍ محدود، كما يمكن أن يُفعل عمداء الكليات ممارسة هذا النمط القيادي من خلال:

- فسح المجال للأساتذة لإبداء آرائهم في مجال العمل، من خلال فتح قنوات الاتصال (الاتصال المتبادل)، خاصة وأنّ الدراسة الحالية أظهرت بأنّ الاتصالات تعتمد على الاتصالات الرأسية النازلة (من أعلى إلى أسفل)، وأنّ الأساتذة لا يجدون سهولة في الاتصال بعمداء كلياتهم، مما يعني أنّ الاتصال تعوقه مجموعة من الحواجز وهذا يستدعي العمل على تخطيها.
- التفويض لجزء من السلطات للأساتذة الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، خاصة وأنّ الدراسة الحالية أظهرت أنّ التفويض بشكلٍ محدود.
- التعامل مع الأساتذة بالعدل وبدون تحيز، والحرص على إيجاد الثقة لديهم.
- السعي لتوفير الاحتياجات الشخصية والوظيفية للأساتذة.

2- نظراً للتأثير الكبير لنمط القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات يستلزم تفعيل وتعزيز ممارسة هذا النمط القيادي لدى عمداء الكليات لتفعيل دوره في إدارة التغيير التنظيمي، من خلال

التركيز على كل أبعاد نمط القيادة التحويلية خاصة فيما يتعلق ببعدي الدافعية الإلهامية والاعتبار الفردي لحصولهم على المراتب الأخيرة ضمن ممارسة أبعاد نمط القيادة التحويلية، وثبوت تأثيرهم على إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات، وعليه:

➤ بالنسبة للتأثير المثالي من خلال تفعيل السلوكيات التالية:

- تجاوز عميد الكلية مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة.
- أن يكون عميد الكلية مثل أعلى يقتدي به الأساتذة في العمل، ويلتزم بالقيم الأخلاقية في العمل.
- أن يتصرف عميد الكلية بثقة ذاتية عالية في العمل.

- بالنسبة للاستثارة الفكرية من خلال تفعيل السلوكيات التالية:
- اعتبار عميد الكلية الأخطاء تجارب عملية مفيدة.
  - تشجيع عميد الكلية الأساتذة على التعبير عن ما لديهم من أفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره، ودفعهم للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تتجم في العمل.
  - دعم عميد الكلية الإبداع والابتكار عن طريق رعاية الأفكار والآراء الجديدة للأساتذة.
- بالنسبة للحفز الإلهامي من خلال تفعيل السلوكيات التالية:
- عمل عميد الكلية على استثارة روح التحدي بين الأساتذة، والتركيز على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.
  - أن يكون لدى عميد الكلية نظرة تفاؤلية بما يتعلق بالرؤية المستقبلية للكلية.
  - تحفيز عميد الكلية الأساتذة لانجاز أكثر مما كان يتوقع منهم.
- بالنسبة للاعتبار الفردي من خلال تفعيل السلوكيات التالية:
- مراعاة عميد الكلية للفروق الفردية بين الأساتذة (من حيث: الحاجات، القدرات، الطموحات...).
  - سعي عميد الكلية إلى تنمية وتطوير الأساتذة مهنيًا في حدود الإمكانيات المتاحة.
  - تعامل عميد الكلية بالشفافية مع الأساتذة، وتعامل مع المشاكل التي تواجه كل أستاذ بشكل شخصي والعمل على حلها.
- 3- التخفيف من عبء عمداء الكليات المتمثل في الأعمال الإدارية ليتمكنوا من تنمية أنفسهم مهنيًا في مجال المهارات القيادية وغيرها بصفقتهم قادة.
- 4- ضرورة إجراء والمحافظة على اللقاءات والاجتماعات الدورية على مستوى الكليات والالتزام بها لدوام التواصل بين الأساتذة وعمداء كلياتهم، وتوضيح الأفكار وفهم المشاعر وتوجهات الأساتذة، ولمناقشة سياسة الكلية والنهوض بها، والبحث عن آليات المشاركة من الجميع لتحقيق رسالة الكلية وأهدافها ومن ثم أهداف الجامعة.
- 5- تكوين فرق بحث في الجامعة (خاصة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) للبحث في الأساليب الحديثة في مجال الإدارة والقيادة في المؤسسة العمومية بشكل عام والجامعات بشكل خاص، لتقديم التوصيات والمقترحات والتي من شأنها المساهمة في زيادة كفاءة وفعالية قادتها في تحقيق أهداف هذه المؤسسات.
- 6- الاهتمام والتعامل الإيجابي من قبل عمداء الكليات مع الأساتذة بغض النظر عن سنوات خدمتهم أو رتبهم العلمية لأن أهداف الكلية ومن ثم أهداف الجامعة لا تتم إلا من خلال تضافر جهود جميع الأساتذة، وبالتالي يجب أن يكون التمييز تبعًا لمستوى الأداء، خاصة وأن الدراسة الحالية أظهرت أن هناك فروق في ممارسة الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات تبعًا لمتغير سنوات الخدمة والرتبة العلمية.

7- العمل على إنشاء إدارة خاصة بتنمية القيادات في الجامعة، تهتم بتنظيم برامج تدريبية في القيادة من خلال التعاون مع الأطراف ذات الخبرة في هذا المجال من داخل الجامعة أو من خارجها، تتضمن هذه البرامج:

- برامج تدريبية موجهة للأساتذة الراغبين للاستفادة منها سواء في عملهم الحالي أو في حالة ترشيحهم لشغل الوظائف القيادية (عمداء الكليات، رؤساء أقسام، رؤساء ميادين..).
- برامج تدريبية مكثفة للقيادات في الوظائف القيادية في الجامعة تهدف إلى:
  - المزيد من التوعية بأهمية الأنماط القيادية الملائمة في المواقف الملائمة، وأهمية استخدام الأنماط القيادية الحديثة الأكثر فعالية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.
  - تدريب القيادات في الجامعة على الجانب القيادي عمومًا والقيادة التحويلية على وجه الخصوص والتأكيد عليها على اعتبار أنها قيادة ذات رؤية واضحة تسعى إلى التغيير المستمر لتحقيق مستويات عالية من الأداء، ولأنها ذات تأثير طويل المدى، وتهتم بطموحات واحتياجات العاملين وتعمل على بناء الثقة وتعزيز المشاركة ونشر القيم الجديدة والارتقاء بالجامعة نحو التميز والإبداع.
- برامج تدريبية للقيادات في المؤسسات العمومية بشكل عام، لتجسيد دور الجامعة في خدمة المجتمع.

8- أهمية اعتبار الحصول على الدورات التدريبية في مجال القيادة شرط لشغل الوظائف القيادية في الجامعة.

9- العمل على بناء أسس ومعايير واضحة تتفق عليها الجامعات في اختبار القيادات لشغل الوظائف القيادية في الجامعة.

10- بذل المزيد من الجهد والعناية عند ترشيح واختيار القيادات المناسبة لشغل الوظائف القيادية في الجامعة، وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية مع أهمية التركيز على الصفات الشخصية والجوانب السلوكية إلى جانب المؤهلات الأكاديمية والدورات التدريبية لتحقيق أهداف الجامعة وأهداف الأساتذة فيها.

11- إشراك ذوي الخبرة والأساتذة في عملية اختيار القيادات في الجامعة.

12- أظهرت النتائج بأن مستوى ممارسة عمداء الكليات لإدارة التغيير التنظيمي كان متوسطاً وفي كل مراحلها، وهذا ما يستلزم:

- زيادة إدراك عمداء الكليات للحاجة للتغيير التنظيمي والقوى الدافعة له والقوى المعارضة له، وأن التغيير التنظيمي عملية مستمرة ويلزم على الكليات أن تعيشها بشكل دائم.
- استمرارية توجه الجامعة نحو نشر وترسيخ ثقافة التغيير لدى عمداء الكليات وكل القيادات الأخرى، من خلال إقامة برامج توعية حول التغيير التنظيمي وأبعاده وأهميته في العمل الإداري وتحسين الأداء وتحقيق أهداف الجامعة.
- العمل على التخلص من الأساليب التقليدية والبيروقراطية في إدارة الكليات والتوجه نحو الأساليب الحديثة، وتبني منهج إدارة التغيير التنظيمي، وهذا يعني أن أي تغييرات يجب أن تخضع للدراسة والتخطيط والبرمجة

- وليس الارتجال والعشوائية، ومتابعة التغييرات ومدى تنفيذها ومعوقاتها، فالرقابة المستمرة تعتبر صمام أمان لجهود التغيير التنظيمي وجني ثمارها.
- تطوير نظام حوافز ومكافآت ما من شأنه أن يزيد من دافعية العمل لدى عمداء الكليات وتأديتهم لمهامهم بفعالية والذي بدوره يفعل إدارة التغيير التنظيمي.
- تحديث التشريعات، بحيث يسهل الإطار التشريعي عملية التغيير التنظيمي ولا يقف عائقاً يحول دونها، حيث أنه كثير ما تكون القوانين والأنظمة عقبة في وجه محاولات التغيير التنظيمي، وبالتالي جمود في الجامعة بجوانبها المختلفة.
- محاولة توفير التسهيلات المادية والمعنوية والفنية والتقنية لتدعيم أكبر لإحداث التغيير التنظيمي من قبل إدارة الجامعة.
- على عمداء الكليات ضرورة زيادة الاهتمام بممارسة إدارة التغيير التنظيمي، وفي جميع مراحلها، خاصة في مرحلة الإعداد للتغيير التنظيمي.
- 13-** تركيز عمداء الكليات على الإعداد للتغيير التنظيمي باعتبار هذه المرحلة من أكثر مراحل إدارة التغيير التنظيمي أهمية باعتبارها عامل مهم في إحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي، حيث أن تغيير الكلية هو تغيير إنساني بالدرجة الأولى، والأساتذة هم مفتاح التغيير، ونجاحه يعتمد على مدى قبولهم له وعدم مقاومته، وخاصة أن الدراسة الحالية أظهرت بأن الإعداد للتغيير التنظيمي أقل مراحل إدارة التغيير التنظيمي ممارسة، ما يستلزم ذلك تفعيلها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- قيام عمداء الكليات بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير نظم وإجراءات العمل، البرامج، السلوكيات، التكنولوجيات، طرق العمل..).
- حرص عمداء الكليات على خلق شعور لدى الأساتذة بالحاجة للتغيير وزيادة إدراكهم بعدم جدوى وفعالية الممارسات والسلوكيات الحالية.
- حرص عمداء الكليات على مناقشة الأساتذة ومشورتهم فيما يتعلق بأمور التغيير، وشرح أسبابه ومبرراته وتوضيح نتائجه وآثاره عليهم.
- حرص واهتمام عمداء الكليات بالتعرف على احتمالات مقاومة التغيير التنظيمي ومسبباتها والقيام باتخاذ ما يلزم من إجراءات للتعامل معها.
- 14-** العمل على تنظيم أيام دراسية، ندوات وملتقيات وطنية ودولية موجهة بالدرجة الأولى إلى القيادات في المؤسسات العمومية بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص حول أبرز التوجهات الممارسة في الإدارة الحديثة في مجال إدارة التغيير التنظيمي للبحث عن أفضل الأساليب والاستراتيجيات والمناهج والنماذج لإدارة التغيير التنظيمي بكفاءة وفعالية في المؤسسة العمومية، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى الناجحة في هذا المجال، وهذا ما قد يساهم في تبادل الآراء والخبرات بين المديرين الممارسين لإدارة التغيير التنظيمي من جهة وأصحاب الخبرات الأكاديمية من جهة أخرى.

15- ضرورة تصميم برامج تدريبية لعمداء الكليات بشكل خاص والقيادات الجامعية بشكل عام، في ضوء متطلبات إدارة التغيير التنظيمي، للتعرف على الأصول العلمية لعملية التغيير التنظيمي والارتقاء بمستوى ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي وتفعيلها، وإيجاد قيادات جامعية قادرة على الابتكار والتطوير ومواكبة التغيير من حولها، بما يساهم في جعل الجامعة قادرة على أن تحجز لها مكاناً في مقدمة الجامعات الرائدة.

### ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

إنّ دراستنا لموضوع القيادة جاء كمحاولة لتحديد مستوى ممارسة الأنماط القيادية (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة التحويلية) ودورها في إدارة التغيير التنظيمي لدى عمداء الكليات لتصويبه إذا كان يحتاج إلى ذلك أو تعزيزه إذا كان إيجابياً، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من الأساتذة في مختلف كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، ونظراً لتوسع الموضوع فإنّ دراستنا الحالية لم تلم بكل جوانبه وجزئياته، ولهذا فإنّ ما تحتويه هذه الدراسة من نقائص سواء من الناحية المنهجية أو المعلوماتية أو العملية يمكن تجاوزها من خلال دراستها من جوانب عديدة وأبعاد مختلفة، خاصة من منظور القادة، وفيما يلي نقترح مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا الحالية، والتي يمكن أن تكون آفاقاً لدراسات مستقبلية:

- 1- أثر الأنماط القيادية على مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية.
- 2- أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية.
- 3- معوقات ومتطلبات ممارسة القيادة التحويلية لدى عمداء الكليات في الجامعة الجزائرية (من وجهة نظر عمداء الكليات).
- 4- دور إدارة التغيير التنظيمي في ضمان جودة التعليم العالي.
- 5- دور القيادة التحويلية في تحسين تنافسية الجامعة الجزائرية.
- 6- مساهمة في بناء نموذج لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية.
- 7- مساهمة في إعداد برنامج لتدريب القيادات الإدارية في ضوء القيادة التحويلية في الجامعة الجزائرية.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، الإدارة العامة والإدارة التربوية، الرواد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعبي، إدارة التغيير (الأسس والمنطلقات الفكرية)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
3. أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، مصر، 2005.
4. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
5. أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
6. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
7. أمل الفرخان، وآخرون، إدارة المؤسسات العامة، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، 2001.
8. أمين عبد العزيز حسين، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، دار قباء، القاهرة، 2001.
9. بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
10. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
11. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
12. بومدين بلكير، إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية، دار العالم العربي للنشر والتوزيع، دبي، 2009.
13. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
14. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
16. جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
17. جيف جراوت، ليز فيشر، كل ما تحتاج معرفته عن القيادة، ترجمة محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
18. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي (المصادر والاستراتيجيات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.
19. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
20. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
21. خالد عبد الوهاب الزيدين، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
22. خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
23. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
24. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
25. رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

26. ريتشارد هـ. مال، المنظمات (هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها)، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.
27. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
28. زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري (في منظمات الأعمال الحديثة)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
29. زكريا الدوري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
30. زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
31. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006.
32. زيد منير عبوي، القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
33. سامي ملح، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
34. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الريا للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
35. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
36. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
37. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
38. عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
39. عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر)، ط2، كليوبترا للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، 1999.
40. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة العامة (إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص)، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2002.
41. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
42. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة (من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2013.
43. عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير (الطريق نحو النجاح)، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان، 2011.
44. عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة التحولية وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
45. عزام محمد علي، وآخرون، إدارة المنظمات العامة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
46. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
47. علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط2، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1998.
48. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
49. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
50. فرحان حسن بريح، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
51. فريد كورتل، أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
52. كمال سليم دواني، القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
53. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004.
54. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي (بين النظرية والتطبيق)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.

55. محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
56. محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة جورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
57. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
58. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
59. محمد العزازي أحمد إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2009.
60. محمد باهي أبو يونس، الوجيز في أصول الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1995.
61. محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون)، دار حامد، عمان، 2012.
62. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
63. محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
64. محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
65. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
66. محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانبة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
67. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2002.
68. محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية (وفقاً لنظرية هيرسي وبلاشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
69. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
70. مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة (الإطار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام، العملية الإدارية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
71. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
72. معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
73. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، 2008.
74. منصور عيسى، القيادة (المهارات القيادية وفعالية القيادة الإدارية)، الدار المصرية للعلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
75. منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية (من منظور الخدمة الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
76. ناصر جرادات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
77. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011.
78. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
79. هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
80. هاني علي الطهراوي، القانون الإداري (ماهية القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

81. هائل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة (النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة)، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

82. وليد جابر، طرق إدارة المرافق العامة المؤسسات العامة والخصخصة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2009.

### المجلات والملتقيات والمؤتمرات:

1. ابتسام عبد الرحمن حنوناني، "التغيير ودوره في التطوير الإداري"، مجلة الإدارة العامة، العدد 97، 1999.
2. أحمد محمد بدح، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، العدد 34، 2003.
3. إياد حماد، تيسير زاهر، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 87، العدد 14، 2011.
4. تركي بن كديميس العتيبي، "قيادة التغيير في الجامعات السعودية، أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد تغيير"، ندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، 26/25 ربيع الأول 1430 هـ.
5. تيسير زاهر، "أثر القيادة التبادلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على فندق داماروز دمشق"، مجلة جامعة البعث، المجلد 35، العدد 6، 2013.
6. حامد أحمد رمضان بدر، "إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 9، العدد 11، 1987.
7. حسين حريم، شاكر جار الله الخشالي، "أثر إدارة التغيير في مقاومة العاملين للتغيير، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية الأردنية"، مجلة أربد للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، 2006.
8. رباح بوقرة، أمال قبالي، "دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
9. رفيق محمود المصري، "النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد 1، يناير 2007.
10. زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، جوان 2007.
11. سعد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث حول: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، السعودية، 19/18 صفر 1486 هـ.
12. الشيخ الداوي، "مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكلة المقاومة"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 12-18 ماي 2010.
13. الطاهر بن عبد الرحمن، "القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 35، جوان 2011.
14. طاهر محسن الغالبي، السيد وائل محمد، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6، 2010.

15. طاهر محسن الغالبي، السيد وائل محمد، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6، كانون الأول 2010.
16. الطيب داودي، مراد محبوب، "إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
17. عالية جواد محمد علي، "تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 69، 2012.
18. عايد أحمد الخوالدة، محمد حسن جرادات، "درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 23، أكتوبر 2011.
19. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى 1440 هـ، وزارة التخطيط، الرياض، السعودية، شعبان 1423 هـ/ أكتوبر 2002.
20. عبد السلام مخلوفي، عبد الكريم بلعربي، "التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس 2005.
21. عبد السلام مخلوفي، مسعودة شريفي، "التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
22. عبد الله حكمت عبد القادر، "أخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية لتطوير مدركات دعم العمل التنظيمي، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان وزارة الموارد المائية"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2001.
23. العربي تيقاوي، "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، دراسة ميدانية تحليلية"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
24. علي فلاح الزعبي، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني: نموذج رياضي متكامل"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6، ديسمبر 2009.
25. قويدر معيزي، "مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي: إدارة التغيير، مقاومة التغيير"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
26. كمال قاسمي، "إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير"، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.
27. لخضر عبد الرزاق مولاي، عمر حوتية، "الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)"، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.
28. ماجد محمد الفراء، مازن إسماعيل الخطيب، "النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد 2، 2007.

29. مأمون أحمد سليم دقاسمة، "التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة أربد/ الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي"، مجلة الإداري، السنة 24، العدد 88، مارس 2002.
30. ماهر صبري درويش، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في بعض المصارف العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 78، 2009.
31. محمد زرقون، "دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادة بالمؤسسات الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 11، 2011.
32. محمد عبود الحراحشة، "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي"، المؤتمر الدولي الأول حول: التربية.. آفاق مستقبلية، كلية التربية، جامعة الباحة، 15/12 أبريل 2015.
33. محمود أحمد أبو سمرة، وآخرون، "القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد 12، العدد 2، 2011.
34. منور أوسرير، سعيد منصور فؤاد، "التطوير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات"، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.
35. موسى سلامة اللوزي، "اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير"، مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، المجلد 25، العدد 2، 1998.
36. ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، "أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
37. نهاية التلباني، وآخرون، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 28، العدد 4، 2013.
38. هدى بنت عبد الله الحديثي، هيفاء بنت محمد المطيري، "قيادة التغيير: نماذج وتطبيقات"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة حول: التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل)، الرياض، 2012.
39. هناء الرقاد، عزيزة أبو دية، "القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 26، العدد 5، 2012.
40. وفيق حلمي الأغا، "القيادة الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 12، العدد 2، 2010.
41. يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الإبراهيم، "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008.
- الرسائل والأطروحات العلمية:**
1. ابتسام إبراهيم مرزوق، "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.

2. أحمد صادق محمد الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2010.
3. أحمد محمد عبد الرحمن بن عيسى، "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، 2005.
4. أحمد مطر الشمري، "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
5. توفيق حامد طوالب، "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
6. حسن بن سليم، "القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة، دراسة ميدانية لأساتذة التعليم بمدارس مدينة الجلفة نموذجاً"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
7. حلمي محمد بشير البلبيسي، "الأساليب القيادية وإدارة التغيير، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، 2002.
8. حماد محمود الرقب، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
9. حمد بن قبلان آل فطوح، "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض"، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
10. خليدة محمد بلكبير، "مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة، دراسة حالة شركة البناءات الصناعية والهندسة المدنية BATIGEC"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2007.
11. رهام جميل أبو رومي، "القيادة التحويلية في منظمات المجتمع المدني في المجتمع الأردني، دراسة ميدانية لمحافظة عمان"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
12. ريم رمضان، "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة دمشق، سورية، 2005/2004.
13. سامر كمال حامد الديب، "مدى مساهمة القيادة الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها"، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2012.
14. سامي عايد أبو هدف، "دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريبيين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2011.
15. سامية خميس أبو ندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.

16. سحر بنت خلف سلمان مدين، "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1433/1434 هـ.
17. سميرة صالح، "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمؤوسين، دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية)"، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008/2007.
18. شهيناز درويش، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.
19. صباح بنوناس، "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
20. صليحة بوضوردي، "الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2015/2014.
21. صورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
22. صورية بوطرفة، "دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة شركة اسمنت تيسة (SCT)"، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011/2010.
23. طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
24. عائشة شتاحة، "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.
25. عائشة قرش، "دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب البلدية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، جوان 2007.
26. عبد الخالق حنش سعيد الجندبي الزهراني، "واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في الإشراف التربوي (غير منشورة)، المملكة العربية السعودية، 1429/1428 هـ.
27. عبد الغني محمد إسماعيل العمراني، "تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، 2004.
28. عبد الله عبده محمد الفهيدي، "أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
29. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

30. عبيد بن عبد الله بن بختيار السبيعي، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية، 1430/1429هـ.
31. قادة مختار محمودي، "إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد (غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015/2014.
32. لينا عبد الحميد أمين عبد الرحيم، "أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (أونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
33. محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، "القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
34. محمد عبد الكريم المهيرات، "أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
35. محمد كريم حسين سعيد خلف، "علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010.
36. مختار ويسى، "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالآداء وبالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظة دمشق وريف دمشق"، أطروحة دكتوراه في علم النفس (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2009/2008.
37. منير خالد عباس، "أثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا، 2008.
38. نسيمه خدير، "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك"، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات (غير منشورة)، جامعة بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
39. نعيمة زعرور، "أساليب مثلى لترشيد الخدمات العامة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
40. وفاء رايس، "واقع التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، رسالة ماجستير في التسيير العمومي (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006/2005.
41. يوسف محمد النصير، "واقع القيادة التحولية لدى القيادات التدريبية في الكليات التقنية في شمال المملكة العربية السعودية وعلاقتها بإدارة التغيير"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.

### القوانين والقرارات الوزارية والمراسيم التنفيذية:

1. القانون رقم: 98-11 المؤرخ في: 22 أوت 1998، والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجيا 1998-2002، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 24 أوت 1998.

2. القانون رقم: 99-05 المؤرخ في: 4 أبريل 1999، والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد 24، بتاريخ 7 أبريل 1999.
3. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 24 أوت 2004، والمتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 26 سبتمبر 2004.
4. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 24 أوت 2004، والمتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 26 سبتمبر 2004.
5. المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003.
6. المرسوم التنفيذي رقم: 08-130 المؤرخ في: 03 ماي 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية، العدد 23، بتاريخ 04 ماي 2008.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

1. Alain Duluc, **Leadership et Confiance**, Dunod, Paris, 2000.
2. André de Laubadère, & al, **Traite de droit administratif**, Tome 1, 15<sup>ème</sup> éd, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 1999.
3. Bernard M.Bass, Ronald E.Riggio, **Transformational Leadership**, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, London, 2006.
4. Bernard Montmorillon, & al, **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition Litec, Paris, 1995.
5. Didier Linotte, Raphael Romi, **Services publics et droit public économique**, éditions du Juris-classeur, Paris, 2003.
6. Gérard Roth, Michal Kurtyka, **Profession dirigeant (De la conception du changement à l'action)**, Dunod, Paris, 2007.
7. H.Koontz, C. O'donnell, **Management (principes et méthodes de gestion)**, Mac grawhill, Canada, 1980.
8. Jean Claude Ruano Brobalan, & al, **Changement et innovation en formation et organisation**, les éditions Demos, Paris, 2001.
9. Jean.Luc Carron, Sabine Separi, **Organisation et gestion de l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2001.
10. John P. Kotter, **Leading Change**, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
11. Michael Williams, **Mastering leadership**, Thorgood, London, 1998.
12. Olivier Meier & al, **Gestion du Changement**, Dunod, Paris, 2007.
13. Pierre G.Bergeron, **La gestion moderne**, Getan morin éditeur, Canada, 2004.
14. Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, **Organizational behavior (Managing People and Organization)**, 4<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin company, Boston, 1995.
15. Robert A. Poton, James McCalman, **change Management (A Guide to Effective Implementation)**, Sage Publications Inc, London, 2000.
16. Robin Fincham, Peter Rhodes, **Principles of Organizational Behavior**, Oxford University Press, New York, 1999.
17. Samir Trigui, **Management et leadership (le savoir faire de la gestion moderne)**, Contre de publication universitaire, Tunis, 2004.

18. Stephen Robbins, & al, **Comportements Organisationnels**, 12<sup>e</sup> éd, Pearson Education, France, 2004.
19. William W. Lee, Karl J. Krayter, **Organizing Change (An Inclusive, Systemic Approach to Maintain Productivity and Achieve Results)**, Pfeiffer a Wiley Imprint, San Francisco, USA, 2003.

المجلات والملتقيات والمؤتمرات:

1. Abd Rahman Ahmed, & al, «The influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses», **Asian Social Science**, vol. 9, No. 9, 2013.
2. Abdul Qayyum Chaudhry, Husnain Javed, «Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation », **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 3, No. 7, April 2012.
3. Amir Sadeghi, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, «Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness», **International Journal of Business and Social Science**, vol. 3, No. 7, April 2012.
4. Andreea Cristina Bejinariu, & al, «Organizational Change Management-Concepts Definitions and Approaches Inventory», **Management, Knowledge and Learning International Conference 2017 Technology, Innovation and Industrial Management, Management Challenges in a Network Economy**, 17–19 May 2017, Lublin, Poland.
5. Barbara Mandell, Shilpa Pherwani, "Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison", **Journal of Business Psychology**, Vol. 17, No. 03, Spring 2003.
6. Burke W. Wamer, & George H. Litwin, «A Causal Model of Organizational Performance and Change», **Journal of Management**, 18(3), Sep 1992.
7. Céline Bareil, «La résistance au changement: synthèse et critique des écrit », **Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal**, No. 4-10, Août 2004.
8. Claire V. Brisson-Banks, «Managing change and transitions:a comparison of different models and their commonalities», **Library Management, Emerald Group Publishing Limited**, Vol.31, No. 4-5, 2010.
9. David A. Nadler, Michael L. Tushman, "Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation", **The Academy of Management Executive**, Vol. 3, Issue. 03, 1989.
10. Delia Bosio, « Leadership Styles and Creativity», **Online Journal of Applied Knowledge Management**, Vol. 1, Issue. 2, 2013.
11. Dianne Waddell, Amrik S. Sohal, «Resistance: a constructive tool for change management», **Management Decision**, 36(8), 1998.
12. Dobrovič Ján, Timková Veronika, «Examination of Factors Affecting The Implementation of Organizational changes», **Journal of Competitiveness**, Vol. 9, Issue. 4, Dec 2017.
13. Fareeha Zafar, Kanwal Naveed, «Organizational Change and Dealing with Employees Resistance », **International Journal of Management Excellence**, Vol. 2, No. 3, Feb 2014.
14. Garg R.K, Singh T. P, « Management of Change: A Comprehensive Review », **Global Journal of Flexible Systems Management**, Vol. 7, Nos. 1 & 2, Jan - Jun 2006.
15. Garima Garg, Venkat R.Krishnan, "Transformational Leadership and Organization Structure: The Role of Value-Based Leadership", **Response Books**, Sage Publications, New Delhi, 2003.
16. Gholamareza Jandaghi, & al , "Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies", **The Journal of International Social Research**, Vol. 2, Issue. 6, Winter 2009.
17. Jaroslov Gonos, Peter Gallo, «Model for leadership Style Evaluation», **Management**, Vol.18, 2013.

18. John Hal, & al, "Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates", **This document is HR020 one of a series of the Food and Resource Economics Department**, University of Florida IFAS Extension, 2012.
19. Jos H. Pieterse & al, «Professional discourses and resistance to change», **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 25, No. 6, 2012.
20. Kasim Randeree, Abdul Ghaffar Chaudhry, «Leadership-style Satisfaction and Commitment: An exploration in the United Arab Emirates Construction Sector», **Engineering Construction and Architectural Management**, Vol. 19, No.1, 2012.
21. Katarina Katya Michelic, & al, "Ethical Leadership", **International Journal of Management and Information Systems**, Vol. 14, No.5, 2010.
22. Lorrain Murphy, "Transformational Leadership: A cascading chain Reaction", **Journal of Nursing Management**, Vol. 13, Issue. 2, March 2005.
23. Michael E. Brown, Linda K. Trevino, "Ethical Leadership: A review and future directions", **Revue the Leadership Quarterly**, USA, No.17, 2006.
24. Muhammad Hashim, «Change Management», **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 3, No. 7, July 2013.
25. Nadeem Bhatti, & al, «The Impact of Autocratic and Démocratic Leadership Style on Job Satisfaction», **International Business Research**, Vol. 5, No. 2, Feb 2012.
26. Nor Famiza Tarsik, & al, "Transformational, Transactional or Laissez- Faire: What Styles do University Librarians Practice?", **Journal of Organizational Management Studies**, Vol. 2014, 2014.
27. Norhayati bt. Aziz, & al, «The Application of Kurt Lewin's Model of Change in the Implementation of Higher Order Thinking Skills in School », **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 7, No. 8, 2017.
28. Odumeru James A, Ifeayi George Ogbonna, «Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature », **International Review of Management and Business Research**, vol. 2, Issue. 2, June 2013.
29. Olajide Olubayo Thomas, «Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria», **International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)**, Vol. 1, No. 11, Nov 2014.
30. R.Edward Freeman, Lisa Stewart, "Developing Ethical Leadership", **Business Roundtable Institute for Corporate Ethics**, Virginia, 2006.
31. Rune Todnem By, «Organisational Change Management: A Critical Review», **Journal of Change Management**, Vol. 5, No. 4, Dec 2005.
32. Saima Tabassum Siddiqui, «A Critical Review of Change Management Strategies and Models», **International Journal of Advanced Research (IJAR)**, 5(4), 2017.
33. Sharmila Jayasingam, Moey Yoke Cheng, « Leadership Style and Perception of Effectiveness: Enlightening Malaysian Manages», **Asian Social Science**, Vol. 5, No. 2, Feb 2009.
34. Srdan Nikezic, & al, « Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes», **International Journal for Quality Research**, vol. 6, No. 3, 2012.
35. Stefano Ruggieri, « Leadership Style in Synchronous and Asynchronous Virtual Learning Environments», **The Turkish Online Journal of Educational Technology**, Vol. 12, Issue. 4, Oct 2013.
36. Xiaomeng Zehang, Kathryn M.Barteol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity:The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No.1, 2010.
37. Zeyad Faisal Al.Azzam, "The Effects of Perceived Transformational Leadership Style and Emotional Intelligence on Enhancing the Effectiveness of Decision Making in Public Health Sector", **International Journal of Advanced Research**, vol. 3, Issue. 12, 2015.

الرسائل والأطروحات العلمية:

- Carlo D'Ortenzio, «Understanding of Change and Change Management Processes: A Case Study», Thesis Doctoral of Philosophy (Unpublished), University of Canberra, AUSTRALIA, 9 August 2012.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

- 1- الموقع الالكتروني لجامعة محمد خيضر بسكرة، [univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz).
- 2- يعقوب عادل ناصر الدين، وآخرون، "درجة تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها"، (10:30, 05/12/2016) [www.yacoubnaserddine.com/site-media../20.pdf](http://www.yacoubnaserddine.com/site-media../20.pdf)

الملاحق



الملحق رقم (02)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استبانته الدراسة:

أخي الأستاذ...أختي الأستاذة،  
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لدراسة بعنوان: " دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة"، في إطار استكمال الدراسة النظرية كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا الموضوع، نأمل منكم التكرم بقراءة عبارات الاستبانة بدقة، والإجابة عليها بموضوعية، حيث أن صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك فمشاركاتكم مهمة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح هذه الدراسة.

علما بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

إعداد الباحثة:

سعيدة دوباخ

تحت إشراف:

أ.د ميلود تومي

السنة الجامعية: 2017-2018

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى جمع البيانات الضرورية لإجراء المقارنة والتحليل، لذا نرجو منكم التكرم بوضع الإشارة (X) في المربع الذي يقابل الإجابة المناسبة.

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- الرتبة العلمية:  أستاذ مساعد  أستاذ محاضر  أستاذ التعليم العالي
- 3- سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر
- 4- الكلية:  كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  كلية الآداب واللغات  كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  كلية الحقوق والعلوم السياسية  كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة  كلية العلوم والتكنولوجيا

### القسم الثاني: محاور الاستبانة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة محمد خيضر بسكرة، وكذلك درجة ممارستهم لإدارة التغيير التنظيمي.

### المحور الأول: الأنماط القيادية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة محمد خيضر بسكرة، يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك في كل عبارة من العبارات الموائية.

الرقم	الأنماط القيادية وعبارات القياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
<b>نمط القيادة الديمقراطية</b>						
01	يفسح عميد الكلية المجال للأساتذة لإبداء آرائهم في مجال العمل.					
02	يقوم عميد الكلية بإشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرار.					
03	يتعامل عميد الكلية مع جميع الأساتذة بالعدل وبدون تحيز.					
04	يحرص عميد الكلية على إيجاد الثقة بينه وبين الأساتذة.					
05	يفوض عميد الكلية جزءا من سلطاته للأساتذة الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.					
06	يسعى عميد الكلية لتوفير الاحتياجات الوظيفية للأساتذة.					
07	يعمل عميد الكلية على فتح قنوات الاتصال (الاتصال المتبادل) مع الأساتذة.					
08	يشجع عميد الكلية روح العمل الجماعي بين الأساتذة.					

نمط القيادة الأوتوقراطية						
					ينفرد عميد الكلية باتخاذ القرارات دون مشاركة الأساتذة .	09
					تعتمد الاتصالات بين عميد الكلية والأساتذة على الاتصالات الرأسية النازلة (من أعلى إلى أسفل).	10
					يستخدم عميد الكلية سلطته الرسمية كأداة للتأثير على الأساتذة لانجاز أعمالهم.	11
					يركز عميد الكلية جميع السلطات في يده.	12
					يصدر عميد الكلية الأوامر والتعليمات ويلزم الأساتذة بتنفيذها دون مناقشة.	13
					يحدد عميد الكلية المشكلات ويضع لها حلولاً بمفرده.	14
					يتابع عميد الكلية عمليات الغياب والتأخير دون مراعاة ظروف الأساتذة.	15
					يركز عميد الكلية على العمل و يهمل احتياجات الأساتذة.	16
نمط القيادة الحرة						
					يمنح عميد الكلية الحرية للأساتذة في تحديد أهدافهم في إطار الأهداف العامة للكلية.	17
					يتغاضى عميد الكلية عن متابعة غياب وتأخر الأساتذة .	18
					يسمح عميد الكلية للأساتذة بتحديد مدى تقدمهم في العمل.	19
					يُعد عميد الكلية في حكم المستشار فهو لا يمارس أي سلطة على الأساتذة.	20
					يفوض عميد الكلية سلطة اتخاذ القرار للأساتذة على أوسع نطاق.	21
					يتساهل عميد الكلية مع الأساتذة المقصرين في أداء أعمالهم.	22
					تعتمد الاتصالات بين عميد الكلية والأساتذة على سياسة الباب المفتوح (لا توجد حواجز في الاتصال).	23
					يقوم عميد الكلية بتوجيه الأساتذة من خلال تعليمات وملاحظات عامة ولهم حرية التصرف نحوها.	24
نمط القيادة التحويلية						
						التأثير المثالي
					يتجاوز عميد الكلية مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	25
					يسعى عميد الكلية ليكون مثل أعلى يقتدي به الأساتذة.	26
					يلتزم عميد الكلية بالقيم الأخلاقية في العمل.	27
					يتصرف عميد الكلية بثقة ذاتية عالية في العمل.	28
الاستشارة الفكرية						
					يعتبر عميد الكلية الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	29
					يشجع عميد الكلية الأساتذة على التعبير عن ما لديهم من أفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	30

					31	يدفع عميد الكلية الأساتذة للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تتجم في العمل.
					32	يدعم عميد الكلية الإبداع والابتكار عن طريق رعاية الأفكار والآراء الجديدة للأساتذة .
<b>الحفز الإلهامي</b>						
					33	يعمل عميد الكلية على استثارة روح التحدي بين الأساتذة.
					34	يركز عميد الكلية على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.
					35	لدى عميد الكلية نظرة تفاؤلية بما يتعلق بالرؤية المستقبلية للكلية.
					36	يحفز عميد الكلية الأساتذة لانجاز أكثر مما كان يتوقع منهم.
<b>الاعتبار الفردي</b>						
					37	يراعي عميد الكلية الفروق الفردية بين الأساتذة (من حيث: الحاجات، القدرات، الطموحات...).
					38	يسعى عميد الكلية إلى تنمية وتطوير الأساتذة مهنيًا في حدود الإمكانيات المتاحة.
					39	يتعامل عميد الكلية بالشفافية مع الأساتذة .
					40	يتعامل عميد الكلية مع المشاكل التي تواجه كل أستاذ بشكل شخصي ويعمل على حلها.

### المحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

العبارات التالية تتعلق بممارسة عمداء الكليات في جامعة محمد خيضر بسكرة لإدارة التغيير التنظيمي (مراحل عملية التغيير التنظيمي) ، الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد إدارة التغيير التنظيمي وعبارات القياس					
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
<b>الإعداد للتغيير (مرحلة الإذابة)</b>						
41						يقوم عميد الكلية بالتخطيط الجيد للتغيير (تغيير النظم، البرامج، طرق العمل، الإجراءات، التكنولوجيا...).
42						يحرص عميد الكلية على خلق الشعور لدى الأساتذة بالحاجة للتغيير.
43						يسعى عميد الكلية لمساعدة الأساتذة على إدراك عدم جدوى وفعالية الممارسات والسلوكيات الحالية.
44						يحرص عميد الكلية على مناقشة الأساتذة ومشورتهم فيما يتعلق بأمور التغيير.
45						يهتم عميد الكلية بشرح أسباب التغيير ومبرراته للأساتذة .
46						يحرص عميد الكلية على توضيح نتائج وأثار التغيير للأساتذة .

					47	يهتم عميد الكلية بالتعرف على احتمالات مقاومة التغيير .
					48	يحرص عميد الكلية على التعرف على مسببات مقاومة التغيير .
					49	يقوم عميد الكلية باتخاذ ما يلزم من إجراءات للتعامل مع مقاومة التغيير .
<b>إدخال التغيير (مرحلة التغيير)</b>						
					50	يقرر عميد الكلية التغيير المطلوب في ضوء تشخيص سليم للمشكلة .
					51	يقوم عميد الكلية بإشراك الأساتذة في تطوير ومراجعة البدائل المحتملة للتغيير .
					52	يشارك عميد الكلية الأساتذة في اختيار التغيير المناسب .
					53	يأخذ عميد الكلية في الاعتبار المحددات والقيود التنظيمية (الموارد المتاحة، السياسات، فلسفة الإدارة،...) في اختيار التغيير .
					54	يتخذ عميد الكلية الإجراءات اللازمة لوضع التغيير موضع التنفيذ .
					55	يقوم عميد الكلية بإجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب .
					56	يقوم عميد الكلية بتوظيف التغذية الراجعة عن تنفيذ المراحل اللاحقة لبرامج التغيير .
					57	يقوم عميد الكلية بتوفير التعليم والتدريب اللازمين للسلوكيات والممارسات والإجراءات الجديدة .
<b>ترسيخ/تثبيت التغيير (مرحلة إعادة التجميد)</b>						
					58	يحرص عميد الكلية على تكريس وترسيخ التغيير الذي تم إحداثه في السلوكيات والممارسات الجديدة .
					59	يهتم عميد الكلية باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان استمرارية التغيير .
					60	يقوم عميد الكلية بتوفير الموارد الداعمة لاستمرار التغيير .
					61	يحرص عميد الكلية على متابعة التغيير وإجراء تقييم موضوعي لنتائج التغيير .
					62	يقوم عميد الكلية بإدخال ما يلزم من تعديلات ضرورية على التغيير الأصلي في ضوء نتائج التقييم .
					63	يهتم عميد الكلية باطلاع الأساتذة على سير عملية التغيير .
					64	يحرص عميد الكلية على ربط منح الحوافز بمستوى أداء الأساتذة في إنجاح التغيير واستمراريته .
					65	يحرص عميد الكلية على تقديم ما يلزم من نصح وإرشاد للأساتذة أثناء التغيير .
					66	يهتم عميد الكلية بمساعدة الأساتذة على حل ما يواجههم من مشكلات وصعوبات أثناء التغيير .

من فضلكم تأكدوا من الإجابة على كل الأسئلة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## الملحق رقم (03): قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	الكلية
01	أ.د. كمال منصورى	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
02	أ. د. محمد شنشونة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
03	د. صالح حوحو	كلية الآداب واللغات جامعة محمد خيضر بسكرة
04	د. سناء جبيرات	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
05	د. جوهرة أقطي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
06	د. وسيلة بن ساهل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
07	د. وهيبه غربي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
08	د. لطيفة برني	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
09	د. فاطيمة دبراسو	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة