

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITY BADJI MOKHTAR – ANNABA



جامعة باجي مختار عنابة

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته

دراسة ميدانية في المؤسسات المينائية لعنابة وسكيكدة وجيجل

الشعبة: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

إشراف: د. جمادي منيرة

إعداد: لعور فريد

أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
بوقلقول الهادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار - عنابة	رئيسا
جمادي منيرة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة باجي مختار - عنابة	مقررا
جديد صبرينة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة باجي مختار - عنابة	عضوا
عابدي محمد السعيد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس	عضوا
بوجعادة الياس	أستاذ محاضر (أ)	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	عضوا
بوناب ياسين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	عضوا

السنة الجامعية: 2024/2023

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين

زوجتي

أبنائي: عبد البارئ، محمد، مصعب ولقمان

إخوتي وأخواتي

أصدقائي وزملائي

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله أولاً وآخراً أن يسر لي إنجاز هذا العمل المتواضع

كما أتوجه بجزيل الشكر لأستاذتي الفاضلة جمادي منيرة على نصائحها وتحفيزها ودعمها المتواصل

دون أن أنسى أستاذي القدير حمادة كمال

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة

كما أتقدم بعظيم شكري وامتناني لكل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد

وأجدد شكري لموظفي وعمال المؤسسات المينائية لعناية وسكيدة وجيجل على التسهيلات التي قدموها لنا

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح تأثير أساليب القيادة الإدارية على إدارة التغيير بأبعادها على عينة من المؤسسات المينائية. وقد تم تصميم نموذج يتكون من متغيرين، الأول منهما المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإدارية، ويتضمن ثلاثة أساليب هي: القيادة المتسلطة، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة. أما المتغير التابع إدارة التغيير فيتضمن ثلاث أبعاد هي: الإعداد والتخطيط للتغيير، التنفيذ وإدارة المقاومة والدعم والمتابعة .

وانطلاقاً من نموذج الدراسة تم تصميم استمارة تشتمل على 63 عبارة، وقد وزعت على عينة تقدر بـ 204 إطار في 03 مؤسسات مينائية (عنابة، سكيكدة، جيجل) حيث استرجعت 159 استمارة صالحة للتحليل. وباستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تم التوصل إلى أن الأساليب القيادية الثلاث تسود بدرجات متفاوتة بسيطة وكذا تبني ممارسات إدارة التغيير من خلال الأبعاد المقترحة. بينما تم الاعتماد على معاملات الارتباط ومعاملات التحديد لدراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية على كل من الإعداد والتخطيط للتغيير، التنفيذ وإدارة المقاومة والدعم والمتابعة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير معنوي بين القيادات الإدارية المختلفة وإدارة التغيير. كما أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بالقيادة الإدارية وتطوير أساليبها وتنمية مهارتها من أجل إدارة التغيير بنجاح.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية ، التغيير، أساليب القيادة الإدارية ، عملية إدارة التغيير.

Abstract:

The study aims to clarify managerial leadership styles' impact on managing change in its dimensions in a sample of port enterprises. A model of two variables has been designed, the first is the independent variable of managerial leadership, which includes three styles: autocratic leadership, democratic leadership, and free-rein (laissez-faire) leadership. The change management variable includes three dimensions: preparation and planning for change, implementation and resistance management, support and follow-up.

Based on the study model, a questionnaire containing 63 phrases was designed and distributed to an estimated sample of 204 individuals in three Ports Entreprises (Annaba, Skikda, and Jijel), where 159 questionnaires were recovered. Using various statistical tools, such as frequencies, percentages, the means, and the standard deviation, the study found that the three leadership styles prevailed to a modestly varying degree, and the change management practices were adopted through the proposed dimensions. We relied on the coefficient of correlation and determination to examine the impact of managerial leadership styles on the preparation and planning of change, implementation and resistance management, support, and follow-up.

The study reached a set of results, the most important of which is the significant effect between the various managerial leadership styles and change management. The study also recommended that attention should be given to managerial leadership and the development of its styles and skills for successful change management.

Keywords: managerial leadership, change, managerial leadership styles, change management process.

Résumé :

L'objectif de cette étude est de clarifier l'impact des styles de leadership managérial sur la gestion du changement dans ses dimensions sur un échantillon d'entreprises portuaires. Un modèle de deux variables a été conçu, dont la première est la variable indépendante du leadership managérial, qui comprend trois styles: leadership autoritaire, leadership démocratique et leadership permissif (laisser-faire). La variable dépendante est la gestion du changement a trois dimensions: la préparation et la planification pour le changement, la mise en œuvre et la gestion de la résistance, le soutien et le suivi.

Sur la base du modèle d'étude, un questionnaire contenant 63 phrases a été conçu et distribué à un échantillon estimatif de 204 personnes dans trois entreprises portuaires (Annaba, Skikda et Jijel), où 159 questionnaires ont été récupérés. En utilisant une gamme d'outils statistiques, tels que les fréquences, les pourcentages, la moyenne arithmétique et la déviation standard, l'étude a révélé que les trois styles de leadership prévalaient à un degré modestement variable et que les pratiques de gestion du changement ont été adoptées à travers les dimensions proposées. Nous nous sommes appuyés sur le coefficient de corrélation et le coefficient de détermination pour examiner l'impact des styles de leadership managérial sur la préparation et la planification du changement, la mise en œuvre et la gestion de la résistance, le soutien et le suivi.

L'étude a atteint un ensemble de résultats, dont le plus important est l'effet significatif entre les différents styles de leadership managérial et la gestion du changement. L'étude a également recommandé que l'attention soit accordée au leadership managérial et à l'élaboration de ses styles et de ses compétences pour une gestion réussie du changement.

Mots clés : leadership managérial, changement, styles de leadership, processus de gestion du changement

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع
	الإهداء.....
	الشكر و التقدير.....
I	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
XI	قائمة الجداول.....
XIV	قائمة الأشكال.....
13-1	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية	
15	تمهيد الفصل.....
16	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.....
16	المطلب الأول: تعريف القيادة الادارية.....
18	المطلب الثاني: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم الأخرى.....
18	أولاً: القيادة والإدارة.....
20	ثانياً: القيادة والرئاسة.....
21	المطلب الثالث : أهمية القيادة.....
22	المبحث الثاني : السلوك القيادي.....
22	المطلب الأول: مصادر قوة تأثير القيادة.....
24	المطلب الثاني: فعالية السلوك القيادي.....

27	المطلب الثالث: أنماط السلوك القيادي.....
27	أولاً: القيادة الأوتوقراطية.....
28	ثانياً: القيادة الديمقراطية.....
29	ثالثاً: القيادة الحرة (الذاتية/المتساهلة).....
30	المبحث الثالث: نظريات القيادة.....
31	المطلب الأول: النظريات التقليدية للقيادة.....
31	أولاً: نظرية الرجل العظيم.....
31	ثانياً: نظرية السمات.....
33	المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة.....
36	المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة.....
36	أولاً: نظرية فيدلر.....
37	ثانياً: نظرية المسار والهدف لـ "هاوس".....
38	ثالثاً: نظرية هرسي وبلانشارد.....
40	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير	
42	تمهيد الفصل.....
43	المبحث الأول: مدخل إلى التغيير.....
43	المطلب الأول: المقاربة النظرية للتغيير.....
43	أولاً: المقاربة العقلانية (Rationnel).....
43	ثانياً: المقاربة الإيكولوجية (Ecologique).....
44	ثالثاً: المقاربة السياسية (Politique).....

44	رابعاً: مقارنة الموارد (Resources).....
45	خامساً: المقاربة الإدراكية (cognitive).....
45	المطلب الثاني: ماهية التغيير.....
45	أولاً: تعريف التغيير وبعض المفاهيم المتعلقة به.....
47	ثانياً: أهداف التغيير.....
48	ثالثاً: أسباب التغيير.....
49	المطلب الثالث : المحاور الأساسية للتغيير.....
49	أولاً: التغيير التكنولوجي.....
50	ثانياً: التغييرات التنظيمية (الهيكلية).....
50	ثالثاً: التغييرات الإنسانية.....
50	رابعاً: التغييرات في العمل.....
51	خامساً: الأهداف والإستراتيجيات.....
51	المبحث الثاني: أنواع التغيير، مداخله وأساليبه.....
52	المطلب الأول: أنواع التغيير.....
52	أولاً: التغيير الاستراتيجي والتغيير الوظيفي.....
52	ثانياً: التغيير المخطط والتغيير الطارئ.....
53	ثالثاً: التغيير الشامل والتغيير الجزئي.....
53	المطلب الثاني: مداخل إحداث التغيير.....
54	أولاً: التغيير من القمة إلى القاعدة (Top-down).....
54	ثانياً: التغيير من القاعدة إلى القمة (Bottom-up).....

54 ثالثا: المدخل المتكامل
56 المطلوب الثالث: أساليب التغيير
56 أولا: الأسلوب الدفاعي
56 ثانيا: الأسلوب الهجومي
57 المبحث الثالث : إدارة وتنفيذ التغيير
57 المطلوب الأول: تعريف إدارة التغيير، خصائصها وأهدافها الأساسية
57 أولا: تعريف إدارة التغيير
59 ثانيا: خصائص إدارة التغيير
60 ثالثا: الأهداف الأساسية لإدارة التغيير
61 المطلوب الثاني: نماذج إدارة التغيير
61 أولا: نموذج Kurt Lewin
63 ثانيا: نموذج Ivancivich وزملاؤه
64 ثالثا: نموذج J. Kotter
65 المطلوب الثالث: مقاومة التغيير
65 أولا: أسباب مقاومة التغيير
66 ثانيا: أشكال مقاومة التغيير
67 ثالثا: علاج مقاومة التغيير
69 رابعا: فوائد محتملة لمقاومة التغيير
70 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: القيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير

72	تمهيد الفصل.....
73	المبحث الأول: قيادة التغيير.....
73	المطلب الأول: مفهوم قيادة التغيير.....
74	المطلب الثاني: مهام ومسؤوليات قائد التغيير.....
75	المطلب الثالث : الفرق بين قيادة التغيير وإدارة التغيير.....
77	المبحث الثاني : القيادات الإدارية الداعمة للتغيير.....
77	المطلب الأول: القيادة الكاريزماتية.....
78	أولاً: متطلبات القيادة الكاريزماتية.....
79	ثانياً: نظرية العزو في القيادة الكاريزماتية.....
79	ثالثاً: نظرية مفهوم الذات للقيادة الكاريزماتية.....
80	المطلب الثاني: القيادة التحويلية.....
80	أولاً: تعريف القيادة التحويلية.....
81	ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية.....
82	ثالثاً: خصائص القادة التحويليون.....
82	المطلب الثالث: القيادة التبادلية.....
82	أولاً: تعريف القيادة التبادلية.....
83	ثانياً: أبعاد القيادة التبادلية.....
84	ثالثاً: خصائص القيادة التبادلية.....
85	المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية في تنفيذ التغيير.....

85	المطلب الأول: أساليب قيادة التغيير.....
85	أولاً: أساليب قيادة التغيير.....
86	ثانياً: مستويات التغيير والأساليب القيادية.....
87	المطلب الثاني: المتطلبات اللازمة لنجاح التغيير.....
87	أولاً: المهارات القيادية اللازمة لنجاح التغيير.....
88	ثانياً: دور الذكاء الإنفعالي لإنجاح التغيير.....
89	ثالثاً: الخصائص الواجب توفرها في القيادة لإنجاح التغيير.....
90	المطلب الثالث: تطوير القيادة الفعالة في تنفيذ التغيير.....
90	أولاً: برامج تطوير القيادة.....
92	ثانياً: الخصائص الأساسية لبرنامج التطوير القيادي.....
94	خلاصة الفصل.....
الفصل الرابع : دراسة ميدانية لدور القيادة الإدارية في إدارة التغيير	
للمؤسسات المينائية لغابة سكيكدة وجيجل	
96	تمهيد.....
97	المبحث الأول: منهجية الدراسة وخصائص العينة الدراسة.....
97	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة.....
97	أولاً: مجتمع الدراسة.....
98	ثانياً: عينة الدراسة.....
99	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
100	أولاً: الملاحظة.....

100ثانيا: المقابلة.
100ثالثا: الوثائق والسجلات.
100رابعا: الاستمارة (الاستبيان).
103خامسا: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
105المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.
105أولا: صدق المحكمين.
106ثانيا: صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان.
111ثالثا: ثبات أداة الدراسة.
113المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.
113المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية للدراسة.
118المطلب الثاني: التحليل الوصفي الاحصائي للمتغيرات المستقلة.
130المطلب الثالث: التحليل الوصفي الاحصائي للمتغيرات التابعة.
144المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.
145المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي.
146المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
169المطلب الثالث: مناقشة النتائج.
173خلاصة الفصل.
175خاتمة
180قائمة المراجع
181الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الإدارة والقيادة	19
02	التصنيف الهرمي لسلوكيات القيادة	25
03	العناصر المفيدة والمحبطة في أساليب القيادة	30
04	دراسات حول سمات وخصائص القيادة	32
05	أهم الدراسات والنظريات المتضمنة الاتجاه السلوكي للقيادة	33
06	الفرق بين التغيير والتغيير المخطط	46
07	علاج مقاومة التغيير	68
08	مجتمع الدراسة	97
09	توزيع عينة الدراسة	99
10	الاستمارات الموزعة والاستمارات المسترجعة	99
11	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	102
12	الاتساق الداخلي للعبارات المتعلقة بقياس: القيادة الإدارية	107
13	الاتساق الداخلي للعبارات المتعلقة بقياس: إدارة التغيير	109
14	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	111
15	قيمة معامل Cronbach's Alpha لمتغيرات الدراسة	112
16	توزيع العينة حسب متغير الجنس	113
17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	114
18	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	115
19	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	116
20	يوضح أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	117
21	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالقيادة الإدارية المتسلطة	118
22	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بأسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية	122

126	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بأسلوب القيادة الإدارية الحرة	23
130	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالإعداد والتخطيط للتغيير	24
135	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتنفيذ وإدارة المقاومة	25
140	إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بمتابعة ودعم التغيير	26
146	معامل الالتواء والتقاطع.	27
147	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغير المستقل (القيادة الإدارية المسيطرة) على المتغير التابع (إدارة التغيير)	28
149	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة و أبعاد إدارة التغيير (الإعداد والتخطيط التغيير، التنفيذ وإدارة المقاومة و متابعة ودعم التغيير)	29
152	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغير المستقل (القيادة الإدارية الديمقراطية) على المتغير التابع (إدارة التغيير)	30
154	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية الديمقراطية و أبعاد إدارة التغيير (الإعداد والتخطيط، التنفيذ وإدارة المقاومة و المتابعة والدعم)	31
158	نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغير المستقل (أسلوب القيادة الحرة (الذاتية)) على المتغير التابع (إدارة التغيير)	32
160	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية الحرة و أبعاد إدارة التغيير (الإعداد والتخطيط، التنفيذ وإدارة المقاومة و المتابعة والدعم)	33
163	نتائج تحليل الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو القيادة الإدارية وإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس.	34
164	نتائج تحليل فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في موانئ عناية وسكيدة وجبل تعزى لمتغير السن.	35

165	نتائج تحليل فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	36
166	يبين نتائج تحليل فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية	37
167	نتائج الفروق باستخدام اختبار شيفيه LCD بين فئات الأقدمية لعينة المبحوثين نحو إدراكهم للعلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية	38
169	نتائج تحليل فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.	39

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	القيادة والإدارة	18
02	الشبكة الإدارية	34
03	درجات القيادة بالمشاركة	35
04	نظرية المسار والهدف	37
05	مضمون نظرية هيرسي وبلاشارد	38
06	الأجزاء المتداخلة للتغيير	51
07	مداخل التغيير	55
08	المراحل الثلاثة لعملية التغيير	62
09	نموذج Ivancivich وزملاؤه في إدارة التغيير	63
10	تطور دور القادة	76
11	مصدر السلطة	77
12	عملية تعلم تنفيذ التغيير	91
13	مجتمع الدراسة	98
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	113
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	114
16	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	115
17	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	116
18	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	117

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية، وزحفا كبيرا للعولمة، وتزايد حدة المنافسة، وتغير في أذواق ومطالب الزبائن، وكذلك تقادم بعض المفاهيم والأساليب التسييرية، مما أفرز الكثير من الإضطرابات والتعقيدات لمنظمات الأعمال. باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا، فإن ذلك يجعل الحاجة شديدة للتكيف مع هذه البيئة، والاستفادة مما بها من فرص ومزايا، وتجنب المخاطر والتهديدات، وذلك بإدخال بعض التعديلات على استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وحتى ثقافتها لضمان البقاء والاستمرارية والقدرة على المنافسة من خلال تنفيذ برامج التغيير وإدارتها بنجاح، وهذا لا يكون إلا بتبني أساليب إدارية حديثة ومناسبة.

تلعب الإدارة دورا حيويا في ضمان قدرة المؤسسات على التكيف وتحليل بيئة المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها، في هذا السياق تظهر أهمية العملية الإدارية لتطوير استراتيجيات تكيف تمكن من استغلال الفرص وتجنب التحديات لتناسب التغيرات الحاصلة. كما تستلزم العملية الإدارية التنسيق بين جهود الأفراد والجماعات وتوجيههم توجيهها صحيحا بالشكل الذي يمكن من تعزيز أدائهم واستغلال ما لديها من من موارد بما في ذلك الموارد البشرية أو المالية أو المعلومات، وحتى الوقت باعتباره موردا ذا قيمة عالية تجب إدارته بعناية فائقة. وتعد القيادة الإدارية أحد مفاتيح الإدارة التي تسهم في إمداد المؤسسات بما تحتاجه من أساليب ومهارات لمواجهة هذه التحديات.

تعتبر القيادة الإدارية أساس العمل الفعال في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها لقدرتها على ضمان التكيف والتغيير بمرونة وفعالية، كما تزداد أهميتها في تقديم رؤى ملهمة وتوجيه العناصر البشرية نحو الأهداف المشتركة بشكل يمنحها الدافع و يوضح لها الاتجاه. فهي تؤثر على العمال إيجابا ويتجلى ذلك في القدرة على تشكيل الدوافع وتحفيز الأفراد والجماعات لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف.

كما تعتبر إدارة التغيير عاملا جوهريا في القيادة الإدارية حيث أن التغيير الناجح يتطلب قيادة فاعلة للتغيير، ويكون ذلك بضبط عملية التغيير والإعداد الجيد لها لتنفيذها دون مقاومة وتذليل الصعوبات والعراقيل التي تواجهها وتحديد الأنماط القيادية المناسبة. ومن جانبها، تشير

إدارة التغيير إلى العمليات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق التغييرات بأفضل الطرق الممكنة مع التركيز على الحد من المقاومة التي قد تعترض تلك العمليات.

1- إشكالية الدراسة:

المشهد الإداري الحالي يشهد كذلك تطورات متسارعة وتغيرات متواصلة تتطلب من القادة الإداريين الاستعداد للتكيف والتحول. هنا تكمن الإشكالية الرئيسية التي تتناولها هذه الدراسة، وهي كيفية تحقيق التوازن المثالي بين القيادة الفعّالة وإدارة التغيير لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. إذ تعتبر القيادة الإدارية وإدارة التغيير ركيزتين أساسيتين في عالم الإدارة الحديثة حيث تلعب كل منهما دوراً بارزاً في توجيه المؤسسات نحو النجاح والاستدامة. فالقيادة الإدارية تعنى بتوجيه الفرق العاملة نحو تحقيق الأهداف المرسومة وإيجاد بيئة تحفز الإبداع والتطوير. بينما تُعدّ إدارة التغيير عملية أساسية لتسهيل التحول والتكيف مع التحديات المتجددة والمتغيرات الطارئة في بيئة العمل. تعتبر هاتان العمليتان محوريتان في تشكيل مسار المؤسسات وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها والاستفادة القصوى من مواردها.

من هنا، يأتي دور هذه الدراسة لاستكشاف وتحليل هذه العمليات وتقديم أساليب فعّالة تجمع بين القيادة الإدارية الفعّالة وتنفيذ التغييرات بشكل يقلل من المقاومة ويضمن تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة في موانئ عناية وسكيدة وجيجل.

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عناية وسكيدة وجيجل؟

للإمام بمختلف تفاصيل هذه الدراسة والإحاطة بجوانبها المتعددة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة اعتماد المؤسسات المينائية لكل من عناية وسكيدة وجيجل على أنماط القيادة الإدارية (التسلطية، الديمقراطية، القيادة الحرة) في إدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عناية وسكيدة وجيجل؟

2- ما مستوى تطبيق المؤسسات المينائية لكل من عناية وسكيدة وجيجل لخطوات إدارة التغيير؟

2-الفرضية العامة للدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية نقدم الفرضية العامة التالية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

والتي انبثقت عنها ثلاث فرضيات رئيسية كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المتسلطة وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

بدورها هذه الفرضية تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المتسلطة والإعداد والتخطيط للتغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المتسلطة وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المتسلطة و دعم ومتابعة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الديمقراطية وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

بدورها هذه الفرضية تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الديمقراطية والإعداد والتخطيط للتغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الديمقراطية وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الديمقراطية ودعم ومتابعة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

بدورها هذه الفرضية تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

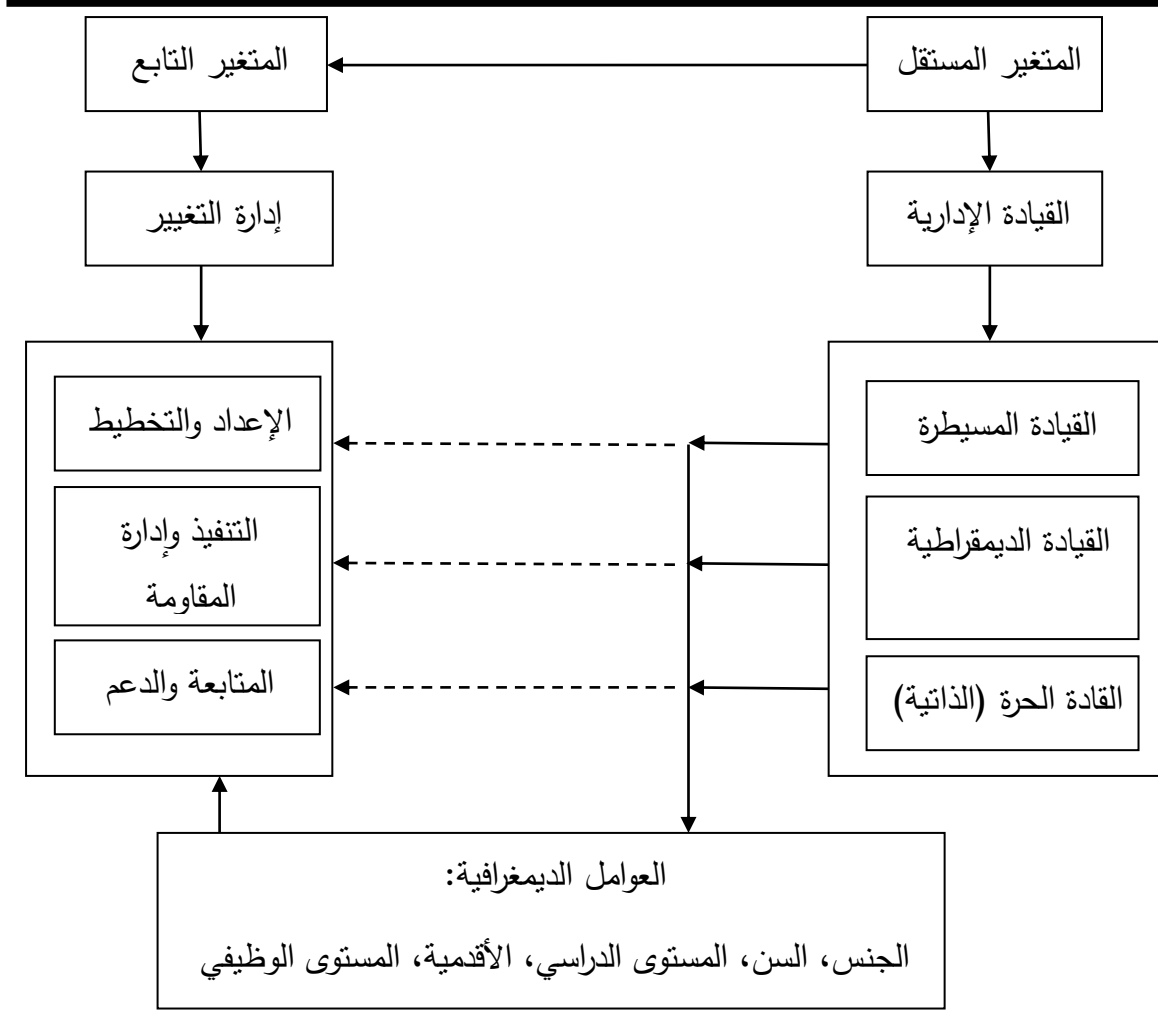
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) والإعداد والتخطيط للتغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) ودعم ومتابعة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى إطارات موانئ سكيكدة، جيجل وعنابة حول أساليب القيادة الإدارية تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، المستوى الدراسي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)

من أجل توضيح أكثر لمتغيرات الدراسة نقترح النموذج التالي:



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مجموعة من الدراسات

لقد تم تصميم هذا النموذج بالاعتماد على الأدبيات النظرية المتعلقة بأنماط القيادة، ومختلف نماذج تنفيذ التغيير وتحقيق أقصى استفادة من تكامل هذه النماذج مثل نموذج لوبين وكوتر لبناء نموذج يمكن من تحقيق أهداف الدراسة.

3- أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:
- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بالقيادة الإدارية وإدارة التغيير.
 - توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في المؤسسات محل الدراسة.
 - معرفة الأساليب القيادية التي تتبعها إدارات المؤسسات محل الدراسة.
 - معرفة مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لممارسات إدارة التغيير.
 - معرفة مدى تأثير الأساليب القيادية المختلفة خلال المراحل المختلفة لعملية التغيير.
 - إبراز حتمية التغيير وضرورته للمؤسسة لضمان البقاء والاستمرار والكشف عن مختلف المداخل التي تقوم من خلالها المؤسسة بإحداث التغيير.
 - إبراز أهمية القيادة الإدارية أثناء القيام بالتغيير في المؤسسات محل الدراسة.

4- أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

- لاختيار هذا الموضوع أسباب ودوافع مختلفة منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي نذكر منها:
- التخصص الدراسي وعلاقته بالموضوع بالإضافة إلى الاهتمام الشخصي في معالجته.
 - تحديد الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة الإدارية في توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف وتحسين العملية الإدارية.
 - دور إدارة التغيير في التكيف وإحداث التوازن بين المؤسسة ومحيطها.
 - تحديد الدور الفعال الذي تؤديه القيادة في إدارة التغيير في المؤسسات وتبني الأساليب القيادية المناسبة.
 - محاولة تطبيق مفاهيم القيادة الإدارية وإدارة التغيير في واقع المؤسسات محل الدراسة لتحقيق تحسينات ملموسة في أدائها.

5- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في حاجة المؤسسات للقيادة الإدارية التي تسهم في تهيئة المناخ التنظيمي المحفز للعمل من خلال إتباع الأساليب القيادية المناسبة لتحفيز الأفراد وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وتبني التغيير كأحد أهم التحديات التي تواجه قادة المؤسسات. ولهذه الدراسة أهمية تطبيقية على عمل القيادات الإدارية في المؤسسات المينائية لكل من عناية وسكيدة وجيجل ومدى تحكمها في العملية القيادية حتى يستطيع القادة إدارة التغيير بفعالية ونجاح واختيار الأساليب الملائمة لإدارة مقاومة التغيير والحد من آثارها السلبية. قد تساعد هذه الدراسة المؤسسات على اختيار قادة تتوفر فيهم السمات والمهارات القيادية الأكثر فعالية، وتفيد العاملين في المجال الإداري لاستخدام أفضل الممارسات لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية.

6- مجال الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة في ما يلي:

- **المجال الموضوعي:** شملت هذه الدراسة إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة التغيير على مستوى المؤسسات محل الدراسة.
- **المجال البشري:** حيث شمل عينة من الإطارات الموجودة بالمؤسسات محل الدراسة.
- **المجال الزمني:** تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر سبتمبر 2020 إلى غاية جوان 2021.
- **المجال المكاني:** تمت الدراسة على مستوى المؤسسات المينائية لكل من عناية وسكيدة وجيجل.

7- منهج الدراسة:

للإجابة عن الاشكالية المطروحة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لتفسير وتحليل في كل من الجانب النظري والتطبيقي، وجمع البيانات بنوعها الكمي والكمي حول موضوع الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج ومعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين

عناصرها. فهذا النوع من المناهج يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية من خلال:

المنهج الوصفي: وهذا باستعمال المسح المكتبي لجمع مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب والمجلات والملتقيات والمؤتمرات والمذكرات، إضافة إلى المسح الشبكي للاستفادة من المراجع المتوفرة على شبكة الانترنت لاستعراض الأدبيات النظرية وتحليل المادة العلمية المتعلقة بالموضوع.

المنهج التحليلي: الاعتماد على الاستبيان بصورة مباشرة والمقابلة بصفة غير مباشرة لجمع المعلومات، وتم تحليل وتفسير هذه النتائج واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

8- هيكل الدراسة:

في إطار معالجتنا لهذا الموضوع، تم تقسيم الدراسة الى مقدمة عامة نستعرض فيها إشكالية الدراسة، فرضياتها، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهميتها، أهدافها، حدود الدراسة، المنهج المتبع، هيكل الدراسة، الدراسات السابقة هذا بالإضافة الى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي وأخيرا الخاتمة كما يلي:

يتناول الفصل الأول القيادة الإدارية والذي يشتمل على ثلاثة مباحث، نحاول في المبحث الأول توضيح الإطار العام للقيادة الإدارية، ونتعرف في المبحث الثاني على السلوك القيادي وأهم أنماطه وأساليبه، أما المبحث الثالث فننتطرق من خلاله إلى نظريات القيادة الإدارية.

يستعرض الفصل الثاني إدارة التغيير الذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، حيث المبحث الأول يتناول الإطار العام للتغيير، أما المبحث الثاني فننتطرق فيه إلى مداخل وأساليب إحداث التغيير، ونتعرف في المبحث الثالث على إدارة وتنفيذه وكيفية التعامل مع مقاومته.

أما الفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى قيادة التغيير في المبحث الأول والقيادات الإدارية الداعمة لإدارة التغيير في المبحث الثاني، بعدها وفي المبحث الثالث دور القيادة الإدارية في تنفيذ التغيير.

بينما يتعلق الفصل الرابع والأخير بالجانب التطبيقي لموضوع الدراسة إذ يهدف إلى معرفة دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عناية وسكيدة وجيجل. نتناول فيه منهجية الدراسة والتعرف على أهم نتائجها.

وأخيرا نختم الدراسة بخاتمة نؤكد فيها على النقاط الرئيسية التي شملها موضوع الدراسة.

9-الدراسات السابقة:

1-1- الدراسات الوطنية:

-دراسة (لطرش صبرينة، 2018-2019) بعنوان: إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة التغيير من خلال المتغيرات الأساسية والمتمثلة في ممارسات إدارة التغيير بأبعادها المختلفة (التخطيط لعملية التغيير، تنفيذ التغيير تقييم التغيير ومتابعته ومجالات التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الإستراتيجية) في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأبعادها (الأداء المالي العمليات الداخلية خدمة العملاء التعلم والنمو البيئة والمجتمع) وذلك في قطاع الموانئ في الشرق الجزائري توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، تذكر منها وجود علاقة تأثير غير مباشرة بين كل من ممارسة إدارة التغيير بمختلف أبعادها ومجالات التغيير بمختلف أبعادها وتحسين أداء المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري من خلال وجود متغير التميز التنظيمي بجميع أبعاده.

-دراسة (هدار لحسن، 2005-2006) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في عملية إدارة التغيير (تخطيط، تنفيذ ومتابعة التغيير)، وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بولاية سطيف، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية وذلك بتصميم استمارة وتوزيعها على عينة عشوائية تتكون من 90 فرد من إطارات وعمال، بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. تم التوصل إلى أن هناك اعتماد

ضعيف على عناصر الثقافة التنظيمية في عملية إدارة التغيير، وأن إهمال هذا الجانب الثقافي يعتبر من الأسباب الرئيسية في وجود مقاومة التغيير.

9-2- الدراسات العربية:

دراسة (علي عباس كامل، 2012) بعنوان: تأثير أنماط القيادة الإدارية على قرارات صنع التغيير. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانته وزعت على (119) موظفاً في شركة الكهرباء الوطنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة، كما أكدت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبياً.

دراسة (رغد محمد يحي خروفة، 2010) بعنوان: قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي. هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة والتأثير لقوة القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي، واستندت في ذلك إلى فرضية أساسية مفادها أن هناك علاقة ارتباط وتأثير لقوة القيادة في مجالات التغيير التنظيمي، ومن أجل تحقيق هدف البحث تم الاعتماد على استمارة استبانته أعدت لهذا الغرض ووزعت على (المدراء ورؤساء الأقسام والشعب) في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية والشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في نينوى، وبعد تحليل البيانات إحصائياً تبين بأن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين قوة القيادة بدلالة متغيراتها والتغيير التنظيمي بدلالة مجالاته.

دراسة (وفيق حلمي الآغا، 2010) بعنوان: القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. هدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة الأنماط القيادية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها أن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديموقراطي ويليه النمط القيادي البيروقراطي ويليه النمط القيادي الحر.

دراسة (البليسي، 2002) بعنوان: الأساليب القيادية وإدارة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير من خلال التعرف على استراتيجيات إدارة التغيير وأهدافه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات التغيير التي يتبعها المديرون تختلف باختلاف الأساليب القيادية المستخدمة لتحقيق أي تغيير في هذه الشركات.

9-3- الدراسات الأجنبية

دراسة (Ann-Louise Holten, 2015) بعنوان: Leadership Style and the Process of Organizational Change. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العمليات التي قد تسهم في ردود فعل إيجابية للتغيير. من خلال التركيز على العلاقة بين سوابق التغيير وردود الفعل الصريحة، بحث المؤلفان في العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين أساليب القيادة (التحويلية والتبادلية) وتقييم الأتباع للتغيير من خلال مشاركة المدير. باستخدام بيانات استقصائية لـ 351 عامل في منطمتين دانماركيتين، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يؤثرون في الأتباع بشكل مختلف خلال مراحل التغيير المختلفة.

دراسة (Ali Hussein Alkahtani, 2011) بعنوان: The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. أجريت هذه الدراسة للتحقيق في تأثير الأبعاد الخمسة الكبرى لشخصية المديرين الماليزيين وأساليب القيادة التي يستخدمها هؤلاء المديرون على قدرات التغيير الرائدة لديهم. تم استخدام عينة إجمالية من 105 مدير في هذه الدراسة. كشفت نتائج هذه الدراسة أن المديرين الماليزيين يتمتعون بشخصيات واعية ومنفتحة على التجربة. يميل هؤلاء المديرون إلى استخدام أسلوب القيادة الاستشاري، ومع ذلك فهم يستخدمون أسلوباً استبدادياً وديمقراطياً وبعضهم يستخدم الأسلوب الحر.

دراسة (Paglis, 2002) بعنوان: Leadership self-efficacy and managers motivation for leading change. عملت هذه الدراسة على تطوير واختبار نموذج القيادة الذي يركز على دوافع المديرين لمحاولة قيادة التغيير، وتم تطوير مقياس يتكون من ثلاثة أبعاد (تحديد الاتجاه ، واكتساب التزام الأتباع، والتغلب على عقبات التغيير)، تم اختبار النموذج من

خلال توزيع استمارات على عينة مكونة من 150 مدير و450 مرؤوس مباشر في شركة لإدارة عقارات وشركة مواد كيميائية صناعية. أكدت هذه الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين البعدين الأولين (تحديد الاتجاه واكتساب التزام الاتباع) ومحاولة قيادة التغيير، ووجود علاقة إيجابية أيضا بين أبعاد النموذج الثلاثة واحترام الذات وقدرات أداء المرؤوسين والاستقلالية الوظيفية للمديرين.

إن الهدف من استعراض الدراسات السابقة تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كاف وتشكيل لمحة عن المتغيرات التي سيتم التركيز عليها في الدراسة الحالية، فأغلب الدراسات السابقة وإن تناولت كلا المتغيرين أو أحدهما إلا أنها لم تتتبع تأثير القيادة الإدارية خلال مسار التغيير بمراحله المختلفة. وعليه تم توجيه أهداف دراستنا لتكون أكثر تفصيلا وتوسعا. تتميز هذه الدراسة بتحليل شامل حيث تسلط الأضواء على جوانب غير مستكشفة بشكل كافٍ في الدراسات السابقة و تبرز جوانب تميزها عن الدراسات السابقة من خلال تتبع أثر القيادة الإدارية بأساليبها الثلاث خلال مختلف مراحل إدارة التغيير، وهذا ما مكن من بناء ثلاث نماذج في هذه الدراسة، كما تم توضيحه في نموذج الدراسة.

10-التعريفات الإجرائية:

فيما يلي نعرض المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية:

-القيادة الإدارية: هي عملية يسعى من خلالها القادة إلى التأثير على الأفراد وجماعات العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

-إدارة التغيير: هي عملية ومنهج شامل لإحداث التغيير باتباع أساليب واستراتيجيات محددة.

-القيادة الإدارية المتسلطة: هي التي تتركز فيها السلطة لدى القائد ولا يميل إلى تفويضها.

-القيادة الإدارية الديمقراطية: هي التي يفوض فيها القائد جزءا من سلطاته ويشارك المرؤوسين في اتخاذ القرار.

-القيادة الإدارية الحرة (المتساهلة/الذاتية): هي التي يفوض فيها القائد سلطته على نطاق واسع ويعطي الحرية للمرؤوسين في التصرف وقيادة أنفسهم بصورة ذاتية.

-الإعداد والتخطيط للتغيير: القيام بدراسة مسبقة وتحديد أهداف التغيير مع وضع خطة لتسهيل إحداث التغيير.

-التنفيذ وإدارة المقاومة: تنفيذ خطة التغيير وتحديد مصادر مقاومة التغيير ومعالجتها.

متابعة ودعم التغيير: تقييم التغيير ومتابعته مع توفير الدعم والمساعدة عند الحاجة.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

تمهيد:

تعد القيادة الإدارية ركيزة أساسية في ساحة الأعمال الحديثة، إذ تمثل العنصر الحيوي الذي يحدد اتجاه ونجاح أي مؤسسة أو فريق عمل. والقائد الإداري ليس مجرد شخص يدير العمليات اليومية، بل هو رائد يمتلك رؤية واضحة وقدرة على تحفيز الأفراد للتحرك نحو تحقيق الأهداف المحددة. ويتحمل القائد الإداري مسؤولية توجيه الجهود وتنظيم الموارد بشكل فعال، مما يساهم في تحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسة.

إن القيادة الفعالة هي التي تتمكن من توحيد وتوجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية والاستجابة الفورية للعوامل الظرفية والموقفية واحتياجات الأفراد والحفاظ على تحفيزهم والتأثير فيهم إيجابياً، ولا يكون ذلك إلا بتحديد الأسلوب القيادي الفعال الذي يتماشى مع هذه المتغيرات واكتساب المهارات اللازمة.

سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مصطلح القيادة الإدارية، وذلك بالتطرق

في المبحث الأول إلى ماهية القيادة الإدارية والتمييز بينها وبين وبعض المفاهيم الأخرى وإبراز أهميتها في نجاح المنظمات، أما المبحث الثاني فنناقش فيه السلوك القيادي، في حين المبحث الثالث فنستعرض فيه أهم النظريات التي تناولت القيادة بالدراسة.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع التي حظيت بأهمية بالغة من طرف الباحثين وعلماء الإدارة، حيث تعتبر عملية محورية للتوجيه والإشراف على الموارد البشرية والموارد المادية في المؤسسات بهدف تحقيق الأهداف والرؤية المحددة مسبقاً. تتضمن القيادة الإدارية تحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية، وتوجيه الفريق وتحفيزه لتحقيق الأداء المثالي، واتخاذ القرارات الحاسمة وإدارة المخاطر. وتعتمد القيادة الإدارية على القدرة على التواصل وبناء علاقات جيدة مع الآخرين، وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

لا يوجد إجماع حول تعريف هذا المصطلح، لهذا نجدنا مفتوحة على العديد من التعريفات نورد بعضها منها على سبيل المثال لا الحصر:

يعرفها Contz and O'donnel بأنها: "القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص الآخرين عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف"¹.

ويقول سيزلاقي ووالاس Szilagy and Wallace أن القيادة: "هي الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق أهداف معينة"².

كما يعرفها Hemphils and Coons بأنها: "سلوك لشخص ما يوجه أنشطة الأفراد تجاه تحقيق أهداف مشتركة"³.

أما Peter Drucker فيقول: "إنها ليست صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الإرتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدوده الإعتيادية"⁴.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، (2010-2011)، مهارات قيادة الآخرين، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ص 16.
² أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ومراجعة علي محمد عبد الوهاب، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص 290.

³ Gary yukl, (2013), **Leadership in Organisations**, Eighth Edition, Pearson, England, p. 19.

⁴ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 22.

في حين Newman عرف القيادة: "بأنها القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف"¹.

أما Aron K.Olson and B. Keith Simerson فيعرفان القيادة بأنها: "العملية التي تؤثر على الفرد والجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة"².

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه يضيف بعدا جديدا للقيادة فيعتبرها كعملية أي أن القيادة في هذه الحالة ليست سمة أو خاصية وإنما حدث تبادلي بين القائد والتابعين.

أيضا عرفها كل من Rober N. Lussier و Christopher F. Acuha بأنها: "عملية تأثير القادة على الأتباع لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التغيير"³. إن هذا التعريف بدوره يضيف بعدا آخر للقيادة وهو القدرة على التكيف مع التغيير والإستجابة للمحيط.

كما هو ملاحظ فإنه لا يمكن حصر كل التعاريف المقدمة للقيادة وذلك بسبب كثرة الدراسات في هذا المجال واختلاف وجهات النظر إلا أن أغلبها تتمحور حول النقاط التالية والتي يتشكل منها مفهوم القيادة:

- القائد: يظهر من خلال الموقف القيادي بقدرته على التأثير في الأفراد.
- التأثير: القيادة تتضمن ممارسة نوع من التأثير على الأفراد، فبدون تأثير لا وجود للقيادة ولا يمكن الحديث عنها أصلا.
- المرؤوسين: وهم الجماعة التي يمارس عليها القائد التأثير لتحقيق الأهداف.
- الأهداف المشتركة: تنطوي القيادة على توجيه تركيز الأفراد وطاقاتهم لتحقيق أهداف مشتركة.

كخلاصة للتعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة هي عملية ممارسة تأثير على الأفراد والجماعات لتوجيه وتنسيق جهودهم من أجل تسهيل القيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم لتحقيق

¹ اسماعيل السيد، (2005)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية ، ص226

² Aron K.Olson and B. Keith Simerson, (2015), **Leading with Strtegiq Thinking, Published by John Wily and sons**, New Jersey, America, p. 22.

³ Rober N.Lussier and Christopher F.Acuha, (2010) , **Leadership : Theory, Application & skill development**, Cengage Learning, USA, p 06

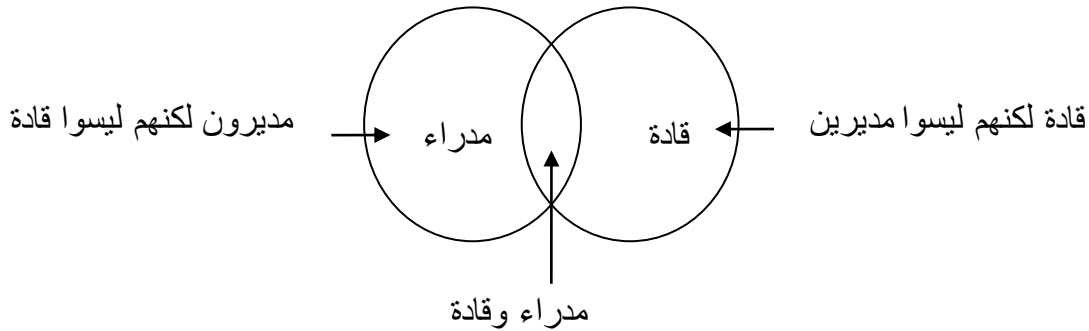
الأهداف المشتركة. وهي نتيجة تفاعل بين سمات القائد وسمات المرؤوسين وخصائص الموقف الذي يوجدون فيه.

المطلب الثاني: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم الأخرى

أولاً - القيادة والإدارة:

هناك جدل واسع حول هذين المصطلحين، ودائماً ما يطرح التساؤل التالي: هل كل المديرين قادة؟ وهل كل القادة مديرين؟ هناك من يخلط بين المصطلحين ويعتبر أن لهما نفس المعنى. إلا أنه إذا توفرت بعض الشروط فالفرد بإمكانه أن يكون قائداً ومديراً في نفس الوقت، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): القيادة والإدارة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، (2004)، المدير العربي في عالم متغير، الناشر: المؤلف، القاهرة، ص 270.

يوضح الشكل أعلاه أن هناك بعض الجوانب المشتركة بين القيادة والإدارة، أي أن الفرد يمكن أن تجتمع فيه صفتي القدرة على القيادة والإدارة في آن واحد. كما يمكن أن يكون مديراً دون أن يكون قائداً إذا كان يشغل منصباً إدارياً في السلم الوظيفي فيكون تأثيره في المرؤوسين من خلال السلطة الوظيفية التي يتمتع بها بحكم المنصب الذي يشغله، كما يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً فيمارس تأثيره من خلال قدراته ومواهبه كما هو حال القائد غير الرسمي في الجماعة غير الرسمية. وعليه فالصفات القيادية والصفات الإدارية قلما تجتمعان في نفس الفرد.

ويحدد بيتر دراكر Peter drucker الفرق بين القيادة والإدارة بمقولته الشهيرة أن الإدارة

هي فعل الأشياء الصحيحة أما القيادة فهي وضع الأشياء في نصابها الصحيح.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

إلا أنه هناك فروقا بين المدراء والقادة. ففيلسوف الإدارة كوفي ستيفن يرى أن القيادة تكون في المقدمة، والإدارة هي التركيز على القاعدة: "كيف أستطيع تنفيذ بعض الأمور؟ أما القيادة فتبدأ من القمة ما هي الأمور التي أرغب في تنفيذها"¹. فيما يلي مقارنة بين الإدارة والقيادة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الفرق بين الإدارة والقيادة

الإدارة	القيادة
التركيز على الكفاءة	التركيز على الفاعلية (مدى تحقيق الأهداف)
الاهتمام بالطريقة (How)	الاهتمام بالمهمة والغرض (How, What)
تغيير الإجراءات والأدوات	تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل
التركيز: العقل والرشد	التركيز: الروح والحدس
التوجه العام: التأثير بالسياسة واتجاهاتها	التوجه العام: التأثير بالرؤية وإلهامها للعاملين
-مركز إداري، صلاحية رسمية. -المدير مسمى الشركة.	-مكانة شخصية، تأثير غير رسمي. -القائد مسمى الجماعة
وظائفه: التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق أهداف الشركة.	وظائفه: إثارة اهتمام وتحفيز الأفراد لإنجاز الأهداف..
يتعامل مع مهام إدارية	يتعامل مع مهام إنسانية علاقات شخصية
-المدير يؤكد على طاعة العاملين -كل قائد يمكن أن يكون مدير	-القائد يركز على التأثير بالعاملين. -كل مدير ليس بالضرورة قائد
مجال التعامل: العوامل الصلبة (العناوين والمراكز الإدارية)	مجال التعامل: العوامل الناعمة (المشاعر والخبرات والقيم المتقاسمة)
الموقف من التغيير: المحافظة والميل إلى التغيير التدريجي (الميل للحالة القائمة)	الموقف من التغيير: إبتكاري والميل للتغيير الجذري (الميل للابتكار)
نطاق التأثير: محدود في العمل	نطاق التأثير: واسع ويغطي القيم والسلوكيات
القيم رسمية متأتية من اللوائح والتعليمات	القيم متنوعة المصادر بما فيها المواقف
الميزة: أولوية العمل	الميزة: أولوية الأفراد ومن ثم المهام

¹ محمد سرحان المخلافي ، (2009)، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ص 38 .

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

قوى تأثير الإدارة: قوة الثواب والقوة القسرية	قوى تأثير القيادة: قوة الرؤية، الخبرة، القوة المرجعية، القدوة الأخلاقية (مصادر داخلية)
القدوة في الإلتزام باللوائح الإدارية	القدوة في الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية

المصدر: نجم عبود نجم، (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ما يلاحظ من هذا الجدول أن هناك اختلافات في مجالات اهتمام كل من القيادة والإدارة. فالقيادة مفهوم متعدد الجوانب والاتجاهات للتأثير في الأفراد وتغيير افتراضاتهم وقيمهم وسلوكياتهم لإثارة اهتمامهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف بفعالية من خلال التشجيع على الابتكار والتغيير المستمر. أما الإدارة فتركز على السلطة وتنسيق الأنشطة والوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف والالتزام باللوائح والتعليمات الإدارية بالإضافة إلى الثبات والتماسك والمحافظة على الوضع الحالي مع الميل إلى التغيير التدريجي.

ثانيا - القيادة والرئاسة:

نفس الشيء يمكن ملاحظته أيضا إذا تعلق الأمر بالقيادة والرئاسة فرغم التباين الموجود بينهما إلا أن هناك من يخلط بين المفهومين وهذا بسبب التداخل الموجود بينهما، ولتوضيح ذلك نقدم هذا التعريف للرئاسة حيث عرفت بأنها: "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة"¹.

ويتضح الفرق الجوهرى بينهما في أن الرئاسة تعتمد على السلطة الرسمية والصلاحيات المخولة للرئيس النابعة من مركز الوظيفي الذي يشغله، فتقبل الأفراد للسلطة وطاعتهم للرئيس تكون خوفا من الجزاء. أما في القيادة فتعتمد على ثقة المرؤوسين في شخصية القائد وقدراته ومهاراته، فسلطة القائد تكون نابعة أساسا من اعتراف المرؤوسين التلقائي بها². كما أنه في الرئاسة يكون التفاعل بين الرئيس والأتباع ضعيف لأنها نتيجة لنظام معين وليست نابعة من الجماعة، فالرئيس يحدد الأهداف ولا يشرك الجماعة في تحديدها مما يجعل من الصعب الإحساس بالمشاكل واكتشاف الأخطاء وتقديم حلول لها³.

¹ ظاهر الكلالدة، (1997)، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، ص 24 .

² نواف كنعان، (2002)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 275 .

³ بلال خلف السكارنة، (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 237 .

بناءً على ما سبق يتضح لنا جلياً أنه في الرئاسة يكون التأثير مبنياً على السلطة التي مصدرها الوظيفة، أما في القيادة فيكون التأثير شخصياً ومصدر السلطة هو الجماعة. رغم هذا الاختلاف بين المصطلحين إلا أن هناك نوعاً من التقارب بينهما حيث أن الرئيس والقائد يسعيان لتحقيق أهداف التنظيم وخدمته بطرق مختلفة. فالرئيس متى ما آمن بروح الجماعة وتقرب منها وشجع على العمل التعاوني أصبح قائداً، وكما هو متعارف عليه في الإدارة فكل قائد رئيس لكن ليس كل رئيس قائد.

المطلب الثالث: أهمية القيادة

تحظى القيادة بأهمية بالغة في علم الإدارة، فنجاح منظمات الأعمال وكفاءتها يتوقف بصورة أساسية على جودة وكفاءة الأفراد الذين يقودونها، فالتحديد الواضح والدقيق لأهداف المنظمة وإيجاد طرق التوجيه الملائمة هو السبيل لاستمرار المنظمة وبقائها. فكما أثبتت التجارب أن التحديات والفرص غير المتوقعة تواجه المنظمات دائماً، وهنا تبرز أهمية القيادة للتكيف مع هذه الحالات والعمل على اغتنام الفرص والتصدي لهذه التهديدات¹. كما أنها هي الأداة التي يتم بواسطتها توجيه جهود الأفراد وتحفيزهم وتركيز اهتمامهم لبلوغ الأهداف المحددة من خلال تذليل الصعاب التي تواجههم وإرشادهم لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم.

إن وجود القادة في أي تنظيم كما يوضحه وورن بينيز (Warren Bennis) سوف يمنح العاملين الآتي²:

- الشعور بالأهمية: يشعر كل فرد بأنه يستطيع أن يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم، مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين في التنظيم ويكسبهم الشعور بالثقة والاعتزاز.
- مسألة التعلم والجدارة: يثمن القادة مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها، وعدم شيوع فكرة الفشل والخوف منها.
- الشعور بالجماعية: حينما تكون هناك قيادة تكون الجماعية والوحدة، حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة والأعمال المتشابهة تنفذ على أكمل وجه.

¹ Aron K.Olson and B. Keith Simerson, Op. cit, p. 28.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله اسواط، (2003)، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ص ص 200-201.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

متعة العمل : توفر القيادة مناخاً تنظيمياً يتصف بالمتعة والتحدى والحوافز لأداء العمل وإنجازه.

ويمكن تلخيص أهمية القيادة في النقاط التالية¹:

- تربط بين العاملين وخطط المؤسسة.
- هي البوتقة التي تجمع وتوحد جميع المفاهيم والسياسات والإجراءات.
- تساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب الأفراد ورعايتهم باعتبارهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة بالمؤسسة واستغلالها لتحسين أدائها.

المبحث الثاني: السلوك القيادي

من أهم الإشكالات القيادية السلوك القيادي الذي يحدد كيف يجب أن يتصرف القائد وفق سلوك ومهارات وممارسات معينة لتسهيل دوره في التأثير في الأفراد وإنجاز أهداف المؤسسة، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مصادر قوة تأثير القيادة ومختلف الأنماط التي يتخذها السلوك القيادي مع التركيز على القيادة المثالية والعوامل التي تزيد من فعاليتها.

المطلب الأول: مصادر قوة تأثير القيادة

إن قوة التأثير تشير إلى قدرة تأثير القائد في سلوك الأفراد وتوجيههم لتحقيق الأهداف المشتركة. وقوة القائد تأتي من عدة مصادر ولعل أهمها التصنيف المقترح من طرف French & Raven والذي تضمن قوة الخبرة، قوة الإعجاب (الشخصية)، القوة الشرعية، قوة المكافأة، والقوة القسرية كما تمت مراجعة هذا التصنيف وأضيفت له مصادر أخرى للقوة².

¹ محمد حسنين العجمي، (2008)، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة الأردن، ص 66 .

² Gary yukl, Leadership in Organisations, Op. cit, p. 191.

1- القوة الشرعية: تستند هذه القوة إلى السلطة الرسمية المخولة له من خلال منصبه ومكانته في المؤسسة، ويكون التأثير المتعلق بالقوة الشرعية معقد لأنه مرتبط بالمنصب في الهيكل التنظيمي حيث كلما كان المنصب في مستوى إداري أعلى كانت السلطة أكبر والعكس إذا كان المنصب في مستوى إداري أدنى. وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقوة المكافأة والقوة القسرية.

2- قوة المكافأة: تنبع من قدرة القائد على مكافأة العاملين واعتقادهم بأن الولاء لقائدهم وطاعة أمره سيكرمهم ويزيد من مكافأتهم. ففوة الحافز عامل أساسي في تحريك دوافع العاملين وتشجيعهم على العمل، وقوة المكافأة جزء من القوة الشرعية.

3- القوة القسرية (العقاب): وهي تركز على السلطة الشرعية لمعاقبة العاملين الذين لا يبدون التزاماً بالأهداف وإرغامهم على تنفيذ المهمات الموكلة إليهم، لأن عدم تأديتهم لواجباتهم وعدم طاعتهم لقائدهم سيعرضهم للعقاب.

4- قوة الإعجاب: وتعني مدى تمتع القائد بدرجة كبيرة من الجاذبية تجذب العاملين وترتبط به من خلال مشاعر المودة والمحبة والولاء للقائد وسبب هذا الإنجذاب والقبول هو تمتع القائد بقوة الشخصية التي تنشأ عنها عملية تأثير تدعى الهوية الشخصية.

5- قوة الخبرة: تستند قوة الخبرة إلى ما يمتلكه القائد من معارف ومهارات فينفرد القائد عن باقي الأفراد بهذه الخبرة التي تشكل قوة رئيسية للتأثير عليهم. كما تظهر قوة الخبرة جلياً أثناء الأزمات بتصرف القائد بثقة وحكمة.

6- قوة المعلومات: تستند إلى ما يملكه القائد من معلومات وتنطوي على الحصول على المعلومات الأنبية والحيوية من مختلف مصادرها وتشكل أساساً للتأثير في سلوك الآخرين نظراً لحاجتهم إليها وطابعها السري في بعض الأحيان.

7- القوة البيئية: تكون بمراقبة المحيط المادي والتكنولوجي للعمل والمنظمة للحصول على فرص للتأثير غير المباشر على الأفراد لأن السلوك جزء منه يتحدد بإدراك الفرص والقيود لإعادة تنظيم الحالة، وهذا التأثير يطلق عليه الهندسة الموقفية أو المراقبة البيئية، ويكون الهدف منه تغيير تصميم العمل للمرؤوسين لزيادة دافعيتهم. كما أن البحوث حول الإثراء الوظيفي تقترح تحسين ظروف العمل لزيادة الرضا الوظيفي. هذا بالإضافة إلى أن الهندسة الموقفية تُعنى بالتحكم في

المحيط المادي للعمل كالإضاءة، ووضع بعض المؤشرات للتعرف على حالة الأجهزة والمعدات لصيانتها وتقادي حوادث العمل.

وعليه فإن نتائج استخدام القوة للتأثير تتحدد بثلاث نقاط أساسية هي الالتزام والامتثال والمعارضة، والالتزام يدل على أعلى درجات نجاح السلوك القيادي.

المطلب الثاني: فعالية السلوك القيادي

التأثير هو جوهر القيادة حيث تعتمد فعالية القادة على التأثير في الرؤساء والزملاء وكذلك المرؤوسين، وعليه تتحدد فعالية السلوك القيادي من خلال اختيار الطريقة المثلى (النمط/الأسلوب) التي يتصرف بها القائد للتأثير بصورة إيجابية على المرؤوسين والمنظمة من خلال خلق بيئة عمل مناسبة ومريحة ورفع الروح المعنوية بتحفيز الأفراد واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

السلوك القيادي عبارة عن الاستجابات اللفظية والحركية والنفسية للقائد حتى يمكن أن يتواءم أو يتكيف مع متطلبات موقفه القيادي. وسلوك القائد يتمثل في أنشطة ظاهرة وملموسة قبل اتخاذ القرار أو التوجيه أو التعامل بصفة عامة مع الآخرين، وهناك الأنشطة غير الظاهرة وغير الملموسة مثل التفكير والتأمل والإدراك. ويدخل تحت مفهوم السلوك الأنشطة الفسيولوجية والعقلية داخل جسم الإنسان، أي أن السلوك القيادي يشمل جميع أنشطة القائد الداخلية والخارجية¹.

معظم أبحاث القيادة غيرت مجال دراستها وانتقلت من نظرية السمات إلى التركيز على ما يفعله القائد بالفعل في الوظيفة (السلوك) سعياً للعثور على أفضل أسلوب للقيادة وتحديد الاختلافات في سلوك القادة الفعالين مقابل القادة غير الفعالين².

على القائد الناجح أن يتمتع بمهارة فهم السلوك الإنساني والإمام بمبادئه حتى يستطيع فهم مرؤوسيه وحاجاتهم وميولهم المختلفة، وبدون شك تتجسد فعالية القائد من خلال ثلاثة متغيرات³:

- القائد وما يتمتع به من قدرات ومهارات ومقومات شخصيته واتجاهاته.
- المرؤوسين من ناحية دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم وميولهم ومشاعرهم.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² Rober N.Lussier and Christopher F.Acuha, Op. cit, p 16.

³ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، (2015)، القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، مصر، ص 35.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

- الظروف المحيطة بالموقف والعوامل المؤثرة فيه.

يرى Gary Yukl أن سلوكيات القادة تؤثر على أداء الفريق أو المنظمة في إمكانهم أن يعزوا أداء فريق أو وحدة عمل أو منظمة باستخدام مزيج من المهام والعلاقات والتغيير والسلوكيات الخارجية المحددة ذات الصلة بوضعهم. فالسلوكيات مهمة للقيادة الفعالة لأنه يتم تفسيرها بشكل أفضل من النظريات حول محددات الأداء الجماعي والتنظيمي ونظريات القيادة التي تركز على تحفيز الأتباع والأفراد¹. اقترح Gary Yukl التصنيف الهرمي لسلوكيات القيادة المستخدمة للتأثير على أداء فريق أو وحدة عمل أو منظمة والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): التصنيف الهرمي لسلوكيات القيادة

التوضيح	السلوك الموجه نحو المهام
التخطيط	
عمليات المراقبة	
حل المشاكل	
الدعم	السلوك الموجه نحو العلاقات
التطوير	
الإعتراف	
التمكين	
الدعوة إلى التغيير	السلوك الموجه نحو التغيير
تصور التغيير	
تشجيع الابتكار	
تسهيل التعلم الجماعي	
الشبكات	سلوك القيادة الخارجي
المراقبة الخارجية	
التمثيل	

Source: Gary Yukl, (2012), **Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention**, Academy of Management Perspectives, Vol. 26, No. 4, pp 66-85, <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

¹Gary Yukl, (2012), **Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention**, Academy of Management Perspectives, Vol. 26, No. 4, pp 66-85, <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

لكل فئة من هذه الفئات هدف رئيسي مختلف، ولكن جميع الأهداف تتطوي على محددات للأداء. بالنسبة للسلوك الموجه نحو المهام، فإن الهدف الأساسي هو إنجاز العمل بطريقة فعالة وموثوقة. وبالنسبة للسلوك الموجه نحو العلاقات، يتمثل الهدف الأساسي في تحسين نوعية الموارد البشرية والعلاقات التي تسمى في بعض الأحيان "رأس المال البشري". أما السلوك الموجه نحو التغيير، تتمثل أهدافه الأساسية في زيادة الابتكار والتعلم الجماعي والتكيف مع البيئة الخارجية. وفيما يتعلق بسلوك القيادة الخارجية، تتمثل الأهداف الرئيسية في الحصول على المعلومات والموارد اللازمة، وتعزيز مصالح الفريق أو المنظمة والدفاع عنها.

أما James Kouzes & Barry Posner إن إحداهن أشياء رائعة في المنظمات وتحقيق نتائج غير عادية يكون من خلال خمس ممارسات أساسية تحدد معالم القيادة الفاعلة وتجعل سلوك القائد مثالاً وتمكن من إحداث الفرق الإيجابي في التزام الأفراد وأداء عملهم، والتي يمكن توضيحها كالآتي¹:

– صياغة التوجه: Model the way

– إلهام رؤية مشتركة: Inspire shared vision

– تحدي العمليات: Challenge the process

– تمكين ودعم الآخرين: Enable others to act

– رفع معنويات الأفراد: Encourage the heart

سلوك القيادة مهم جداً داخل المؤسسة، لذا من الضروري تطوير وتحسين قدرات القيادة وتعزيز سلوكياتهم القيادية لتكون أكثر فعالية. فتبني السلوك القيادي الإيجابي والفعال يمكن أن يحفز المرؤوسين ليكونوا أكثر فعالية ويزيد من قدراتهم للوصول إلى الأهداف.

¹James Kouzes & Barry Posner, (2015), **leadership Challenge**, Fifth Edition, Jossey-Bass/Wiley, San Francisco, p 15.

المطلب الثالث: أنماط السلوك القيادي

تعد دراسة ديناميات الجماعة والتي أجريت في جامعة أيوا (Iowa) عام 1929 تحت إشراف كل من Lewin, Lippitt, and White أول دراسة ميدانية تناولت أثر أنماط القيادة على سلوك مجموعات العمل وقد توصلت إلى وجود ثلاثة أنماط قيادية وهي:

- القيادة الأوتوقراطية.

- القيادة الديمقراطية.

- القيادة الحرة (الذاتية أو المتساهلة).

أولاً-القيادة الأوتوقراطية:

تتميز بتمركز السلطة في يد القائد ولا يميل إلى تفويضها، حيث يتميز سلوكه بالعنف والتعسف ويعمل على استغلال المرؤوسين لتحقيق أهدافه ومصالحه ولا يشركهم في اتخاذ القرارات. فالقائد في هذه الحالة يقود المرؤوسين بطريقة استبدادية حيث يصدر التعليمات والأوامر وما على المرؤوسين إلا تنفيذها¹.

ويرى عدد من الكتاب بأن القائد الاستبدادي يتدرج في درجة تسلطه بين الاستبدادية المتشددة والاستبدادية اللبقة. ويقسم فيلبو Filippo هذا النوع من القيادة إلى ثلاثة مستويات هي²:

1- القيادة التسلطية العنيفة: التي يعتمد فيها القائد على الإجراءات السلبية انطلاقاً من سلطته، حيث تجده يفرط في استخدام القوة والإكراه والتهديد والعقاب، ويميل إلى الأوامر الصارمة والإجراءات الانتقامية، ولا يتغاضى عن أي أخطاء حدثت بل يرى ضرورة جعل مرتكب الخطأ عبرة للآخرين.

2- القيادة التسلطية الخيرة: وهي أقل درجة من التسلطية العنيفة، يحاول القائد هنا أن يهيئ جو العمل بشكل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني، باستخدام بعض الأساليب الإيجابية كالمدح والثناء، كما أنه لا يلجأ إلى الإكراه إلا عندما لا يجد سبيلاً إلى الإقناع. ويسعى هذا القائد إلى ضمان طاعة مرؤوسيه وتنفيذهم لقراراته فهو رقيق في تعامله قاسٍ عندما يتطلب الأمر ذلك.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² سالم بن سعيد القحطاني، (2016)، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة المتنبى، الرياض، ص 81.

3- القيادة التسلطية المناورة: والقائد هنا يميل إلى أن يشعر مرؤوسيه بأنهم يشاركون في اتخاذ القرار عندما يعرض عليهم القرار شكلياً، أو عن طريق طلب الآراء والأفكار والمقترحات، بينما في الواقع هو الذي يتخذ القرار لإحساسه بأن إشراكهم في أداء المهام وصنع القرارات عملية غير مجدية. ويميل هذا القائد المناور إلى التخفيف من حدة تحكمه في مرؤوسيه من خلال لباقته في التعامل واتصالاته الشخصية بهم والمرونة في معالجة المشاكل، وإن كان أسلوبه التسلطي لا يخفى على العاملين بالرغم من أسلوب المناورة الإدارية التي يستخدمها هذا القائد إلا أن هذا الأسلوب يبقى تسلطياً في حقيقته وجوهره.

وعلى الرغم من أن هذا النمط يكون ناجحاً في بعض الحالات التي تفشل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا أن له مساوئ كثيرة أهمها¹:

- تراجع الروح المعنوية للأفراد مما يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.
- تؤدي إلى انعدام التفاهم بين القائد والمرؤوسين .
- يؤدي إلى ضعف ولاء التابعين للقائد .
- يضعف روح المبادرة ويثبط الإبداع لدى المرؤوسين .
- انعدام التفاهم المتبادل بسبب انعدام الاتصال الصاعد.
- ظهور التنظيمات غير الرسمية والصراع بينها وبين التنظيمات الرسمية مما يؤثر سلباً على الأداء.

زيادة التذمر والشكاوى والتظلمات وارتفاع معدل الغياب ودوران العمل.

-تحقيقه عملياً يعتبر أمراً صعباً حيث يتطلب من القائد أن يكون على درجة عالية من الخبرة والكفاءة والمعرفة للقيام بكل المهام المعقدة.

ثانياً- القيادة الديمقراطية: يتميز هذا النمط بأن القائد يفوض جزءاً من سلطاته وصلاحياته للمرؤوسين ويشاركهم في صنع القرار، ويميل في هذه الحالة إلى المشاورة والحوار ومناقشة الآراء والأفكار دون تسلط.

¹ محمود سلمان العميان، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، الأردن، ص 212.

ومن مظاهر هذه القيادة ما يلي¹:

-تحقيق الفهم المتبادل بينها وبين المرؤوسين.

-تلجأ إلى مشاوره المرؤوسين وإشراكهم في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات بشأنها وبذلك يستشعر المرؤوسين أن القرار قرارهم الأمر الذي يجعلهم أكثر إيماناً بأهداف القرار.

-يعرض القائد جزء من سلطاته إلى المرؤوسين.

-يعين المرؤوسين على سرعة وحسن التصرف في حل المشاكل اليومية المتعلقة بالعمل.

-القائد الديمقراطي يكون أكثر شعوراً باحتياجات الأفراد الذين يعملون معه.

ثالثاً- القيادة الحرة (الذاتية/المتساهلة): يتصرف المرؤوسون في هذا النمط من القيادة بالاعتماد على أنفسهم، فهم غير موجهون. فمن اهتماماتها التركيز على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة والأداء، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك، وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية².

في ظل هذا النموذج يميل القائد إلى تفويض السلطة بشكل واسع لمرؤوسيه، ويكلفهم بالمهام والواجبات بطريقة عامة وغير محددة. فيفوض السلطة على نطاق واسع ويعطي مرؤوسيه حرية أكثر واستقلالية في ممارسة أعمالهم³.

بموجب هذا الأسلوب يُعطى المرؤوسون حرية كبيرة لقيادة أنفسهم بطريقة ذاتية لإنجاز أعمالهم بعد توفير كافة المتطلبات والمعلومات الضرورية للقيام بالعمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل من القائد. ويعاب على القائد في هذه الحالة أنه لا يتحمل المسؤولية ولا يوجه جهود المرؤوسين باعتبار أن هذا من المهام الأساسية للقائد⁴، لكنه مناسب في مواقف معينة ومناسب للأفراد الذين يمتلكون قدرات ومهارات عالية.

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عيد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 38.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، (2010)، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص 112.

³ المرجع نفسه، ص 112

⁴ كارول أوكونر، (1997)، القيادة الإدارية الناجحة، تعريب: مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، ص 49.

كخلاصة لما تم التطرق إليه بالنسبة لهذه الأساليب الثلاثة يمكن القول أنها مفيدة (إيجابية) ومحببة (سلبية) في الوقت ذاته وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(03): العناصر المفيدة والمحبطة في أساليب القيادة

العناصر المحبطة	العناصر المفيدة	
تسبب الإحباط لبعض المرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقديم الأفكار والمعلومات	توفر السرعة في العمل ووضوح الاتجاه الثابت وفي بعض الأحيان يستفيد فريق الموظفين أو المرؤوسين من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليهم فعله	القيادة الإستبدادية
تسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في العمل السريع والنشاط ويعتبرون أن الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم.	تشجع الجميع على المساهمة بمهاراتهم ومواهبهم للحصول على مزيد من العمل وبنوعية أفضل	القيادة الديمقراطية
تسبب الإحباط لبعض المرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقديم الأفكار والمعلومات	هذا الأسلوب هو الأفضل للمرؤوسين الذين يتحلون بقدرات ابداعية ابتكارية والذين يتجاوبون جيداً مع جو الحرية وهو مفيد عندما لا يكون التنسيق القوي بين أفراد المجموعة مطلوباً	القيادة الحرة (المتسامحة)

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على كارول أوكونر، (1997)، القيادة الإدارية الناجحة، تعريب: مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، ص50.

المبحث الثالث: نظريات القيادة

نظرا لأهمية القيادة، جعلها هذا تحظى باهتمام بالغ وكبير من طرف الباحثين والمختصين فتعددت الآراء حولها وتباينت الاتجاهات في دراستها ما أسفر عن العديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة الفاعلة في مجال الإدارة.

المطلب الأول: النظريات التقليدية للقيادة

كان القائد في النظريات التقليدية محور الدراسة حيث ركزت عليه ومنحته الاهتمام الأكبر لتفسير القيادة وكيفية تأثيرها على الآخرين، ومن أبرز هذه النظريات نجد نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

أولاً - نظرية الرجل العظيم: تركز في تفسيرها على مفهوم أساسي مفاده أن القائد رجل عظيم يولد ولا يصنع، لذا فهي تسمى أيضا النظرية البطولية أو نظرية القيادة الموروثة. والتي تعرضت للكثير من الانتقادات، لعل من أبرزها¹:

- ليس من السهل أن يتحلى الفرد بمستوى عال من كل الخصال، وحتى إن توفر مثل هؤلاء الأشخاص يصعب اكتشافهم.

- النظرة السياسية للقيادة والتي تعلي من شأن القائد على حساب الجماهير.

- القول بوراثية القيادة مخالف للواقع، فكثيرا ما قدم التاريخ رجالا من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظام، والعكس صحيح، فقد عجز بعض أبناء القادة العظام أن يكونوا عظاما مثل آبائهم.

- لم تقدم منهجا نستطيع التنبؤ من خلاله بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها أي فائدة علمية.

- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون فائدة وهذا يخالف الواقع فالتعليم والتدريب يصفل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات عالية.

إن هذه الانتقادات أدت لظهور نظريات أخرى تعتقد بوجود سمات مميزة للقائد بغض النظر عن خلفيته الوراثية.

ثانياً - نظرية السمات:

ترتبط هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم والتي مفادها أن بعض القادة يولدون وهم يحملون صفات موروثة وليست مكتسبة فالقائد وفقا لهذه النظرية يولد ولا يصنع. تقوم هذه النظرية على أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد والتي تجعل منه قائدا فعالا. هناك دراسات عديدة تناولت سمات وخصائص القيادة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

¹ طريف شوقي، (1993)، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، القاهرة، دار غريب، ص ص 58—59.

الجدول رقم: (04) دراسات حول سمات وخصائص القيادة

الباحث	Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, and Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Zaccaro, Kemp, and Bader (2004)
السمات	الذكاء اليقظة البصيرة المسؤولية المبادرة الإصرار الثقة بالنفس الاختلاط الاجتماعي	الذكاء الذكورة التوافق الهيمنة الانبساط المحافظة	الإنجاز الإصرار البصيرة المبادرة الثقة بالنفس المسؤولية التعاونية التسامح التأثير الاختلاط الاجتماعي	الذكاء الذكورة الهيمنة المبادرة الثقة بالنفس	الدافعية التحفيز النزاهة الثقة القدرة الإدراكية القدرة المعرفية	القدرات المعرفية الانبساط الضمير الحي الاستقرار العاطفي الانفتاح الموافقة التحفيز الذكاء الاجتماعي المراقبة الذاتية الذكاء العاطفي حل المشاكل

Source: Peter G. Northouse(2013), **Leadership Theory and Practice**, USA, SAGE Publication, p 23 .

بالرغم من أن نظرية السمات لها أهميتها في تحديد أهم الخصائص القيادية

والسمات التي يتمتع بها القائد الفعال دون غيره، إلا أنها واجهتها العديد من الانتقادات مثل¹:

- فشل أنصار هذه النظرية في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة والذي يمكن تطبيقه بصفة عامة.

- لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات

- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوفر في غيرهم مثل الذكاء، القدرات الجسمية وغيرها، وهذا يعني أن توفر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما لا يجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

- غير واقعية، من الصعب إيجاد أشخاص تتوفر فيهم كل هذه السمات أو على الأقل معظمها.

¹ عيد الباقي صلاح الدين، (2003)، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعة، ص ص 204-205.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

-تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، ذلك أن السمات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف القيادي.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية للقيادة

ركزت هذه النظرية على الطريقة (الأسلوب أو النمط) التي يتصرف بها القائد مع المرؤوسين، وتشير إلى أن سلوكه يتجه إما إلى التركيز على الأفراد أو التركيز على الأعمال، فأصبح الاهتمام بسلوك القائد بدلا من سماته. ويمكن توضيح الدراسات والنظريات لمتضمنة الاتجاه السلوكي للقيادة من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم (05): أهم الدراسات والنظريات المتضمنة الاتجاه السلوكي للقيادة

أنماط القيادة	الدراسة أو النظرية
تسلطي.....تسيبي	أيوا
تنظيم العمل.....الحساسية للآخرين	أوهايو
مهتم بالانتاج.....مهتم بالعاملين	ميتشغان
س.....ص	ماكريغور
1.9.....9.1	الشبكة الإدارية
غير مشارك.....مشارك	المشاركة

المصدر: أحمد ماهر، (2003)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 305.

ومن أهم النظريات والدراسات التي اهتمت بسلوك القائد نذكر:

أولا-دراسات جامعة أيوا: بينت أن هناك ثلاثة أنماط قيادية هي:

1--النمط الأوتوقراطي (التسلطي) في القيادة،

2-النمط الديمقراطي في القيادة.

3-النمط الحر في القيادة.

ثانيا-دراسات جامعة أوهايو: بينت أن هناك نمطين قياديين هما:

1-نمط القيادة الخاص بتنظيم العمل والذي يهتم بتصميم وتنظيم العمل وهيكله المهام.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

2- نمط القيادة الخاص بالحساسية للآخرين (الإعتبارية أو التعاطف) والذي يشير إلى العلاقات.

ثالثا -دراسات جامعة ميتشغان: بينت أن هناك نمطين قياديين هما:

1- نمط القيادة المهمم بالعاملين.

2- نمط القيادة المهمم بالانتاج.

رابعا - النظرية X والنظرية Y: من خلال هذه النظرية وضع ماك غريغور نظام إشراف حدد بموجبه أسلوبين لتعامل القادة حسب طبيعة الأفراد. فالقادة في النظرية (X) يكون تعاملهم من خلال التوجيه واستخدام العقوبات والمكافآت كآليات للسيطرة فهي تتشابه مع أساليب القيادة التسلطية، أما القادة في النظرية (Y) فيميلون إلى المشاركة ويدمجون أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة فتتشابه مع أساليب القيادة الديمقراطية.

خامسا -نظرية الشبكة الإدارية: كانت هذه النظرية نتيجة للجمع بين متغيرين أساسيين هما بعد الاهتمام بالانتاج وبعد الاهتمام بالأفراد، حدد من خلالها "روبرت بليك وجين موتون" خمسة أنماط قيادية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الشبكة الإدارية

عالي	1.9								9.9
نمط القيادة المهمم بالعمل والإنتاج									
					5.5				
منخفض	1.1								9.1
	منخفض	نمط القيادة المهمم بالعاملين						عالي	

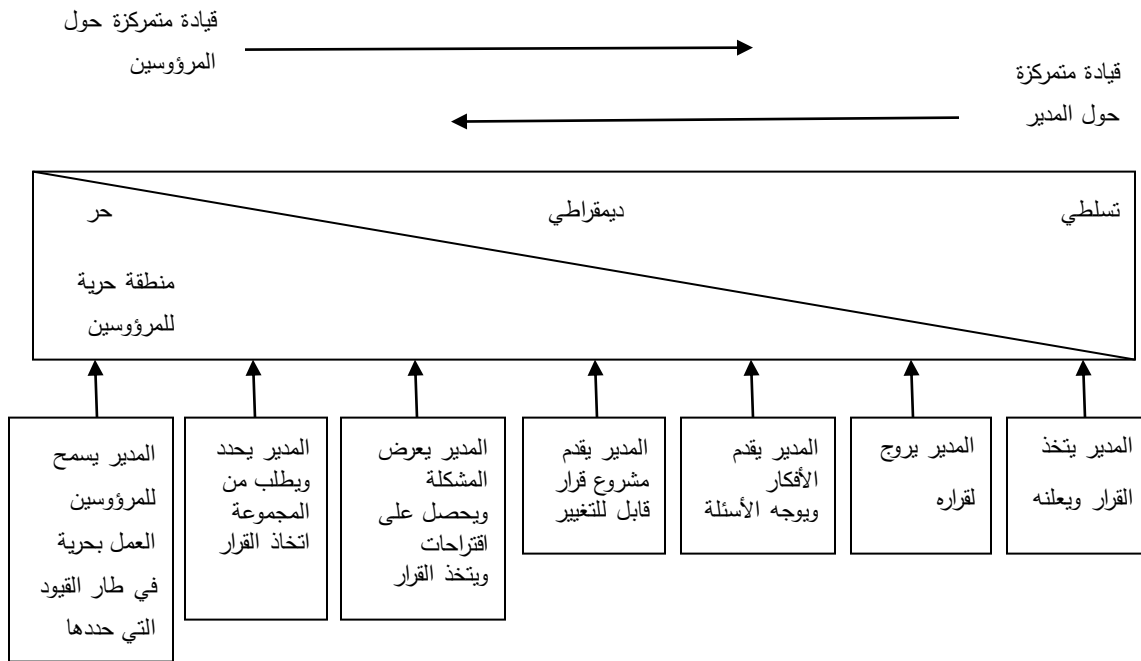
المصدر: أحمد ماهر، (2003)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 310.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

نلاحظ من خلال الشكل السابق، حسب بعدي العاملين والإنتاج، الأنواع التالية للقيادة:

- النمط (1/1) لا يهتم بالانتاج ولا بالأفراد وهو نمط تسيبي أو قيادة ضعيفة.
 - النمط (1/9) ينصب كل اهتمامه على الانتاج وهو نمط تسلطي أي قيادة أوتوقراطية.
 - النمط (9/1) ينصب كل اهتمامه على الأفراد وهو نمط اجتماعي أبوي أو ما يعرف بقيادة النادي.
 - النمط (5/5) اهتمام متوسط لكل من الإنتاج والأفراد وهو نمط توفيقى أي قيادة الوسط.
 - النمط (9/9) اهتمام فائق بكل من الإنتاج والأفراد وهم نمط متكامل يركز على قيادة الفريق.
- سادسا - المشاركة: أما تانينبوم وشميدت Tannenbaum and Schmidt فقدما نموذجا تحليليا لأنواع القيادة بالمشاركة يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): درجات القيادة بالمشاركة



Source: Stephen Robbins, David DeCenzo et Mary coulter, (2011), **Management: l'essentiel des concepts et pratiques**, 7^e édition, Pearson Education, France, p 352.

نلاحظ من الشكل أنه توجد سبعة أنماط لقيادة المرؤوسين مصنفة على أساس درجة المشاركة في القرارات في شكل مستمر يبدأ من النمط التسلطي إلى النمط الحر الأكثر ديمقراطية.

المطلب الثالث: النظريات الموقفية للقيادة

إن المدخل الموقفي يؤكد على أهمية المتغيرات والعوامل الموقفية لظهور القيادة الفاعلة، وعليه لا يوجد نمط قيادي أمثل لكل الظروف، فالنمط الذي يكون فعالاً في ظروف معينة قد يكون غير فعال في ظل ظروف مختلفة، وبالتالي فإن فعالية سلوك القائد يتوقف على المواقف التنظيمية. تركز النظريات الموقفية بصفة عامة على ثلاثة عناصر هي: القائد، المرؤوسين والموقف.

ومن النظريات والدراسات البارزة التي اهتمت بالموقف نذكر:

أولاً-نظرية فيدلر: تحتوي على ثلاثة أبعاد أساسية هي¹:

1- البعد الأول: نمط القيادة، وقد صنف نمطين هما نمط القيادة المهتم بالعاملين ونمط القيادة المهتم الإنتاج.

2- البعد الثاني: فاعلية القيادة وتقوم على أساس مدى قيام الجماعة بإنجاز مهامها.

3- البعد الثالث: طبيعة الموقف ودرجة تفضيله من خلال تشخيص دقيق لعناصر ذلك الموقف، وهذه العناصر هي²:

• قوة المركز: تتبع هذه القوة من خلال المركز الوظيفي الذي يشغله والذي يتيح القدرة للقائد على فرض الطاعة والامتثال لقراراته.

• هيكل المهمة: أي درجة روتينية المهام وثباتها وينتج عنه نوعين من المهام مهام مهيكلة (روتينية) ومهام غير مهيكلة.

• علاقات القائد بالمرؤوسين: وتشير إلى مدى الإنسجام بين القائد ومرؤوسيه ودرجة ثقتهم وولائه له.

تركز النظرية الموقفية على ضرورة تحقيق "التوافق" المناسب بين القائد والموقف، فإنها لا تزال تعكس نظرية السمات في التركيز على تصنيف الفرد على أنه إما علاقة أو مهمة موجهة³. وعليه يرى فيدلر أن القادة الذين يحركهم دافع المهمة ميالون إلى الأداء الأكثر فعالية في الأوضاع

¹ محمد سرحان المخلافي، مرجع سبق ذكره ص 136.

² نجم عبود نجم، (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 105.

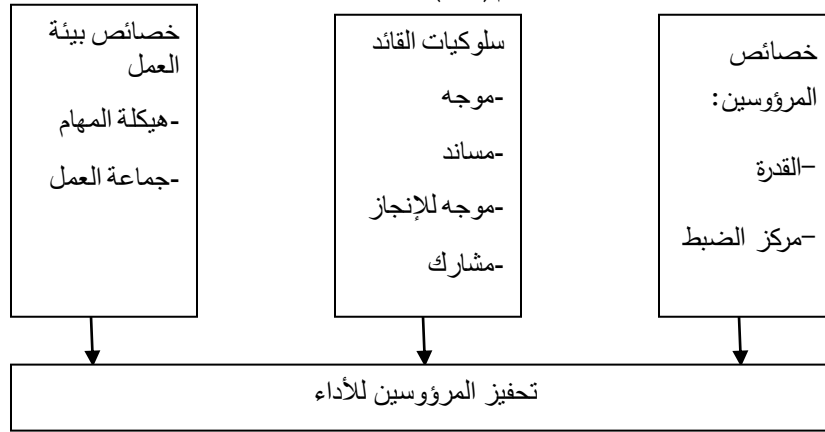
³ Aron K.Olson and B. Keith Simerson, Op. cit, p 25.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

التي تكون إما أكثر تفضيلاً أو أقل تفضيلاً، والقادة الذين تحركهم العلاقة ميالون إلى الأداء بطريقة أكثر فعالية في الأوضاع التي تكون فيها متوسطة فيما يخص الأفضلية¹.

ثانياً-نظرية المسار والهدف لـ "هاوس": تعتمد هذه النظرية على افتراض أن دور القائد يتمثل في تحفيز المرؤوسين لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية. يقصد بها تحديد الطريق إلى الهدف أي أن القائد يعمل مع المرؤوسين لمساعدتهم في تحديد وتعلم السلوكيات التي تقودهم لإنجاز مهامهم والحصول على المكافآت المطلوبة، وهي تشمل المكونات التالية: أنماط سلوك القائد، خصائص بيئة العمل، خصائص المرؤوسين واستخدام الحوافز، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(04): نظرية المسار والهدف



Source: Ricky W. Griffin, (2016), **Fundamentals of Management**, Eight Edition, Cengage Learning, Boston, USA, p 340

وفقاً لهذه النظرية فإن القادة يجب أن يُظهروا ويتحركون في إطار أربعة أنماط قيادية هي²:

- 1- قيادة توجيهية: من خلال توجيه المرؤوسين وتعريفهم بما يجب عمله وكيف يتم انجازه مع ضرورة وجود معايير وجدولة عمل واضحة.
- 2- قيادة مساندة: يهتم القائد بالعاملين ويقدم لهم الدعم والمساندة ويعمل على خلق جو من الصداقة بين أعضاء العمل.
- 3- قيادة متوجهة نحو الإنجاز: يضع هنا أهداف تثير التحدي مع توقع أداء عالي واضعاً ثقته الكاملة في المرؤوسين، كما يعمل على تحسين الأداء.
- 4- قيادة تشاركية: تقوم على أساس التشاور مع المرؤوسين والاهتمام بأرائهم عند اتخاذ القرار.

¹ ج. أ. كول، (2014)، *الإدارة في النظرية والتطبيق*، ترجمة: حسام الدين خضور، دار الفرق، دمشق، ص 111 .

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، (2008)، *الإدارة والأعمال*، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، ص 474 .

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

بالتالي، فإن سلوك القيادة الفعال يعتمد على استعداد المدير لمساعدة المرؤوسين واشباع حاجاتهم، و يكون سلوكه محفزاً إلى الحد الذي يوفر التوجيه والإرشاد والدعم الضروريين، ويساعد في توضيح العلاقات بين المسار والهدف ويزيل أي عقبات تعيق تحقيق الأهداف¹.

ثالثاً -نظرية هيرسي وبلانشارد: تركز على خصائص المرؤوسين كعنصر مهم في تحديد سلوك القائد الفعال، حيث أن الأنماط القيادية تتشكل من خلال تفاعل ثلاثة أبعاد هي²:

- بعد الاهتمام بالمهمة: مدى تركيز القائد على المهمة.
 - بعد الاهتمام بالعاملين: التركيز على العلاقات.
 - بعد النضج: يتحدد نضج الأفراد بمدى قدراتهم واستعدادهم لأداء عمل معين، هذا البعد يتكون من عنصرين أساسيين هما قدرة واستعداد الأفراد لأداء مهامهم.
- من هنا نستنتج أن مستوى النضج يختلف بين الأفراد في أداء عمل معين، كما أن نضج الفرد يختلف من عمل إلى آخر فقد يكون استعداده منخفضاً أو متوسطاً أو عالياً وعليه يمكن تحديد أربعة أساليب في التعامل حسب مستوى النضج، ويمكن توضيح مضمون هذه النظرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(05): مضمون نظرية هيرسي وبلانشارد



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، (2008)، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان ص 473.

¹Laurie J. Mullins, (2016), **Management and Organisational Behavior**, Eleventh Edition, Pearson, United Kingdom, p 324.

² محمد سرحان المخلافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 177-178 .

فيما يلي شرح مختصر لهذه الأساليب:

- 1- التوجيه: يركز القائد من خلال هذا الأسلوب على إعطاء التوجيهات والإرشادات ويركز على المهمة أكثر من العلاقات مع المرؤوسين لأن مستوى النضج منخفض.
- 2- الإقناع: يكون مستوى النضج من متوسط إلى منخفض فيطلب اهتماما عاليا بكل من المهمة والمرؤوسين ويعمل على إقناعهم وتوجيههم وشرح المهام لهم.
- 3- المشاركة: يركز القائد اهتمامه على العلاقات مع المرؤوسين ويكون اهتمامه بالمهمة منخفضا.
- 4- التفويض: وفيه يكون المرؤوسون على درجة عالية من النضج وتحمل المسؤولية فيقل اهتمام القائد بالمهمة ويكون أيضا اهتمامه بالعلاقات مع المرؤوسين منخفضا.

خلاصة الفصل الأول

إن القيادة الإدارية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، من خلال توجيه الجهود والموارد وتطوير فرق العمل وتحفيزهم وذلك بتبني العديد من الأساليب القيادية التي تساهم في نجاح القيادة الإدارية وتحقيق أهدافها. فالقيادة الإدارية تكسي إذا أهمية بالغة للمؤسسات لأن نجاحها واستمرارها يتوقف على مدى فعاليتها.

لذلك قمنا في هذا الفصل بتناول موضوع القيادة الإدارية بالتطرق إلى مفاهيم حول القيادة الإدارية وأهم أنماط السلوك القيادي والطريقة التي يتصرف بها القادة بالإضافة إلى مختلف النظريات المفسرة للقيادة لفهم كيفية تأثيرها على الأفراد والجماعات.

الفصل الثاني: الإطار

النظري لإدارة التغيير

تمهيد:

في ظل التغيرات التي يشهدها محيط المؤسسة، تكون هذه الأخيرة مجبرة على مواجهة تحدياته والتكيف معها بجعلها تتماشى مع أهدافها، والاستفادة قدر المستطاع من الفرص والمزايا التي يوفرها هذا المحيط.

إن التغيير، بالنسبة للمؤسسة، يعتبر موضوعا هاما وصعبا في نفس الوقت، إذ يحدد بقاءها أو زوالها، وتبرز هذه الصعوبة في محاولة المؤسسة الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة، حيث أن هذه المحاولة قد يسودها بعض الخطر، أو يعترضها الفشل أحيانا وتكثف المؤسسة أعباء وخسائر أكثر من اللازم، لذا فليست كل عملية تغيير تكلل بالنجاح وتتحقق الأهداف المرجوة منها.

إن الإدارة الرشيدة والفعالة هي التي تملك القدرة على إدارة التغيير وتنفيذه بنجاح، وذلك بتحديد الرؤية الواضحة، وصياغة الاستراتيجية المناسبة، وتوفير الأدوات والوسائل اللازمة لتذليل جميع الصعوبات والعوائق التي تواجه عملية التغيير وتحول دون تحقيق المزايا المتوخاة للمؤسسة. سنسلط الضوء في هذا الفصل على مصطلح التغيير، وذلك بالتطرق في المبحث الأول إلى أهم المقاربات النظرية للتغيير، ماهية التغيير ومحاوره، أما المبحث الثاني فنحاول فيه تحديد أنواع التغيير، مداخله وأساليبه، في حين المبحث الثالث فنستعرض فيه إدارة التغيير وأهم النماذج المتبعة لتنفيذه، كما نبرز فيه ظاهرة مقاومة التغيير، أسبابها، علاجها والفوائد المحتملة لها.

المبحث الأول: مدخل إلى التغيير

إن التغيير شيء حتمي، لأنه مدفوع بتزايد المعرفة والتكنولوجيا، لهذا فهو يتزايد بسرعة غير مسبوقة. إن مهمة أي مؤسسة هي التحكم في التغيير بدلا من أن تكون ضحية له، فبدون إدارة ناجحة للتغيير تكون المؤسسة عرضة للتهديدات التي يفرزها المحيط، فهو يعتبر ظاهرة إيجابية تساعد المؤسسة في التخلص من العادات والممارسات السلبية، واستخدام قدراتها بكفاءة وفعالية لتحقيق النمو والتقدم عن منافسيها.

المطلب الأول: المقاربة النظرية للتغيير

إن الحقل المعرفي في مجال التغيير ثري ومتنوع، فهو يضم خمس مقاربات نظرية، كلها تركز وتنتهز إلى العلاقة الموجودة بين المؤسسة والمحيط، توزيع السلطة داخلها، وسلوك الأفراد. وفيما يلي عرض لأهم هذه المقاربات¹:

أولا - المقاربة العقلانية (Rationnel)

تقوم هذه المقاربة على كون التغيير يتم بطريقة عقلانية، بفضل مسؤولين واضحين ومكونين جيّدا ومساعدتهم من طرف محللين داخليين ومستشارين خارجيين أكفاء. أما قيادة المؤسسة تقوم بتحديد الرؤية الاستراتيجية، تصميم الهياكل، ثم النظم والأساليب. إن التغيير هنا يكون مخططا وفقا لأربعة مراحل، والمتمثلة في:

- جمع المعلومات،

- تحليل وتشخيص الوضعية،

- تحديد الأولويات،

- وأخيرا التنفيذ.

ففي هذه المقاربة نجد إسهامات كل من Ansoff I. (التخطيط)، Peters T.

(الامتياز)، Juran et Deming (إدارة الجودة الشاملة)، M. Porter (الاستراتيجية)، Hamer et

Champy (إعادة الهندسة).

ثانيا - المقاربة الإيكولوجية (Ecologique)

يكون التغيير هنا نتيجة لضغوط المحيط والسوق الذي يقصي الأقل كفاءة، ويجبر

المؤسسات على التكيف، وإلا ستكون على هامش المنافسة لأن القوانين السائدة والمسيطرة في

¹ Groupe HEC,(2005), *Strategor, politique générale de l'entreprise* , 4^{eme} éd , Dunod, Paris, p.533.

القطاع تُفرض عليها، وجميع مؤسسات القطاع تتطور في نفس الاتجاه، فبقاء المؤسسة يفرض عليها أن تظهر مزيدا من المرونة، إن التغيير هنا يكون بشكل دائم ومستمر ويحدث بالتجارب والأخطاء، والتصويب والضبط، أما القرارات فتكون بصفة متزايدة ومتدرجة.

في هذه المقاربة نجد إسهامات كل من H. Aldrich (علم بيئة السكان)، Powell et Di Maggio (المؤسسية)، C. Lindbom (الترج المنفصل)، J. B. Quinn (الترج المنطقي).¹
ثالثا - المقاربة السياسية (Politique)

يكون التغيير حسب هذه المقاربة نتيجة تفاعلات سياسية واجتماعية بين أطراف تقريبا أقباء، يكونون مجموعات قوة يتم التفاوض فيما بينهم حول القرارات وتنفيذها. فالمنظمات تكون مكونة من مجموعة من الفاعلين، الهياكل، الأساليب، والأنظمة، واختيار الأفراد ووضعهم في الأماكن المناسبة، وتجديد الاستراتيجية. فالتغيير يكون أساسا في تغيير المنظمة، القوانين، وضع الأفراد في الأماكن المناسبة وتغيير وسائل النجاح -Atouts- التي يمتلكها مختلف الأطراف.

وفي هذه المقاربة نجد إسهامات كل من J. Bower (الرقابة الاستراتيجية)، G. Allison (ماهية القرارات)، M. Crosier (استراتيجية الفاعلين -acteurs-)، H. Mintzberg (الهيكل والأساليب).

رابعا - مقاربة الموارد (Ressources)

يكون التغيير حسب هذه المقاربة نتيجة التجمع التاريخي للموارد والكفاءات والمعارف في المؤسسة، والذي يحدد أولوياتها وتصرفاتها المستقبلية. فالمنظمات تكون مكونة من مجموعة أساسية من الموارد، والتي تعتبر حيوية لتحقيق مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة تغيرات المحيط. فالتغيير يكون نتيجة تفاعلات طويلة المدى تدعم تنشيط التعلّم وتطور المعارف الكفاءات، واكتساب وبناء كفاءات جديدة تتوقف على رؤية مستقبلية، وبناء تدريجي للطاقات الكامنة للمؤسسة.

وفي هذه المقاربة نجد إسهامات كل من C. K. Prahalad (الكفاءات المحورية)، B. Wernefelt (المقاربة المرتكزة على الموارد)، P. Gemawat (الإلتزام)، Y. Doz (تسيير الكفاءات).

خامسا - المقاربة الإدراكية (cognitive)

¹ Ibid,p 533.

إن التغيير يمر بذهن كل شخص، ويتضمن تطوير بطاقات ذهنية، واختيار وتبني نماذج جديدة، فالمنظمة تكون مكانا لإخراج الاستراتيجية (سيناريوهات، خطابات،...)، كما تكون مكانا للتعلم التدريجي والمحدود ومصفاة تترجم وتبني الواقع. فالتغيير لا يكون إلا " ثوريا " بواسطة تغيير النماذج، هدم وإعادة بناء، الأنماط المتطورة ببطء بواسطة التعلم.

وفي هذه المقاربة نجد إسهامات كل من K. Weick (التشريع) ، J. March (المنظمات المتعلمة)، C. Lindbom (Muddling through) ، G. Hamel (قيادة الثورة)، Nelson & Winter (الأنماط التنظيمية)¹.

المطلب الثاني: ماهية التغيير

يعتبر التغيير أو التطوير التنظيمي من بين المفاهيم والمداخل المتبعة لتطوير وتحسين أداء المؤسسة، لذا فلا يمكن لأي تنظيم كان أن يهمله نظرا لما يكتسبه من أهمية بالغة.

أولا: تعريف التغيير وبعض المفاهيم المتعلقة به

1- التغيير:

التغيير هو عبارة عن تحولات وتغيرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهيكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهم جميعا².

2- التغيير:

هناك فرق بين التغيير والتغير، فالأول مصنوع يحدثه الإنسان بتدخل منه أو مفروض أو مساندة الآخرين دون تخطيط مسبق، أما الثاني فهو طبيعي يقع في أي مؤسسة كاستجابة ونتيجة للنجاح المحقق وتستجيب له كافة الكائنات بصفة غير إرادية ويلقى دعما كبيرا من الجهات الإدارية

¹Ibid,p533

²حسين حريم، (2009)، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ص 17.

العليا، وتجدر الإشارة أن عملية التغيير ونظرا لمفاجأتها فإن مقاومتها تكون أشد نظرا للآثار الناتجة¹. يمكن توضيح الفرق بين التغيير والتغيير المخطط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(06): الفرق بين التغيير والتغيير المخطط

التغيير	التغيير المخطط
-تلقائي	-مخطط
-صعب التنبؤ به	-يمكن التنبؤ به
-متعدد الأسباب	-محدود الأسباب والأساليب
-ردود أفعال متنوعة	-متنوع وله محصلة من الأدوات
-بطيء في ردود الأفعال	-له جدول زمني
-يؤدي إلى ردة فعل	-يقوم على المبادرات

المصدر: صبرينة لطرش، إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة قطاع الموانئ بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص 17.

3-التطوير:

هو جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية².

4-الإصلاح:

اختلفت وجهات النظر حول تحديد معنى ومحتوى مفهوم الإصلاح نظرا لتعدد الزوايا والمداخل والآراء في تعريفه حيث اعتبروا الإصلاح ظاهرة حيث كان للبعض التأثير والاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته بهدف التطوير وتحقيق الأهداف التنموية، وبذلك فالإصلاح يمس أكثر الجوانب الخاصة بالمؤسسات العمومية لتحقيق تنمية محلية فاعلة³.

¹ صبرينة لطرش، إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة قطاع الموانئ بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص 17.

² موسى اللوزي،(1999)، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، الأردن، ص 21.

³ صبرينة لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 18.

ثانياً - أهداف التغيير:

إن التغيير ليس عملية عبثية، وإنما تسعى من ورائه المؤسسات إلى تحقيق العديد من

الأهداف، يرى موسى اللوزي أن أهداف المؤسسة من التغيير تتمثل في¹:

- الارتقاء بمستوى الأداء.
 - تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
 - تطوير الموارد البشرية والمادية.
 - ترشيد النفقات.
 - تحديد وتطوير أنماط السلوك في المؤسسات.
 - تحقيق درجة عالية من التعاون.
 - التجديد في مكان العمل.
 - إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة
 - تبني الطريقة العلمية لحل المشكلات.
- أما أحمد ماهر فيشير إلى الأهداف التالية²:
- فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها.
 - تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
 - زيادة الثقة والاحترام والتعامل بين أفراد المنظمة.
 - زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
 - زيادة قدرة المنظمة وإجراءاتها الخاصة لمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.
 - زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المتميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة؛
 - بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع.

فالمؤسسات التي لا تمتلك أهدافاً ستكون ضمن أهداف المؤسسات الأخرى، وبالتالي يجب

على المؤسسة أن تتحكم في التغيير حتى لا تكون ضحية للمنافسة التي أصبحت أكثر حدة

¹ موسى اللوزي، (1999)، مرجع سابق، ص 50.

² أحمد ماهر، (2003)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 416-417.

وشراسة. لذا فالهدف الأساسي للمؤسسة من التغيير هو ضمان التكيف وتحقيق مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء والاستمرارية.

ثالثا - أسباب التغيير:

إن التغيير يكون مدفوعا بجملة من الأسباب، وتحديدتها يكون بطرح التساؤل التالي: لماذا

التغيير؟ حيث يرى Octave Gélinier أن أسباب التغيير يمكن حصرها في النقاط التالية¹:

- طلبات الزبائن وضغوطات حول الأسعار.
- تغيرات في الأداءات المالية.
- تزايد حدة المنافسة.
- عولمة الأسواق وتطور التكنولوجيا.
- الاندماجات، الاكتسابات والتحالفات.
- تطور التشريعات.
- إدارة عامة جديدة أو إدارة الرؤية (direction de vision) .

أما دانا جاينس وجيمس روبنسون Dana Gaines & James Robinson فيعتقدان أن

هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير²:

- الأزمة (crisis): بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
- الرؤية (vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه.
- الفرصة (opportunity): بمعنى التنبؤ أن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
- التهديد (threat): أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المنشأة واستمراريتها.

فالسبب عموما التي تدفع المؤسسة للتغيير يمكن تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين هما:

- أسباب داخلية: يمكن التعرف عليها من خلال تحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة.

¹Octave Gélinier, (1998), **Les meilleurs pratiques de management** 2^{eme} tirage, Organisation, Paris, pp 346-347.

² دانا جاينس، جيمس روبنسون، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- أسباب خارجية: يمكن التعرف عليها من خلال تحليل البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات.

لذا فأسباب التغيير يمكن التعرف عليها من خلال استخدام نموذج SWOT، وذلك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن ثم صياغة استراتيجية التغيير المناسبة.

المطلب الثالث: المحاور الأساسية للتغيير

إن التصنيف الجيد والدقيق لمحاور/مجالات التغيير من شأنه أن يساعد على فهم عملية التغيير، وتوضيح حقيقتها، فهي تشير إلى أهم النقاط والمستويات التي يدور حولها التغيير، كما أن لها تأثيرا كبيرا على الأفراد فيما يخص معارفهم، أساليب عملهم، سلوكياتهم وقيمهم.

وللتغيير عدة مجالات أهمها: تغييرات تكنولوجية، تغييرات إنسانية، تغييرات تنظيمية وتغييرات في العمل¹، بالإضافة إلى تغييرات في الأهداف والاستراتيجية².

أولاً - التغيير التكنولوجي:

لقد تسارع التغيير التكنولوجي خلال النصف الثاني من القرن العشرين، نتيجة لتفجر المعرفة وتدفعها وتناميها وازدياد قوتها وتأثيرها وتنامي المستجدات التقنية بمتواليات هندسية متسارعة عقدا بعد عقد. إذ أصبح نمو المعرفة يتضاعف أكثر من عشرة أضعاف في كل عقد من الربع الأخير من القرن العشرين. إن هذا المزيج من التقدم التقني المذهل والثورة المعلوماتية الفائقة هي التي أدت إلى وجود نظام جديد أو ثورة جديدة تأتي في مرتبة ثالثة للثورة الزراعية والثورة الصناعية³.

إن التغيير والتطوير التكنولوجي له انعكاسات وتأثير كبير على فعالية المؤسسة، فمن شأنه أن يؤثر على مهارات الأفراد وأساليب عملهم، كما يؤثر أيضا على صيغ الاتصال بين أجزاء التنظيم، مما يستوجب على المؤسسة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال والبحث عن أساليب تواكب هذه التطورات.

ثانياً - التغييرات التنظيمية (الهيكالية):

¹ قاسمي كمال، (8-9 مارس 2005)، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة، مداخلة مقدمة ضمن

المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة، ص 54.

² مصطفى أبو بكر ومعالقي فهمي حيدر، (سبتمبر 2001)، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، عدد 2، مجلد 38، الإسكندرية، ص 306.

³ عادل حرحوش صالح المفرجي، (2002)، الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية، مجلة العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، عدد 1، ص 36.

وهذا ينصب على إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد العلاقات الوظيفية وخطوط السلطة، فالمسؤولون في المؤسسة يسعون إلى تحقيق الفعالية من خلال التغيير في الهيكل، وتصميمه بالطريقة المثلى، وتفعيل عملية الرقابة والتنسيق بين مختلف المستويات لضمان نجاح العملية الإدارية. لذا لا بد أن تتبنى المؤسسات الهياكل التي تتصف بالمرونة حتى تستطيع التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحيط بها، وتحقيق التوافق والانسجام مع هذا المحيط.

ثالثا - التغييرات الإنسانية:

يكون التغيير في هذه الحالة مرتبطا بالأفراد أنفسهم، ويتم ذلك من خلال إدخال بعض التعديلات على أفكارهم، واتجاهاتهم، ودوافعهم، وعاداتهم وسلوكياتهم، وإيجاد قيم وسلوكيات جديدة تتلاءم مع هذه التحولات المستمرة.

إن القيام بمثل هذا النوع من التغييرات لا يعد أمرا سهلا، لأنه يمس الفرد في حد ذاته، فتغيير سلوكيات الأفراد وقيمهم أمر صعب للغاية، فلا يمكن إحداثه إلا بتهيئة الأفراد وإقناعهم بأن السلوك الحالي ضار ولا يتماشى مع أهداف المؤسسة، وإقناعهم بأن هذا التغيير سيكون في خدمة المؤسسة وبفضله ستتعاظم مصالحهم الشخصية.

رابعا - التغييرات في العمل:

يتطلب استخدام أساليب عمل جديدة تغييرات في الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو النوعية أو كليهما وهذا يتطلب إجراء دراسات تحليلية لأساليب العمل الحالية للتعرف على كميات العمل وطبيعته ومجالاته، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تسهيل إحلال أساليب العمل الجديدة.

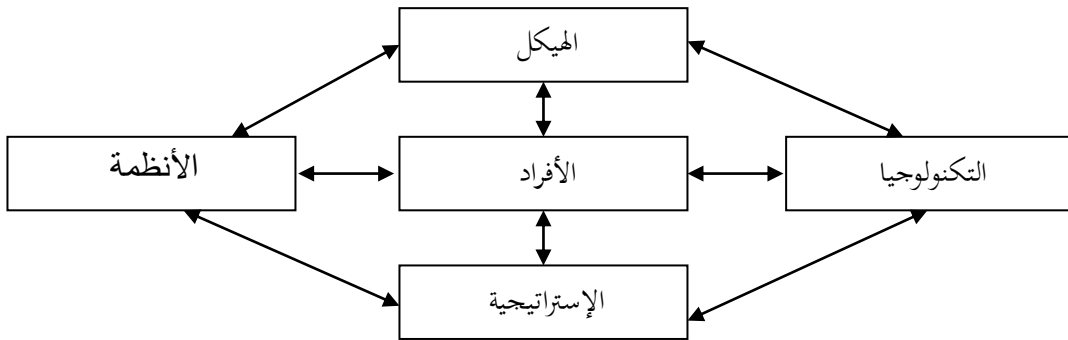
هذه التغييرات تكون منظمة ومخططا لها من قبل، أو تكون غير منتظمة وغير معروفة وتشكل تحديا للمؤسسة، مما يؤدي إلى عرقلة السير الحسن للعمل، لذا يتطلب على المؤسسة أن تكون لديها أساليب للسيطرة على التغييرات في العمل كالتخصص الوظيفي، وتقسيم العمل، والتخطيط المسبق، والاستعانة بالمكاتب الخاصة وتدريب الموظفين...إلخ.

خامسا - الأهداف والإستراتيجيات:

تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها وإستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغييرات.

باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يتشكل من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، يجب الأخذ بعين الاعتبار الارتباطات الموجودة والمحتملة بين هذه الأنظمة الفرعية، لذا فإن التغيير على أي محور/مجال من المحاور السابقة سينتج عنه تغيير في المحاور الأخرى، والشكل التالي يوضح تداخل مجالات التغيير:

الشكل رقم (06): الأجزاء المتداخلة للتغيير



المصدر: بلكير بومدين، (2006)، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية بالتطبيق على مؤسسة "HYDROSID" ومؤسسة "IDC"، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، ص 51.

المبحث الثاني: أنواع التغيير، مداخله وأساليبه

نحاول في هذا المبحث التركيز على أنواع التغيير في المطلب الأول، بدءا بالتغيير الاستراتيجي والوظيفي، ثم التغيير المخطط والطارئ وأخيرا التغيير الجزئي والشامل، كما سنتطرق أيضا في هذا المبحث إلى أهم المداخل والأساليب المتبعة لإحداث التغيير.

المطلب الأول: أنواع التغيير

لقد تعددت تصنيفات التغيير وأنواعه، فهناك من يرى أن هناك تغيير استراتيجي وتغيير وظيفي¹، والبعض يصنفه إلى تغيير مخطط وآخر طارئ، وكذلك تغيير شامل وتغيير جزئي.

أولاً- التغيير الاستراتيجي والتغيير الوظيفي:

1- التغيير الاستراتيجي: يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية، ويشمل هدف المؤسسة، ورسالتها، وفلسفتها المشتركة عن النمو، والجودة، والابتكار وقيم العاملين، ومتطلبات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة، ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق، والمبيعات، والتصنيع، ومعالجة وتطوير المنتجات، والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.

ويحدث التغيير الاستراتيجي نتيجة لعدة عوامل هي البيئة الخارجية وإمكانيات المؤسسة ومواردها، والثقافة، والهياكل والأنظمة، ويستلزم نجاح التغيير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كامليين لهذه العوامل.

2- التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية، ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

ثانياً - التغيير المخطط والتغيير الطارئ:

1- التغيير المخطط: إن التغيير المخطط عبارة عن تلك العمليات التي تحوي قدراً من الانتقال السلس، من رؤية استراتيجية واضحة سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب (كإنتاج ناجح من سلع أو خدمات)²، وتجدر الإشارة إلى أن التغيير المخطط ليس فقط استجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما رصد وتوقع لتغييرات محتملة الحدوث. من ناحية أخرى، فهو لا يقتصر على إيجاد حلول لمشاكل معينة وإنما يمتد ليشمل محاولة استغلال فرص وإمكانيات معينة لتحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة³. ومن مزايا التغيير المخطط أنه يقلل من مقاومة التغيير.

¹ مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، تصنيف ورقم الوثيقة: أدلة تدريبية، عدد (27)، 25 يناير 2003. www.ngoce.org. تاريخ المعاينة: 2001/12/13.

² دافيد ويلسون، مرجع سبق ذكره، ص 55.

³ حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 364.

2- التغيير الطارئ: وهو التغيير الذي يحدث تلقائياً دونما تخطيط مسبق، وقد يكون ضاراً ومدمراً أو مفيداً¹، وهو يعتبر ظاهرة تطويرية نتيجة لتفاعل الخصائص التاريخية، الاقتصادية، السياسية وقطاع الأعمال²، إن التغيير الطارئ قد يواجه مقاومة عنيفة لأن الأفراد لا تكون لديهم رؤية واضحة من وراءه مما قد يشعرهم بالخوف والتهديد.

ثالثاً - التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

من خلال معيار الشمول، فإننا نميز بين التغيير الشامل والذي يشمل كل جوانب المؤسسة، والتغيير الجزئي الذي يتضمن إحداث تغييرات جزئية³.

1- التغيير الشامل: يعرف أيضاً بالتغيير الكلي، وهو ذلك التغيير الذي يمس عدة مستويات في المؤسسة، ويمتد ليشمل حتى الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، ويطلق عليه التغيير من الدرجة الثانية أو (تغيير التغيير) لأنه متعدد الأبعاد والمستويات، فهو إذا تغيير جوهري وجذري يجب على المؤسسة التمعن والحذر أثناء تنفيذه والاستعانة بخبراء متخصصين في التغيير وذلك للتقليل من المخاطر التي قد تنجر عنه⁴.

2- التغيير الجزئي: وهو التغيير الذي يمس بعض جوانب المؤسسة، ويكون هذا التغيير سطحياً إذ يسعى لتحسين وضعية المؤسسة دون المساس بالاستراتيجية والهيكل التنظيمية أو الثقافة، ويطلق عليه أيضاً التغيير من الدرجة الأولى أو ذو البعد الواحد لأنه لا يتطلب تغيير في قيم واتجاهات الأفراد، كما يعتبر أكثر الأنواع حدوثاً في المؤسسات⁵.

المطلب الثاني: مداخل إحداث التغيير

يمكن إحداث التغيير من خلال أكثر من مدخل، بصفة عامة يمكن للمؤسسة أن تتبنى أحد هذه المداخل الثلاثة، التغيير من القمة إلى القاعدة، التغيير من القاعدة إلى القمة، وأخيراً المدخل المتكامل⁶.

¹ نفس المرجع السابق، ص 364.

² دافيد س. ويلسون، (1995)، استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، (ترجمة تحية السيد عمارة)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 24.

³ موسى اللوزي، (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، ص 180.

⁴ ماجدة العطية، (2003)، سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق، الأردن، ص 348.

⁵ المرجع نفسه، ص 348.

⁶ ثابت عبد الرحمن إدريس، (2003)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، ص 373-374.

أولاً: التغيير من القمة إلى القاعدة (Top-down)

يحدث التغيير في ظل هذا المدخل وفقاً لخطوط السلطة الرسمية، حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير، وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه التغيير دون تدخل الإدارات الأقل في المنظمة. ويصلح هذا المدخل عادة في التغيير الإستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المدخل بالسرعة والفعالية في إحداث التغيير الرئيسي في المنظمة، ولكن يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قياداتها الإدارية لا تحظى بالقبول.

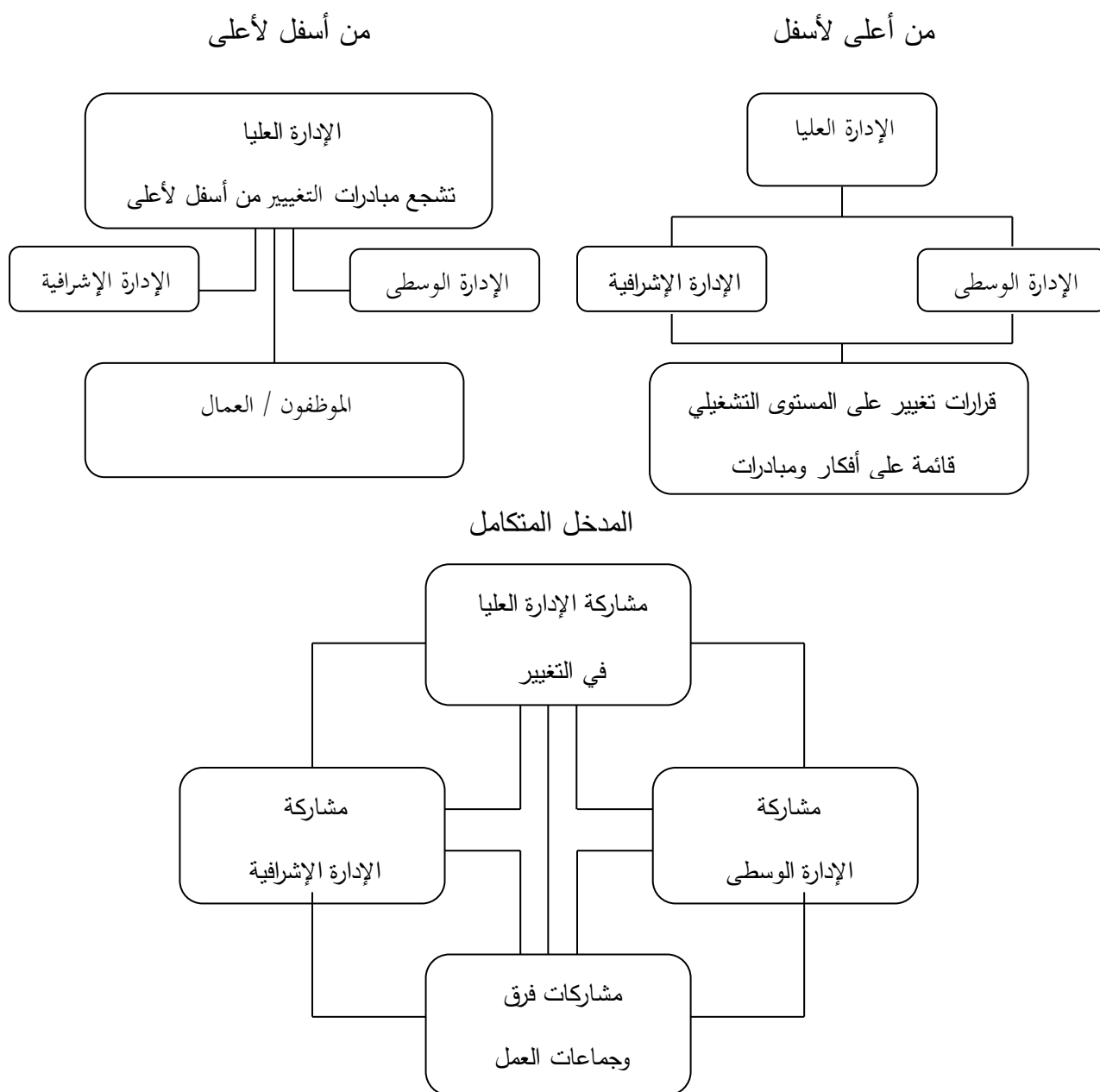
ثانياً: التغيير من القاعدة إلى القمة (Bottom-up)

يفترض هذا المدخل وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير، حيث يتوافر التشجيع الكافي للعاملين لأخذ المبادرة لاقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية. ولكن يظل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا. وفي حالة انقمار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية الأعلى، فإن مصير هذا المدخل هو الفشل.

ثالثاً: المدخل المتكامل

ويقوم هذا المدخل على المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يمكن تكوين فرق أو جماعات عمل من المستويات التشغيلية لتقديم المقترحات ولمتابعة تنفيذ برامج التغيير. كما أن هناك نظاماً لمكافآت أصحاب الأفكار النيرة للتغيير والتطوير. ويتميز هذا المدخل المتكامل والفائق على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤولاً عن التغيير، وسوف تقل احتمالات المقاومة للتغيير، نظراً لمشاركة وقبول الغالبية به. وفي نفس الوقت إذا لم يتم استخدام هذا المدخل بدقة ومن خلال دراسة منهجية فإن جهود التغيير سوف تنتهت، وربما تنتهي بالفشل. ويبين الشكل التالي الأساليب الثلاثة لتنفيذ التغيير:

الشكل رقم (07): مداخل التغيير



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، (2003)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، ص 372.

يوضح الشكل السابق أن التغيير يأخذ العديد من الاتجاهات، قد يكون من الأعلى إلى الأسفل بشكل موجه وإلزامي الأمر الذي قد يؤدي إلى مقاومته. كما قد يكون التغيير من الأسفل إلى الأعلى ينشأ نتيجة لطبيعة العمل وظروفه وقد يأخذ وقتاً طويلاً أو يكون مهدداً بالفشل لأنه لا يعكس توجهات الإدارة العليا. بالإضافة إلى أن التغيير قد يكون في الاتجاهين بطريق تعاونية.

المطلب الثالث: أساليب التغيير

تسعى المؤسسات اليوم للتكيف مع الظروف المستجدة الجديدة وإعادة تنظيم الأمور لصالحها، باستغلال فرص قوى التغيير وتجنب التهديدات أو التقليل منها، من خلال إحداث التغيير وإدارته بكفاءة وفعالية، وعموما تستخدم إدارة التغيير أسلوبين في ذلك¹:

أولا - الأسلوب الدفاعي:

وعادة ما يتمثل في محاولة سد الفجوات وتقليل الأضرار الناجمة عن التغيير، وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، وتفترق إلى الجرأة لتنفيذه، لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان استمرار المؤسسة بأقل خسائر.

يتسم هذا الأسلوب بأنه دفاعي، ويكون كرد فعل عن فعل التغيير. أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تكتفي بالبحث عن وسيلة تحاول من خلالها التقليل من آثار التغيير السلبية. حيث يعتمد من طرف المنظمات المنفعلة (Réactives) ويسمى أيضا أسلوب التغيير حالة بحالة (Step by Step)، حيث تتم معالجة أزمة معينة بعد أن تظهر أعراضها الأولى، ثم يتم تفكيكها ومعالجة مكوناتها الأساسية حالة بحالة، فإدارة التغيير في هذا الأسلوب تعمل على إتباع الأساليب الترقيعية أو الترميمية للأضرار الناجمة عن التغيير.

ثانيا - الأسلوب الهجومي:

يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة في وضع خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية (الإستباقية) لمنع التغير السلبي المتوقع أو تجنبه. ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلا مع الاستعداد والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وتجنب التهديدات المتوقع حصولها، من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية إستباقية، وهو أسلوب تتبعه المنظمات التوقعية (Anticipative). ويسمى هذا الأسلوب في بعض الأحيان أسلوب التغيير المستمر (Continued Change) حيث تعمل المؤسسات بموجب هذا الأسلوب على تغيير استراتيجياتها باستمرار من خلال إدخال التحسينات واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة بصفة مستمرة.

¹ بلكير بومدين، (2006)، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية بالتطبيق على: مؤسسة "HYDROSID" ومؤسسة "IDC"، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، ص ص 67-68.

هكذا يبرز الاختلاف الأساسي بين الأسلوب الدفاعي والأسلوب الهجومي. فالأول يعتمد على الترقيع لإعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية، وغالبا ما يرجع بالضرر على الإدارة لأنها لا تستطيع التحكم في التغيير، بينما الأسلوب الثاني يدرس الصحيح ويقبله ويتجنب الفاسد، وبذلك فهو يعد الأحدث والأفضل لضمان بقاء واستمرار المنظمة.

المبحث الثالث: إدارة وتنفيذ التغيير

في هذا المبحث نحاول التطرق إلى إدارة التغيير في المطلب الأول أما المطلب الثاني فنتناول فيه نماذج إدارة، أما المطلب الثالث فنتطرق فيه إلى مقاومة التغيير مع إبراز أسبابها، أشكالها، علاجها والفوائد المحتملة من ورائها.

المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير، خصائصها وأهدافها الأساسية

أولا: تعريف إدارة التغيير

يعد التغيير التنظيمي والذي أصبح مع مرور الزمن مرادفا لإدارة التغيير¹، من المواضيع التي حظيت بالاهتمام الكبير من طرف الكتاب والباحثين في مجال إدارة الأعمال، وقدموا له تعاريف متعددة ومختلفة، نورد فيما يلي بعضا منها:

يعرف وارن بينس Warren Bennis إدارة التغيير بأنها "استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"².

ويرى ستيف سميث S. Smith أن: "إدارة التغيير هي العملية التي يتم من خلالها تحويل المؤسسة من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه بتطبيق منهج شمولي عملي متدرج لتطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"³.

¹ دافيد س. ويلسون، مرجع سبق ذكره، ص 201.

² بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحياي، 2014، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص 29.

³ محمد بن يوسف النمران العطييات، (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، عمان، الأردن، ص 94.

تعرف إدارة التغيير بأنها: "عملية تتم بموجبها إحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية ومتبادلة في الكيان الإداري (عناصره وملامحه) بحيث ينجم عن ذلك دافع جديد يختلف عما قبله"¹.

ويمكن أن تعرف إدارة التغيير بأنها "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"².

وهناك من يعرفها بأنها "إطار منضبط لتحقيق نتائج إيجابية في الأعمال من خلال تغيير السلوكيات، وهي تتضمن إدارة تأثير العمليات التجارية الجديدة، أو التغييرات في الهيكل التنظيمي، أو التغييرات الثقافية داخل المؤسسة. ويكمن التحدي في تطبيق ممارسات فعالة للتنبؤ بالمقاومة وتقليلها"³.

كما تعرف إدارة التغيير بأنها: "فلسفة إدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"⁴.

ويتضح من تعريف إدارة التغيير ما يلي⁵:

- إن إدارة التغيير هو أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المؤسسة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.

- يتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المؤسسة وتحديد مجالات التغيير بها، وإتمام عملية التغيير و التأكد من فعاليتها.

- يستهدف التغيير زيادة فعالية المنظمة وتحديد المواعمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة، بما يجعل المؤسسة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

¹ محسن أحمد الخضيرى، (2003)، إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا، دمشق، سوريا، ص 16.

² رعد حسن الصرن، (2000)، إدارة الإبداع والابتكار، ج1، دار الرضا للنشر، سوريا، ص 22.

³ Frank Voehl , H. James Harrington, (2016), **Change Mangement**, Tylor & Francis group New York, p 4.

⁴ مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 287.

⁵ المرجع نفسه، ص 288.

- إن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تتطلب توفر جهاز لرصد كافة التغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، وتحديد البدائل الضرورية للتفاعل مع هذه التغيرات.
- تتسم عملية التغيير بالتكامل وتعتمد على مدخل النظم في تخطيطها، حيث لا تقتصر عملية التغيير على جانب واحد أو جزئية محدودة في المؤسسة وإنما تمتد عادة إلى كافة عناصر المؤسسة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام كل.
- لا تقتصر مسؤولية التغيير التنظيمي على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمؤسسة، ويتوقف نجاح التغيير على توزيع المهام والمسؤوليات بكفاءة على كل من الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمؤسسة من ناحية أخرى.
- لذلك فإدارة التغيير، ببساطة، هي عملية تحسين وتطوير مخططة تطراً على المنظمة، لزيادة فعاليتها وضمان القدرة على مواجهة تحديات المحيط وتحقيق أهدافها.

ثانياً: خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بمجموعة خصائص منها¹:

1. الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً؛ بل يتم في حركة منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة. فإدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتوسع إلى غاية معلومة متفق عليها من قوى التغيير.
2. الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم التغيير ضمن إمكانياتها وظروفها.
3. . التوافقية: ضرورة توفر قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات القوى العاملة، وتطلعاتها المختلفة لعملية التغيير.
4. الفاعلية: أن تكون إدارة التغيير فاعلة؛ أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتمتلك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه القوى الفاعلة في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

¹ أحمد يوسف دودين، (2012)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري، عمان، الأردن، ص ص 24-26.

5. المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، ويتم ذلك من خلال المشاركة الواعية من قبل القوى والأطراف المتأثرة بالتغيير، والتفاعل بإيجابية مع قادة التغيير.
6. الشرعية: ينبغي أن يحدث التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في وقت واحد، فإذا كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فلا بد أولاً من تعديل القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
7. الإصلاح: من أجل نجاح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح؛ بمعنى أنها يجب أن تقوم بإصلاح العيوب، وعلاج الاختلالات في المنظمة.
8. الرشد: حيث يخضع كل تغيير لاعتبارات التكلفة والعائد.
9. القدرة على التطوير والابتكار: تعتبر من أهم خصائص إدارة التغيير، لإيجاد قدرات تطويرية كبيرة، فالتغيير يعمل على التقدم والتطوير.
10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: أي قدرة الإدارة على التكيف والتفاعل مع الأحداث والسيطرة عليها والتحكم في اتجاهها.

ثالثاً - الأهداف الأساسية لإدارة التغيير:

تدعم الأهداف الأساسية لإدارة التغيير الحلقة (التخطيط-التنفيذ-الدعم). فهي توجه الفريق في للتعامل حسب المقف والعقلية التي يجب أن يتبنوها من أجل تقديم الأداء باستمرار. إن التنازل عن أي مبدأ يقوض الفلسفة الأساسية لإدارة التغيير: إذا لم يتبع الفريق جميع المبادئ، فلن يحصل على الفائدة الكاملة. القيمة الجماعية لأهداف إدارة التغيير تمكن المؤسسات من تقديم حلول الأعمال ذات القيمة بشكل تعاوني. يتم تنظيم الأهداف الأساسية لإدارة التغيير حول (التخطيط-التنفيذ-الدعم) كما هو موضح¹:

التخطيط: يشمل على:

- التعاون
- عدم التنازل عن الجودة
- التركيز على دراسة الجدوى
- التأكد من التطبيق العملي للخطة ودراسة المخاطر

¹ Frank Voehl , H. James Harrington, Op. cit, p 24.

- التأكد من التخطيط لمتطلبات تغيير الموظفين المتأثرة وتمويلها.

التنفيذ: يشمل على:

- التأكد من أن التغييرات تتماشى مع متطلبات العمل الحقيقية

- التأكد من عدم تثبيت مخرجات المشروع قبل أن يكون الأفراد المتأثرون جاهزين (عاطفياً وفنياً).

- التسليم في الوقت المحدد

- البناء بشكل تدريجي ومتكرر على أسس ثابتة

الدعم: يشمل على:

- تركيب نظام قياس فعال

- التواصل بشكل مستمر وواضح

- إظهار السيطرة

المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير

حاول في هذه النقطة توضيح مختلف مراحل عملية التغيير، وهذا من أجل التنفيذ الجيد والصحيح لهذه العملية. نظراً لتناول العديد من الكتاب موضوع التغيير بالدراسة فقد تم طرح الكثير من النماذج في هذا المجال من بينها:

أولاً- نموذج Kurt Lewin:

يرى Lewin أن التغيير عملية مخططة تمر بالمراحل التالية¹:

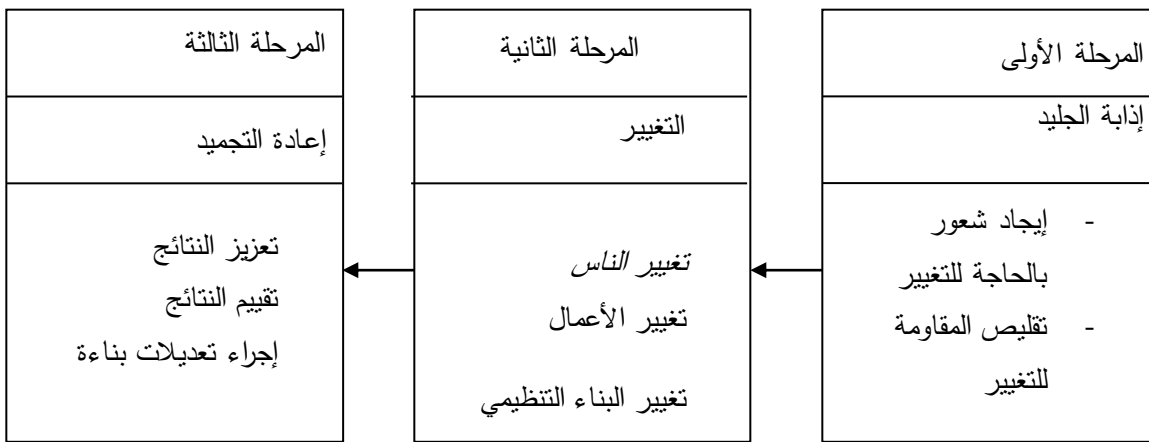
1- إذابة الجليد Unfreezing: وتعني أنه قبل البدء بإحداث التغيير يجب التأكيد على عدم جدوى الأساليب والممارسات الحالية في إنجاز العمل من خلال التركيز على السلبيات سواء على الفرد أو المنظمة وضرورة إلغاء الاتجاهات والسلوكيات الحالية للفرد مما يساعد في خلق فراغ يعزز حاجة الفرد الى معارف وسلوكيات ومهارات جديدة مع ضرورة السعي الجاد لتقليص مقاومة التغيير.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2020)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار حميثرا للنشر، مصر، ص 22 .

2- إحداث التغيير Change: فيتم من خلالها إحداث التغيير من خلال تعليم الفرد اتجاهات وسلوكيات جديدة وأساليب عمل جديدة مع مراعاة أن تتم عملية التغيير بتأني وعدم تسرع كلما كان ذلك ممكنا.

3- إعادة التجميد Refreezing : وتعني دمج المهارات والإتجاهات والسلوكيات الجديدة بالممارسات الفعلية بحيث تصبح جزء من عمل المنظمة يجب إدامته باستمرار ..
والشكل الموالي يوضح لنا مراحل عملية التغيير حسب Lewin:

الشكل رقم (08): المراحل الثلاثة لعملية التغيير



المصدر: حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 370.

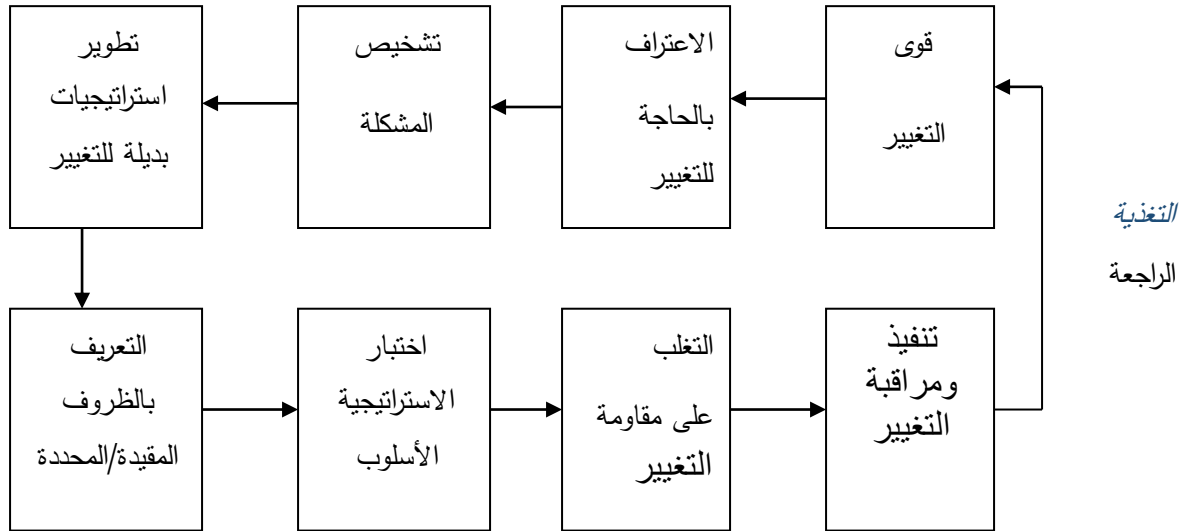
شرح التغيير كعملية تتكون من الذوبان والتحرك وإعادة التجمد، فالخصائص الحالية تحتاج إلى الانطلاق في الذوبان لكي تتغير، وبمجرد أن تتغير فإنها تحتاج إلى التجمد مرة أخرى بسبب تطبيق ممارسات منتظمة جديدة. وأشار لوين Lewin إلى هناك قوتين تعملان معا للحفاظ على التوازن في المنظمة: قوى تعزز التغيير وقوى تعزز الوضع الراهن. ويحدث ذلك بطريقتين: زيادة قوى تعزير التغيير أو نقص في الحفاظ على الوضع الراهن¹.

ثانيا - نموذج Ivancivich وزملاؤه:

¹ دونالد أندرسون، (2018)، تطوير المنظمات، عملية التغيير التنظيمي، تعريب منصور بن عبد العزيز المعشوق وعبد المحسن بن فالح اللحيد، مركز البحوث والدراسات، السعودية، ص 126.

يعتبر Ivancivich وزملاؤه أن التغيير عملية منسقة ومنظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بشكل منطقي، كما يتضح من الشكل:

الشكل رقم (09): نموذج Ivancivich وزملاؤه في إدارة التغيير



المصدر: حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 372.

وفيما يلي شرح مختصر للخطوات الموضحة في الشكل أعلاه¹:

- 1- قوى التغيير: وهي أسباب ودوافع التغيير.
- 2- الاعتراف بالحاجة للتغيير: إدراك ضرورة التغيير من خلال الحصول المعلومات.
- 3- تشخيص المشكلة: التعرف على المشكلة وتحديدتها بدقة.
- 4- تطوير بدائل واستراتيجيات: تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق النتائج المرجوة من التغيير.
- 5- تعريف المحددات/الظروف المقيدة: حتى تتمكن المؤسسة من تخطيها وتجاوزها في الوقت المناسب.
- 6- مقاومة التغيير: يجب على الإدارة أن تعرف كيف تتعامل معها، وذلك بمعرفة أسبابها وعلاجها.

¹ فريد كورتل، أمال كحيلية، (2015)، إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، زمزم ناشرون و موزعون، الاردن، ص ص 167-168 .

7- تنفيذ التغيير ومتابعته: وتتضمن عنصرين هامين وهما التوقيت والنطاق، فالأول يعني معرفة توقيت إحداث التغيير، أما الثاني فيشير إلى المدى الذي يجب أن يبلغه هذا التغيير.

ثالثاً - نموذج J. Kotter:

ويشمل هذا النموذج المراحل التالية¹:

- 1- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير: وذلك من خلال الصعوبات التي تواجه المؤسسة، وبعض الفرص المحتملة من جرّاء التغيير.
 - 2- خلق تحالف موجه للتغيير: وذلك بإيجاد فريق في المؤسسة ينظم ويوجه عملية التغيير.
 - 3- تطوير رؤية واستراتيجية: إن عملية التغيير لا بد أن تكون لها رؤية واضحة، واستراتيجيات محكمة لتنفيذها، ويكون ذلك بطريقة تشاركية ومنفتحة.
 - 4- الاتصال: باستخدام نسق من وسائل الاتصال ويكون ذلك في الاتجاهين لتوصيل الرؤية الجيدة وتحقيقها.
 - 5- تمكين العاملين: وذلك بإزالة جميع العوائق التي تحول دون نجاح عملية التغيير.
 - 6- تحقق مكاسب صغيرة على المدى القصير: وذلك بإظهار النجاحات المحققة ولو كانت صغيرة.
 - 7- تكريس المكاسب والحفاظ عليها: مع زيادة قوة الدفع والتحفيز تستخدم هذه المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية أخرى وتفعيل عملية التغيير بصورة أفضل.
 - 8- ترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة: بجعله جزءاً من قيم الأفراد ومعتقداتهم.
- إن المتمعن في هذه النماذج المقترحة يرى بأن التغيير لا يتم بصورة عفوية، وإنما يكون نتيجة لخطط ودراسات مسبقة حتى تحقق المؤسسة الهدف المنشود من ورائه، وبصفة عامة فعملية التغيير لا تخرج عن نطاق تبني قيم وأفكار جديدة ترغب المؤسسة إحداث تغيير باتجاهها، والتخلي عن قيم وأفكار سابقة، وأن كل تغيير يواجه مقاومة محتملة وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب التالي.

المطلب الثالث: مقاومة التغيير

¹Groupe HEC, Op. cit, p. 547.

غالبا ما يتجه الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة إلى مقاومة التغيير، وذلك لغياب الثقة بين أفراد المؤسسة، وعدم تقبلهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالح المؤسسة، فينظرون إليه وكأنه انتقال من حالة استقرار وتوازن إلى حالة أخرى مضطربة، لذا يجب على المسؤولين معرفة أهم هذه العوائق والمشاكل، وتحديدتها بدقة ليسهل التعامل معها إذا ما أرادوا تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.

تعد مقاومة التغيير جانباً مهماً يجب مراعاته عند تحليل عوامل النجاح الحاسمة لإدارة التغيير مما يستدعي التعامل معها بطريقة بناءة ومنفتحة. وبشكل عام، تحظى مشاريع التغيير بنوع من المقاومة. إن الصراعات والخلافات المتعلقة بالحالة المستقبلية المرغوبة شائعة داخل المنظمات أو في بيئات العمل، لذلك فإن إدارة وقيادة التغيير تعني التعامل مع المقاومة. إذا لم يتم الاعتراف بمقاومة التغيير فإن مبادرات التغيير محكوم عليها بالفشل¹.

أولاً - أسباب مقاومة التغيير:

يقاوم الأفراد التغيير لأسباب عديدة، بعضها ينشأ عن الفرد ذاته، وبعضها ينشأ عن جماعات العمل، والبعض الآخر يكون نتيجة للصراعات التي تظهر عند المستويات المختلفة للمؤسسة كالوظائف والأقسام. وفيما يلي يمكن التعرض إلى أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير²:

- الخوف من التغيير، لأنه في بعض الأحيان قد ينطوي على عدم التأكد مما يؤدي إلى الخوف من المجهول؛
- الشعور بعدم الأمان والإحساس بالخطر؛
- الحفاظ على بعض المصالح الخاصة والمكاسب الثانوية؛
- البرمجة السابقة، والتعود على مهارات وممارسات والتي أصبحت غير صالحة في بيئة التنافس الجديدة؛
- عدم وجود رؤية واضحة للتغيير، وتضارب التفسيرات حولها وتباينها؛
- عدم إشراك الأفراد في التغيير، وضعف الاتصال بين أطراف التغيير؛

¹Tim Fritzenschaft, (2014), **Critical Success Factors of Change Management**, Springer Gabler, p 29.

² أحمد ماهر، (2003)، مرجع سابق، ص 419.

- التوقيت السيئ، وذلك قد يصيب الأفراد بالمفاجأة، مما يتطلب تهيئة الأفراد وإعدادهم للتغيير؛

- افتقار المؤسسة للموارد اللازمة للتغيير.

ثانيا - أشكال مقاومة التغيير:

يمكن أن تأخذ مقاومة التغيير أشكالا وصورا عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادات كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب). ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير¹:

- قيام الفرد بالتهجم على فكرة أو رأي جديد.
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح
- يقوم الفرد بسرعة إلى تحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل
- يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلا.
- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير؛
- يقلل الفرد من الحاجة إلى التغيير.
- يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول: "يا لها من فكرة...ولكن"
- يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

ثالثا - علاج مقاومة التغيير:

إن تغلب المؤسسة على مقاومة التغيير من شأنه أن يؤدي إلى إنجاح عملية التغيير، وذلك مرتبط بتوقع المقاومة، أسبابها، وتحديد أهم الطرق والأدوات للتغلب عليها. ومن هذه الأدوات ما يلي¹:

¹ حسين حريم، (2004)، مرجع سابق، 385.

- 1 - **التعليم والاتصال:** وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه...إلخ.
- 2 - **المشاركة:** وذلك بإشراك الآخرين في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب منهم تقديم مقترحات وأفكار ومشورة، أو تشكيل لجان وفرق عمل.
- 3 - **الدعم والموازنة:** من خلال تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي لتجاوز تحديات ومخاطر التغيير، الإصغاء بعناية والتدريب على الأساليب الجديدة.
- 4 - **التفاوض والقبول:** تقديم حوافز للأفراد المحتمل مقاومتهم للتغيير، إجراء بعض المفاوضات وتقديم مزايا خاصة مقابل عدم مقاومة التغيير.
5. **التحكم والاستمالة:** وتشمل استخدام المحاولات والجهود غير المباشرة للتأثير على الآخرين وتوفير المعلومات للأفراد بصورة انتقائية.
- 6 - **الإكراه الصريح والضمني:** وتتضمن استخدام القوة لجعل الآخرين يقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم ذلك.

والجدول التالي يوضح هذه الوسائل والأدوات وكيفية استخدامها ومزايا وعيوب كل واحدة.

الجدول رقم (07): علاج مقاومة التغيير

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
يحتاج لوقت طويل إذا	حال الإقناع يساعد على	عند عدم وجود معلومات	التعليم والتبليغ

¹ المرجع نفسه، ص 296.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة التغيير

كان عدد الأفراد كبير	تنفيذ التغيير	دقيقة	
مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	عند وجود مقاومة كبيرة	المشاركة
أخذ وقت طويل ومكّاف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	في المواقف التي يقاوم فيها الناس بسبب عدم التكيف	التسهيل والدعم
قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه	طريقة سهلة نسبيا	عند تعرض شخص للخسارة جزاء التغيير	التفاوض والاتفاق
إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية	حل غير مكّاف	حين تفشل الوسائل الأخرى	المناوره والاستقطاب
يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	عند وجود حاجز للسرعة بوجود السلطة	الترهيب الصريح والضمني

المصدر: موسى اللوزي، (1999)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، الأردن

ص54.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك العديد من الأساليب لمعالجة مقاومة التغيير تتمحور حول استخدام الشدة والقوة أو اللين والمشاركة، ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب لعلاج المقاومة على الحالة والموقف الذي يوجد فيه التغيير وشخصية القائمين على التغيير. قد يكون أحيانا لا يوجد ما يبرر هذه المقاومة أو تكون أسبابها واهية فيلجأ المسؤول عن التغيير إلى فتح قنوات للاتصال لفهم مخاوفهم واحتياجاتهم ومحاولة إقناعهم كما يمكن أن يستخدم سلطته وقوته في بعض الحالات على أن يتم ذلك بحذر وفي حدود معقولة.

قد يترتب على التغيير أحيانا نتائج سلبية وخسارة لبعض الأطراف كفقدان بعض المزايا أو الموارد مما يؤثر عليهم نفسيا فيقاومون التغيير، في هذه الحالة يتخذ المسؤول عن التغيير اسلوبا مغايرا يعتمد على اللين في التعامل واستخدام أسلوبا عقلانيا أكثر حكمة وتوفير الدعم للأطراف المتضررة من التغيير كالتسهيل والدعم أوالتفاوض أو المناورة.

رابعا - فوائد محتملة لمقاومة التغيير:

تعتبر مقاومة التغيير أمراً سلبياً يعيق تقدم المؤسسة وتطورها، إلا أنه توجد بعض الجوانب الإيجابية والفوائد المحتملة لمقاومة التغيير، ويذكر Newstrom و Davis أن من النتائج الإيجابية التي قد تنجم عن مقاومة التغيير ما يلي¹:

- 1- يمكن لمقاومة التغيير أن يشجع الإدارة على تدقيق مقترحات التغيير بصف متأنية وجدية للتأكد من أنها مناسبة والتخطيط للتغيير بشكل سليم لمنع اتخاذ قرارات غير صائبة.
 - 2- المساعدة على اكتشاف بعض المشاكل التي يمكن أن يسببها التغيير، وبذلك تتخ الإدارة إجراءات وقائية قبل تطور المشكلة وتفاقمها، وفي نفس الوقت يمكن أن تشجع هذه المقاومة على بذل مزيد من الجهد لإعلام الأفراد بالتغيير والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تقبله.
 - 3- المقاومة تُمد الإدارة بمعلومات حول مشاعر الأفراد بشأن التغيير، كما توفر لهم متنفساً للتعبير عن مشاعرهم والتحدث عن التغيير حتى يتفهموه بصورة أفضل.
- إن مقاومة التغيير أمر طبيعي، وعلى الإدارة أن تدرك جيداً هذا الأمر وتحاول التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير، وأهم أشكالها لتستطيع اختيار الأسلوب والأداة المناسبة للتغلب عليها.

خلاصة الفصل الثاني

¹ حسين حريم، (2006)، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 362.

إن إدارة التغيير تهدف إلى إدخال تطورات وتعديلات على المؤسسة لتحسين أدائها والرفع من مستوى إنتاجيتها، وهذا من شأنه أن يعزز ميزتها التنافسية ويسمح لها بالحفاظ على حصتها السوقية، فإدارة التغيير تكسي إذا أهمية بالغة للمؤسسات، فبقاؤها واستمرارها يتوقف على نجاح عملية التغيير.

لذلك قمنا في هذا الفصل بتناول موضوع التغيير في ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى المقاربات النظرية للتغيير، وكذا ماهية التغيير بالتعرض إلى مفهومه، أهدافه وأهم الأسباب المؤدية إلى حدوثه دون إهمال أهم المحاور الرئيسية التي يدور حولها التغيير. أما المبحث الثاني، فقد خصصناه لأنواع التغيير، مداخله وأهم أساليبه، في حين أن المبحث الثالث، فقد ناقشنا من خلاله إدارة وتنفيذ التغيير، وذلك بالتركيز على بعض أهم النماذج المساعدة في تنفيذه، ومعرفة العقبات التي تعترضه وسبل تجاوزها.

إن التحدي يبقى كبيرا أمام المؤسسات لاختيار وتبني استراتيجيات حديثة للتغيير من شأنها تعزيز تنافسية هذه المؤسسات وضمان استمراريتها.

الفصل الثالث: القيادة

الإدارية وعلاقتها بإدارة

التغيير

تمهيد:

من خلال معالجتنا لموضوع القيادة الإدارية في الفصل الأول، أبرزنا فيه بعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة، أهم نظرياتها وأساليبها. بعدها وفي الفصل الثاني تناولنا إدارة التغيير حيث توصلنا إلى أنه يتوجب على المؤسسات أن تتبع منهجا للتغيير المخطط والواعي في ظل هذا المحيط الذي يتميز بالمنافسة الشديدة والتقلب والاضطراب. سنحاول في هذا الفصل الثالث الربط بين القيادة الإدارية ودورها في إدارة التغيير، على اعتبار أن القيادة الإدارية عامل مساعد لدعم التغيير وإنجاحه.

حيث سنتطرق إلى قيادة التغيير في المبحث الأول ثم نناقش في المبحث الثاني القيادات الإدارية الداعمة لإدارة التغيير، بعدها وفي المبحث الثالث دور القيادة الإدارية في تنفيذ التغيير.

المبحث الأول: قيادة التغيير

قيادة التغيير هي فن وعلم يركز على قدرة القادة على إدارة وتوجيه العمليات التغييرية داخل المنظمات بشكل فعال ومؤثر أو التكيف مع التحولات والتغييرات بشكل فعال ومنظم. تعد قيادة التغيير أساسية لأي منظمة تسعى للنمو والتطور في بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار، حيث يعتمد نجاح قيادة التغيير على قدرة القائد على تحفيز الفريق، وتبني الرؤية، وإدارة الاستجابة للتحديات التي يطرحها التغيير. يشمل دور القائد في قيادة التغيير القدرة على التواصل بشكل فعال، وتحفيز الفريق لقبول وتبني التغييرات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الأول: مفهوم قيادة التغيير

إن قيادة التغيير مفهوم بسيط ولكن صعب الممارسة، فرغم الكتابات التي تناولت الموضوع إلا أن أغلبها لم تقدم تعريف دقيق وواضح لهذا المفهوم إلا أن جوهر هذا المفهوم يتمحور حول الطريقة التي يتم بواسطتها إحداث التغيير، وفيما يلي نقدم بعض التعاريف:

يرى Richard L. Daft أن "قيادة التغيير هي مهمة القائد في إحداث تغيير مؤكد للمنظمات حسب الحاجة استجابة للفرص والتحديات وتحولات المحيط"¹. فالتغيير لا يحدث بسهولة، لكن القائد الجيد هو الذي يعمل على تسهيل التغيير لجميع أفراد المنظمة وإظهاره على أنه إيجابي وطبيعي وأن يكون قدوة للآخرين ويحفزهم ويتواصل معهم للحفاظ على جهود التغيير².

أما Gary Yukl فيعرف قيادة التغيير بقوله: "إنها واحدة من أهم وأصعب المسؤوليات بالنسبة للمدراء والإداريين، أنها تنطوي على توجيه وتشجيع وتسهيل الجهود الجماعية للأعضاء على التكيف والبقاء على قيد الحياة في بيئة غير مستقرة وعدائية أحياناً، وبالنسبة لبعض المنظرين هذا هو جوهر القيادة"³.

¹ Richard L. Daft, (2015), *The Leadership Experience*, Cengage Learning, USA, p. 460

² Ibid, p 461.

³ Gary Yukl, Op.cit. p 87.

في حين Higgs & Rowland فيقدمان التعريف التالي: "قيادة التغيير هي القدرة على التأثير في الآخرين وتحميسهم من خلال الدعوة الشخصية والرؤية والقيادة، والوصول إلى الموارد لبناء قاعدة صلبة من أجل التغيير"¹.

أما Anderson & Ackerman فيعرفان قيادة التغيير بأنها: "وظيفة قيادة المؤسسة خلال مسارها، أما قادة التغيير فهم كل المسؤولين عن تصميم عمليات هذا المسار والإشراف عليها"²

انطلاقاً من التعاريف المقدمة يمكن تعريف قيادة التغيير بأنها تحديد الرؤية بوضوح ودقة مع القدرة على التأثير في الأفراد ومساعدتهم من أجل إحداث التغيير المطلوب بما يتماشى مع التغيير الحاصل في البيئة الداخلية أو الخارجية مع توفير الموارد الضرورية.

المطلب الثاني: مهام ومسؤوليات قائد التغيير

يجب على قائد التغيير أن يقوم بالعديد من المهام التي تعزز من نجاح قيادته لعملية التغيير، وتشمل تلك المهام ما يلي³:

- التعامل الإيجابي مع محركات التغيير، والمبادرة بالفعل، بدلاً من ردة الفعل.
- تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير، تأخذ في اعتبارها مجمل العوامل، والمؤثرات الفاعلة في الموقف.
- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري، وضمن مهام المديرين في المنظمات المعاصرة.
- تمكين العاملين من المشاركة في تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير، توافق أوضاع منظماتهم، وأهدافها، وإمكانياتها.

¹Higgs & Rowland, (2000), **Building change leadership capability: The quest for change competence**, Journal of Change Management Vol. 1, Henry Stewart Publications, p 124.

²Dean Anderson & Linda Ackerman Anderson, (2001), **Beyond Change Management**, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, , p 150.

³ علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005،

- تأكيد التوجيه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير، بمنطق يقوم على ثلاثة المهمة :
التحليل، التفكير والتغيير.

المطلب الثالث: الفرق بين قيادة التغيير وإدارة التغيير

إن الاختلاف بين قيادة التغيير وإدارة التغيير هو نتيجة للاختلاف الموجود بين القيادة والإدارة كما بيناه سابقا، فمن خلال الممارسة يتضح أن المصطلحين لا يحملان نفس المعنى، على الرغم من أن المصطلح الأكثر شيوعا واستخداما هو إدارة التغيير، وهذا لا يعني أن أحد المصطلحين أهم من الآخر.

إدارة التغيير أمر مهم، لأنه بدون إدارة كفوة فإن عملية التحول والتغيير قد تخرج عن السيطرة، ويبقى أكبر تحدي أمام أغلب المنظمات هو قيادة التغيير، وحدها القيادة القادرة على أن تعصف بكل مصادر القصور في المؤسسة، ودفع الأفراد وتحفيزهم للقيام بكل ما يلزم من أفعال وتغيير السلوك في الطريق الصحيح وإحداث التغيير وترسيخه في ثقافة المؤسسة¹.

يرى جون كوتر John Kotter أن إدارة التغيير تشير إلى مجموع الأدوات والهيكل للحفاظ على جهود التغيير وتبقيها تحت السيطرة للحد من الآثار والانحرافات المترتبة عن التغيير. ومن ناحية أخرى قيادة التغيير تتعلق بالقوى المحركة والرؤى والعمليات التي تغذي التحول².

ويمكن توضيح الفرق بين قيادة التغيير وإدارة التغيير من خلال التطور الذي حصل في الأدوار التي يؤديها القائد، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ John Kotter, (1996), Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, p 30.

² <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference>.

الشكل رقم (10): تطور دور القادة

قائد التغيير	
<p>- يخلق استراتيجية التغيير التي تدمج الناس، العمليات والحاجات بما في ذلك تغيير العقلية والثقافة لدعم اتجاهات الأعمال الجديدة.</p> <p>- يستخدم عملية واعية للتفكير في تصميم التغيير كعملية شاملة.</p> <p>- يصوغ ويعزز العقلية الناشئة بما يتماشى مع التنظيم.</p> <p>- يضمن أن التغيير مترابط ومتكامل مع كافة النظم والعمليات.</p> <p>- يحفز الأفراد للالتزام بالتغيير والمساهمة فيه.</p> <p>- يخلق شروط نجاح التغيير ويحافظ عليها، خاصة توفير معلومات جديدة.</p> <p>- يبني القدرات التنظيمية من أجل التغيير المستمر والتجديد الذاتي.</p>	
مدير التغيير	
<p>- يدير تنفيذ التوجهات الجديدة من خلال مبادرات التغيير.</p> <p>- يأخذ ديناميكية الأفراد في الحسبان للتغلب على المقاومة.</p> <p>- يوفر البنى التحتية والموارد لدعم التغيير والإشراف عليها.</p> <p>- تنظم أنظمة الموارد البشرية لدعم أعمال التغيير.</p>	
القائد	
<p>- يخلق توجه استراتيجي واضح للمستقبل.</p> <p>- ينظر خارج حدود التنظيم للتعرف على الفرص والتهديدات.</p> <p>- يتحدث عن المتطلبات الجديدة للأداء وتعزيز الأرباح.</p> <p>- يحفز الأفراد على متابعة التوجهات الجديدة.</p>	
المدير	
<p>- يحسن العمليات الحالية.</p> <p>- يركز على كيفية تحسين الأعمال الحالية.</p> <p>- يحل المشاكل التي تعيق الأداء.</p>	

Source: Dean Anderson & Linda Ackerman Anderson, (2001), **Beyond Change Management, Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders**, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, p 183.

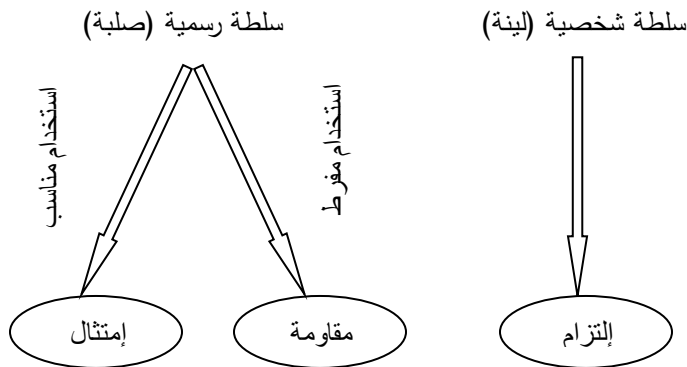
المبحث الثاني: القيادات الإدارية الداعمة للتغيير

يمثل الأسلوب القيادي جانبا هاما من جوانب القيادة لتغيير الأوضاع والظروف التي تمر بها المؤسسات، فهو المحدد الأساسي لنجاح هذه الأخيرة وضمان بقائها ونموها، كما أن الأسلوب القيادي يساهم في تحقيق معدلات عالية من الأداء. فرغم الأساليب التقليدية للقيادة التي تم تناولها بالدراسة والتحليل في الفصل السابق هناك أساليب قيادية تدرج التغيير ضمن أولوياتها، أهم هذه الأساليب: الكاريزماتية، التحويلية، التبادلية.

المطلب الأول: القيادة الكاريزماتية

تعتبر نظرية القيادة الكاريزماتية الحديثة امتداد لمفهوم الكاريزما التي جاء بها ماكس ويبر وقد تأثرت تأثيرا كبيرا بأفكاره. وتعني الكاريزما باللغة العربية الشخصية الجذابة أو الفاتنة أو المغناطيسية، واستخدم هذا المصطلح لوصف صورة من التأثير المركزة على تصورات ومدركات التابعين من أن القائد موهوب بخصائص إستثنائية ولا علاقة للتأثير الذي يمارسه بالسلطة الرسمية أو التقاليد¹. فكلما كان مصدر السلطة رسميا وصلبا كانت المقاومة عالية، والعكس إذا كان مصدر السلطة شخصا ولينا كان الإلتزام عاليا ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): مصدر السلطة



Source: Richard L. Daft, (2015), **The Leadership Experience**, Cengage Learning, USA, p.373.

¹ محمد سرحان المخلافي، مرجع سبق ذكره، ص 270.

أولاً-متطلبات القيادة الكاريزماتية:

لتطوير القيادة الكاريزماتية وزيادة فعاليتها لا بد من التركيز على كل من خصائص القائد، خصائص الأتباع والموقف القيادي والتي تشكل أهم المتطلبات والمرتكزات التي تقوم عليها القيادة الكاريزماتية، ويمكن توضيحها كما يلي¹:

1-خصائص القائد الكاريزماتي: يمكن توضيح أهم خصائص القائد الكاريزماتي في النقاط التالية:

- درجة عالية من الثقة بالنفس.
- قوة الحجة والإقناع.
- الطاقة العالية والحماس.
- مهارات التعبير والاتصال.
- بناء صورة إيجابية وأن يكون قدوة.

2-خصائص الأتباع: بما أن القيادة الكاريزماتية نتيجة للتفاعل بين القائد والأتباع فلا بد من توفر بعض الخصائص في الأتباع تناسب القائد الكاريزماتي، والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- درجة عالية من الإحترام والتقدير للقائد.
- الولاء والإخلاص للقائد.
- محبة القائد والتأثر به.
- توقعات عالية للأداء.
- الطاعة العمياء.

3-عناصر المواقف الكاريزماتية: هناك مجموعة من العناصر الموقفية التي تساهم في تطوير

القيادة الكاريزماتية، من أهمها ما يلي:

- الشعور بأزمة حقيقية أو وشيكة.
- إدراك الحاجة للتغيير.

¹Afsaneh Nahavandi, (2008), **Art and Science of Leadership**, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, p 195.

- فرصة التعبير عن الأهداف.
- توفر مؤشرات ورموز مثيرة.
- إتاحة الفرصة للأتباع للتعبير بوضوح أثناء إدارة مشكلة أو أزمة ما.

ثانياً - نظرية العزو في القيادة الكاريزماتية:

اقترح كل من (Conger & Kanungo (1987) نظرية القيادة الكاريزماتية المرتكزة على افتراض أن الكاريزما ظاهرة نسبية، أي يمكن نسبها أو عزوها إلى أشياء أخرى، ومؤخراً قدم كل من (Conger & Kanungo (1998) نسخة معدلة للنظرية فالمرؤوسون يعزون صفات كاريزماتية معينة للقائد تتحدد من خلال سلوك القائد، خبرته وظروف الموقف¹.

في كتاب القيادة الكاريزماتية في المنظمات لكل من (Conger & Kanungo (1998) ركزا في أبحاثهم المتعلقة بالقيادة الكاريزماتية على مساهمات المنظرين في المجال التنظيمي واقترحا الأبعاد التالية للقيادة الكاريزماتية²:

- سلوك القائد الكاريزماتي.
- ديناميكيات وخصائص الأتباع.
- التأثيرات السياقية (عملية التأثير).
- الروتين والقوى المتتابعة التي تؤثر على علاقة القائد بالأتباع.
- مسؤوليات القيادة الكاريزماتية.

ثالثاً - نظرية مفهوم الذات للقيادة الكاريزماتية:

اقترح (House (1977) نظريته لتوضيح القيادة الكاريزماتية من خلال مجموعة من المقترحات القابلة للقياس تنطوي على عمليات ظاهرة وواضحة، حددت هذه النظرية كيفية تصرف القادة الكاريزماتيون، صفاتهم ومهاراتهم، والظروف المناسبة لظهورهم³. وكان الغموض الذي يشوب النظرية هو عمليات التأثير، وقد قام كل من (Shamir, House & Arthur (1993) بنشر مقال بعنوان: "الآثار التحفيزية للقيادة الكاريزماتية: نظرية مفهوم الذات" قاموا من خلاله بتتقيح وتطوير

¹Gary yukl, (2013), Op. cit, p 301.

²Jay A.Conger & Rabindra N.Kanungo, (1998), **Charismatic Leadership in Organisations**, sage Publications, California, USA, p. 12-13

³ محمد سرحان المخلافي، مرجع سبق ذكره، ص 275.

النظرية من خلال دمج التطورات الجديدة في التفكير حول الدوافع البشرية وذلك بالتركيز على شرح مستويات عميقة من الدوافع المرتبطة عادة بالقيادة الكاريزماتية وافترض أن هذه التأثيرات المحفزة يمكن أن يكون أوضح وأفضل من خلال التركيز على مفهوم الذات للأتباع¹.

وفيما يلي افتراضات النظرية حول الدوافع الإنسانية²:

- السلوك هو تعبير عن شعور الفرد وقيمه ومفهوم ذاته واتجاهه نحو الأهداف.
- مفهوم الذات يتكون من سلم الهويات الاجتماعية والقيم.
- يمتلك الناس حافزا داخليا للتحسن وللدفاع عن احترام الذات وقيمة الذات.
- يمتلك الناس حافزا داخليا من أجل الإبقاء على التناغم والتلاؤم بين مكونات متنوعة لمفهوم ذواتهم وبين مفهوم الذات والسلوك.

المطلب الثاني: القيادة التحويلية

أولا-تعريف القيادة التحويلية:

في عام 1978 م ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي Burns ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال Burns من قبل عدد من الباحثين والعلماء.

ففي عام 1985 قدم Bass نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة فقدم مقاييس لقياس أبعاد السلوك الإنساني Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ميز فيه بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. تضمن هذا المقياس ثلاث عناصر تقيس القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الإهتمام بالفرد والاستثارة الفكرية، وفي مراجعة أخرى للنظرية عام 1990 أضاف كل من Bass & Avolio بعدا رابعا أطلق عليه الحفز الإلهامي، أما القيادة التبادلية تقاس من خلال العناصر التالية: المكافأة المشروطة، الإدارة بالإستثناء الإيجابية والإدارة بالاستثناء السلبية³. وفي مراجعة

¹Jay A.Conger & Rabindra N.Kanungo, Op.cit, p. 16.

² محمد سرحان المخلافي، مرجع سبق ذكره، ص 275-276.

³Gary yukl, (2013), Op.cit, p 313.

أخرى للنظرية عام 1997 قام كل Bass & Avolio بتجزئة التأثير المثالي إلى نوعين: تأثير مثالي متعلق بالخصائص وتأثير مثالي متعلق بالسلوك.

ثانياً - أبعاد القيادة التحويلية:

حسب Bass & Avolio فإن القيادة التحويلية تتكون من أربعة أبعاد يطلق عليها (The Four I's) لأن جميعها يبدأ بالحرف I باللغة الإنجليزية، وهي كالاتي:

1-التأثير المثالي Idealized influence :

يتصرف القادة التحويليون بطريقة تسمح لهم بأن يكونوا قدوة لأتباعهم، فهم يحضون بالإعجاب والإحترام والثقة نظراً لإمكاناتهم العالية وقدرتهم على إيصال رؤية واضحة للعاملين ومثابرتهم وعمل الأشياء بطريقة صحيحة وتجنب ممارسة القوة للتأثير في الأتباع مما يدل على مستويات عالية من القيم والأخلاق.

2-الاهتمام بالفرد Individualized Consideration:

يولي القائد التحويلي اهتماماً بالغاً لحاجات الأتباع ليس فقط إشباعها وتحقيقها وإنما الإرتقاء بها وتطويرها، ويبرز الاهتمام بالفرد من خلال فرص التعلم وإدراك الفروقات الفردية في الحاجات والرغبات وتقبلها من القائد.

3-الإستثارة الفكرية Intellectual Stimulation:

يعمل القائد التحويلي على استثارة جهود الأتباع ليكونوا مبدعين وخالقين في مواجهة المشاكل ويدعم اقتراحاتهم ويشجعهم ولو كانت مختلفة عن آرائه وأفكاره، ويتفادى النقد العلني في حال حدوث أخطاء.

4-الحفز الإلهامي Inspirational motivation:

يتصرف القائد التحويل بطرق تحفز وتلهم من حوله، ويرسم حالات مستقبلية جذابة يربط بها الأتباع بالرؤى والأهداف المشتركة والالتزام بها وتقاسمها، والتأكيد على أهمية التواصل وروح الفريق والحماس وزرع التفاؤل فيهم.

ثالثاً - خصائص القادة التحويليون:

توصل كل (Ticky & Devanna (1986) من خلال ملاحظتهما لعدد من القادة التحويليين في أثناء ممارستهم لمهام عملهم إلى نتيجة مفادها أن هؤلاء القادة يتمتعون بخصائص عامة تختلف عن الخصائص التي يتمتع بها القادة التبادليون، وهي كالتالي¹:

- ينظر القادة التحويليون إلى أنفسهم على أنهم عوامل مساعدة على إحداث التغيير، فهم يسعون إلى إحداث تغيير وإحداث تحول في المؤسسة التي يديرونها.
- يتصفون بالجرأة والشجاعة. ويمكنهم التعامل مع المقاومة، واتخاذ موقف، والإقدام على المخاطر، ومواجهة الحقائق.
- لديهم إيمان عميق بالناس، لديهم معتقدات متطورة وإيجابية حول الدافعية والثقة وتمكين العاملين ومنحهم بعض السلطات.
- لديهم مجموعة قوية من القيم تدفعهم إلى تحقيق أهدافهم.
- يؤمنون بالتعليم المستمر مدى الحياة وينظرون إلى الأخطاء - سواء كانت أخطاءهم أم أخطاء الآخرين - على أنها فرص للتعلم.
- يستطيعون التكيف مع التعقيد والتشويش والغموض.
- لديهم بصيرة ورؤية مستقبلية.

المطلب الثالث: القيادة التبادلية

يختلف أسلوب القيادة التبادلية عن القيادة التحويلية، فهو أسلوب قائم على عمليات التبادل التي تحدث بين القادة والمرؤوسين حيث يتم تبادل المنافع والأشياء ذات القيمة بينهم، فالقائد يحدد الأهداف والشروط اللازمة للحصول على المكافآت بما يتماشى مع رغبات وحاجات المرؤوسين.

أولاً - تعريف القيادة التبادلية:

حسب Bass ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، في مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد

مدحت أبو النصر، (2009)، قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص 121.

إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب¹.

فأساس القيادة التبادلية هو عملية التبادل التي تحدث بين القائد والأتباع، فالقائد يتعرف على رغبات وحاجات الأتباع وكيفية إشباعها مقابل القيام ببعض الواجبات وهكذا يحصلون على مكافآت لأدائها، في حين يستفيد القادة من إنجاز المهام، إن القادة التبادليون يركزون على الحاضر والحفاظ على سير التنظيم بسلاسة وفعالية كما أنهم جيّدون في وظائف الإدارة التقليدية مثل التخطيط والميزانية والتركيز على الجوانب الموضوعية للأداء².

تستند القيادة التبادلية على السلطة والشرعية البيروقراطية، فالقادة التبادليون يطورون أساليب عمل موحدة مستندة على الأهداف ويركزون على تحقيقها بإسنادها للعمال في مهام محددة، كما أنهم يركزون على نظام المكافأة والعقاب لتحسين الأداء³.

ثانياً - أبعاد القيادة التبادلية:

القيادة التبادلية تقاس من خلال العناصر التالية: المكافأة المشروطة، الإدارة بالإستثناء الإيجابية والإدارة بالإستثناء السلبية.

1- المكافأة (الدعم) المشروطة: في ظل المكافأة المشروطة يقوم القائد بتحديد المكافأة أو العقاب على أساس الأداء والجهد المبذول، فعلى القادة أن يوضحوا للمرؤوسين ما سيحصلون عليه عند تحقيق أهدافهم وذلك بموجب اتفاق يتبادل فيه المرؤوسين مجهوداتهم بمكافآت معينة مقابل تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم لتجنب العقاب.

2- الإدارة بالإستثناء: وهي تتضمن بعدين إيجابي وسلبي.

أ- الإدارة بالإستثناء الإيجابية: في هذا النموذج القائد التبادلي يتدخل القائد في أعمال المرؤوسين والبحث عن الأخطاء والانحرافات ووضع القواعد الصارمة لمنع حدوثها أو ليتخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب

¹ أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، (2013)، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، ص 61.

² Richard L. Daft, Op.cit, p 360.

³ Christian Mahieu (2010), *Le leadership a l'épreuve de la Transformation*, Vuibert, Paris, p 101.

ب- الإدارة بالاستثناء السلبية: في هذا النموذج القائد لا يتدخل في العمل إلا عند حدوث مشكلات وانحرافات عن المعايير الموضوعية للأداء، ويكتفي بتوجيه الانتقادات والعقاب والمكافآت السلبية وبعض الأعمال التصحيحية.

ثالثاً - خصائص القيادة التبادلية:

وعلى أساس المفاهيم التي تطرقنا إليها يمكن تحديد خصائص القائد التبادلي وتوجهاته كما يلي¹:

- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
 - يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
 - يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
 - يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.
 - يتجنب المخاطرة إلى حد كبير.
 - يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
 - يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
 - يولي اهتماماً إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- يكون القائد التبادلي فعالاً إذا ما استطاع الوفاء بوعوده للمرؤوسين في صرف المكافأة لهم بعد إنجازهم للمهام الملقاة على عاتقهم بحسب الاتفاق بينهم، ولا يتحقق ذلك إلا إذا توفرت الشروط التالية²:

- نظام تقييم أداء سليم.
- توفر الموارد المالية.
- التطبيق السليم لنظام التقييم.
- تمتع القائد بمهارة في تطبيق نظم التدعيم الإيجابي.

¹ أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص 61 .

² محمد سرحان المخلافي، مرجع سبق ذكره، ص 259 .

المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية في تنفيذ التغيير

تتجلى القيادة الفاعلة في قدرة القادة على تحقيق أهدافهم وإحداث تغييرات هامة في مسار مؤسساتهم من خلال طريقة تصرفهم والسلوكيات التي ينتهجونها وهذا لا يتم إلا إذا تمتع القادة بمجموعة من المهارات تشكل قدرات محورية أساسية لمواجهة هذا التحدي.

المطلب الأول: أساليب قيادة التغيير

أولاً: أساليب قيادة التغيير

قيادة التغيير في حقيقة الأمر يمكن إيجازها في عمليتين أساسيتين عملية تصميم وعملية تسهيل، وعليه يمكن التمييز بين ثلاثة أساليب أساسية لقيادة التغيير¹:

–السيطرة Controlling change leaders

–التسهيل Facilitative change leaders

–التنظيم الذاتي Self-organizing change leaders

وفيما يلي شرح لهذه الأساليب الثلاثة:

1-أسلوب قائد التغيير المسيطر: يميل القادة إلى استعمال أدوات إدارة المشروع لتصميم عملية التغيير طبقاً لمنهجية متسلسلة ثم تنفيذ الخطة بدون اختلاف أو مع اختلاف طفيف، وغالباً ما يهمل القادة المسيطرون حاجات الأفراد والعوامل الثقافية مما يسبب حالات من القلق والصراع والارتباك. عدم مرونة هذا النمط يجعله غير مناسب نظراً للطبيعة الديناميكية لعملية التغيير. لنجاح هذا الأسلوب لا بد من توفر النقاط التالية:

–أن يكون القائد كاريزمياً؛

–أن تكون المنظمة في حالة أزمة؛

–أن يتفهم عدد كبير من الأفراد الحالة الاستعجالية؛

–أن يثق الأفراد في القائد ويتبعوا أوامره.

2-أسلوب قائد التغيير المسهل (الميسر): يصمم القادة من هذا النوع عملية تغيير شاملة، أثناء عملية التسهيل ينفذون بوعي عملية التغيير كحالة ديناميكية ناشئة، لذا فإن التصميم لا بد أن يكون واضحاً ومعداً مسبقاً مع ضرورة المرونة في التنفيذ. أن قادة التغيير المسهلين يستمعون جيداً للمعلومات الراجعة من الأفراد، التنظيم أو الأسواق والتي من شأنها أن تسهل عملية التحول، لهذا

¹ Dean Anderson & Linda Ackerman Anderson, Op. cit, p151.

فهم يشجعون على تبادل المعلومات وتوفر درجة عالية من المشاركة مع معالجة كل الحقائق الداخلية أو الخارجية، والتركيز على ظروف نجاح العملية.

3- أسلوب التنظيم الذاتي لقيادة التغيير: القادة هنا لا يتبعون منهجية معينة بل يسمحون لعملية التغيير أن تنظم نفسها ولا يحاولون السيطرة عليها أو التأثير فيها بشدة، أم بالنسبة لعملية التصميم الأولي والتسهيل فهي تظهر مباشرة من المنظمة، كما يستخدم قادة التغيير من هذا النوع أدوات متعددة لتهيئة ظروف مناسبة للتغيير:

- تقاسم رؤية مشتركة حول المنظمة.

- بناء فهم مشترك لحالة التغيير.

- إزالة كل الحواجز المتعلقة بجمع وتبادل المعلومات.

- توفير الدعم والموارد اللازمة.

ثانياً- مستويات التغيير والأساليب القيادية:

حسب النظرية الموقفية فإن السلوكات القيادية وأشكال التأثير تختلف باختلاف الحالات والظروف التي تواجه المنظمة وعليه فإن هذا يتطلب أساليب قيادية مختلفة ومتغيرة حسب المستويات المرتبطة بالتغيير، فكل مستوى يتطلب طريقة معينة للتأثير يتحدد بموجبه الأسلوب القيادي المناسب. فمحاولة القائد نقل المؤسسة والأفراد إلى حالة مستقبلية هذا يتطلب تأثير من نوع خاص لبلوغ الهدف كالتصرف بطريقة استباقية أو أن تكون كرد فعل بتكوين رؤية واضحة عن المستقبل.

أما في حالة تنفيذ التغيير فيختلف الأسلوب حسب مدى تقبل الأفراد للتغيير أو رفضه، فإذا كان هناك تقبل للتغيير من قبل الأفراد لخطه التغيير فالقائد يميل إلى ترك مساحة من الحرية للأفراد في تعاملهم، أما إذا كانت هناك مقاومة فيحاول التعامل معها حسب درجتها، أما في بعض الأحيان قد لا يكون للمقاومة ما يبررها فيميل القائد إلى استخدام السلطة والقوة لتجاوزها.

كما أن في مرحلة متابعة التغيير وتقييمه يبدي أيضاً القائد تصرفات مختلفة حسب درجة التزام الأفراد بالتغيير والنتائج المحققة وتكيفهم مع الوضع الجديد.

إن القائد عليه أن يكيف أسلوبه حسب السياق الموجود فيه والمهام التي يقوم بها. وقد قدم Robert

B. Dilts الأساليب التالية لإحداث التغيير حسب المجال المستهدف¹:

¹ Robert B. Dilts,(1996), Visionary Leadership Skills, Meta Publication, California, p 216.

-التأثير في المحيط: يتدخل القائد عندما تكون الأمور ليست على ما يرام أو حدوث بعض الأخطاء والانحرافات فيطبق أسلوب القيادة الحرة أو الإدارة بالإستثناء.

-التأثير في السلوك: بدعم السلوكات الإيجابية وتعديل السلوكات السلبية فيطبق أسلوب المكافأة المشروطة.

-التأثير في القدرات: لتحقيق الأهداف بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف أو الإستثارة الذهنية.

-التأثير في المعتقدات: تنطوي على الاعتبارات الفردية والقيم بتطبيق أسلوب الحفز الإلهامي والإهتمام الإنساني بالفرد.

-التأثير في الهوية: تقاسم رؤية مشتركة بتطبيق الأسلوب الكاريزمي.

المطلب الثاني: المتطلبات اللازمة لنجاح التغيير

تتجلى القيادة الفاعلة في قدرة القادة على تحقيق أهدافهم وإحداث تغييرات هامة في مسار مؤسساتهم من خلال طريقة تصرفهم والسلوكات التي ينتهجونها، وهذا لا يتم إلا إذا تمتع القادة بمجموعة من المهارات تشكل قدرات محورية أساسية لمواجهة هذا التحدي.

أولاً-المهارات القيادية اللازمة لنجاح التغيير:

تختلف المهارات القيادية عن الخصائص الشخصية والتي عادة ما يُنظر إليها على أنها فطرية وثابتة إلى حد كبير، أما المهارات فتشير إلى المعارف والقدرات التي يمكن تعلمها وتطويرها لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة. اقترح كاتر R. Katz أن الإدارة الفعالة (أي القيادة) تعتمد على ثلاث مهارات شخصية أساسية: الفنية والإنسانية والفكرية والتي يرى أنها تختلف تمامًا عن سمات أو صفات القادة¹.

1-المهارات الفنية: تتضمن المعرفة بالإجراءات، الأساليب، العمليات والوسائل اللازمة لتسيير نشاط ما ومقدار ما يتمتع به من فهم عميق وشامل لجوانب العمل الإداري، والإحاطة بكل تفاصيل الأعمال والمهام التي يقوم بها المرؤوسون، إضافة إلى قدرته على استخدام أدوات وأجهزة متخصصة.

2-المهارات الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالعلاقات بين القائد والمرؤوسين فهي تحدد الطريقة التي يستطيع أن يتعامل بها القائد بنجاح مع الآخرين، وهذا يتطلب ضرورة إلمام القادة

¹ Peter G. Northouse, Op. cit, p 43.

بالجوانب السلوكية للمرؤوسين ومعرفة ميولهم واتجاهاتهم ومحاولة إشباع حاجتهم وتحفيزهم وبناء علاقات متينة معهم، وهذا يتطلب إمام القادة بالعديد من المهارات الإنسانية كمهارات الاتصال والإقناع.

3- المهارات الفكرية: تتعلق بالقدرة على التفكير وصياغة الأفكار وتطوير مفاهيم جديدة مع كثير من التحليل والإبداع لرسم رؤية واضحة للمستقبل وفهم العلاقات الواسعة والمتداخلة بين المتغيرات كما هو الحال في الخطط الاستراتيجية طويلة المدى، وتتمثل في القدرة على التخطيط والابداع في حل المشاكل، ورؤية المؤسسة ككل متكامل من خلال معرفة الارتباطات الموجودة بين عناصر البيئة الداخلية بالإضافة إلى تفاعلها مع البيئة الخارجية لزيادة قدرتها على التكيف والاستمرار.

ثانياً- دور الذكاء الإنفعالي لإنجاح التغيير:

لقد حظي الذكاء الإنفعالي باهتمام كبير من قبل الباحثين نظراً لما له من تأثير كبير على الأفراد من خلال تحسين سلوكياتهم والرفع من مستوى إلتزامهم لأن للعواطف قوة تأثير كبيرة على السلوك البشري بصفة عامة. فالأفراد داخل المؤسسة يقاومون التغيير لأسباب غير موضوعية مرتبطة بحالتهم النفسية كالخوف من التغيير أو تهديد بعض المصالح الشخصية لذا وجب على قادة التغيير مراعاة مشاعر الأفراد والتعامل بإيجابية مع عواطفهم وتوجيه دوافعهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. ويستوجب هذا توفر بعض المتطلبات يمكن توضيحها في النقاط التالية¹:

1-متطلبات في داخل القائد: Intrapersonal وتتمثل في:

- الوعي الذاتي.

- الثقة بالنفس.

- الإنضباط الذاتي.

2-متطلبات بين الأشخاص Interpersonal: وتتمثل في:

- العطف.

- التفاوض.

- المسؤولية الإجتماعية.

¹ Sara Cook & Steve Macaulay, (2004), **Change Management Exclence , Using the Five Intelligences for Succesful Organisational Change**, Kogan Page, London p 167.

ويمكن تحديد دور الذكاء الإنفعالي أثناء التغيير فيما يلي¹:

- السماح للآخرين بالمبادرة.
- الثقة في الأفراد لاتخاذ القرارات.
- فهم عواطف الأفراد فهما جيدا وبعقلانية.
- إلهام الأفراد بأن يكون صاحب رؤية وعاطفي ومحفز.
- تطوير الإبداع والعمل في مختلف الوظائف لما له من فائدة على الجميع.
- إدارة القلق بفعالية.
- تقبل مشاعر الأفراد وإدارتها ومعرفة أهم أسبابها.
- أن يكون مرنا في تصرفاته.

ثالثا- الخصائص الواجب توفرها في القيادة لإنجاح التغيير:

حتى تتجح عملية التغيير لابد من توافر خصائص معينة في القادة نوجزها فيما يلي²:

- القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات: إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافا قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانات المتوفرة.

- القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار: يجب أن تتوفر المهارات والقدرات والدافعية للابداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.

- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الأفراد العاملين، خاصة في الإدارة العليا للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.

- القدرة على إحداث التغيير: يجب أن يتوفر لدى القادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.

¹Ibid, p 168-169.

² بلال خلف السكارنة، (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص ص 356-357.

-القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية.

-القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: إن الإدارة العليا يجب أن يتوفر لديها القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل على الإدارة العليا القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عملي ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

-القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: وهنا يجب أن يتوفر أنظمة تقييم مؤسسة وفردية حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات، فتوفر الأنظمة مع الأفراد أصحاب المهارات العالية يؤدي إلى الارتقاء بالتنظيم إلى وضعية أحسن.

-القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة، وعمليات تنظيمية، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دور بارزا في إنجاح التغيير نتيجة لمحدودية قدرات الإنسان.

المطلب الثالث: تطوير القيادة الفعالة في تنفيذ التغيير

إن تسارع معدلات التغيير في البيئة الخارجية للمنظمات والتحديات الكبيرة التي تواجه القادة يحتم عليه أن يكونوا على مستوى عالي من المهارة والكفاءة. يمكن تطوير القيادة وتحسين مستوى فاعليتهم وتأثيرهم باستخدام العديد من الأنشطة والطرق والأساليب.

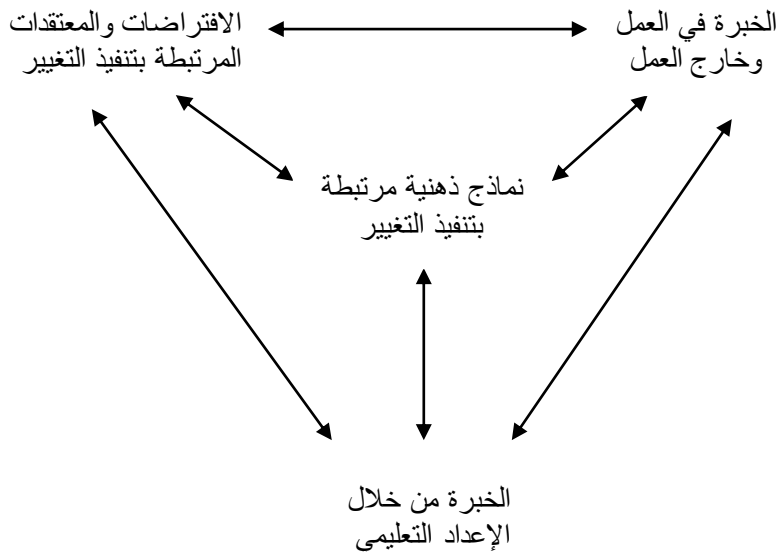
أولا-برامج تطوير القيادة:

1-التطوير من خلال التعلم من الخبرة:

يعتبر التعلم أحد المفاتيح الأساسية لتطوير مهارات القادة بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة من خلال قيامهم بوظائفهم، فالمعارف التي يتمتع بها القادة لا تكفي وحدها للتأثير في الآخرين فلا بد من الخبرة التي تأتي بالممارسة التي قد لا يوفرها التعليم الرسمي، فهي تُكتسب من خلال الاحتكاك مع زملاء العمل المباشرين أو مع آخرين في مستويات مختلفة ووظائف متعددة وهذا يساعد على التعلم وتوسيع مجال الخبرة.

من خلال تجارب القائد وخبرته يستطيع أن يتعلم أفضل النماذج والأساليب لتنفيذ التغيير وتأديته بصورة صحيحة بتطوير نماذج ذهنية تمكن من تصور التغيير وفهم معتقدات القائد ومعتقدات الآخرين الخاصة بتنفيذ التغيير فهما صحيحا وتقاسما، عندما يكون هناك تعزيز متبادل للخبرات من العمل والبيئات التعليمية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): عملية تعلم تنفيذ التغيير



المصدر: ألان ويليامز، سالي وود وورد، بول دوبسون، (2002)، إدارة التغيير بنجاح، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 452.

كما لاحظ ألكسندر أن المنفذين يكونوا، أو يجب أن يكونوا، مهتمين بكل من منع الفشل عن طريق تجنب مشاكل التنفيذ الشائعة، وترويج النجاح. وتوجد ثلاث حالات تعلم تتناسب المديرين المهتمين بالتغيير¹:

- التعلم عن طريق العمل: هذه عملية داخلية للتعلم من التجربة ومن المحاولة والخطأ وما إلى ذلك.
- التعلم عن طريق الاستخدام: التعلم من العالم الخارجي عن طريق التغذية العكسية من خبرة استخدام الزبائن للمنتجات ومقارنة أنفسنا مع تنظيمات المنافسين.

¹كولين كارنال، (2003)، صندوق أدوات إدارة التغيير، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 27.

- التعلم من الفشل: والذي يتطلب منا قبول الفشل من حين لآخر.

2- التطوير من خلال الوعي الذاتي: إن الآلية الهامة للتطوير من خلال الوعي الذاتي هي المعلومات الراجعة عن الذات من الآخرين لتحديد الصفات الإيجابية والسلبية ومعرفة المشاكل الموجودة في طريقة تصرف القائد والتي من شأنها تضبط وتعديل تصورات لهجه القيادي بهدف زيادة الفاعلية الشخصية.

وهذه أهم الإرشادات لزيادة الوعي الذاتي¹:

- توضيح القيم والأولويات: وهي أول خطوة من خطوات الوعي الذاتي فالفرد يجب أن يعلم المهم والعوامل ذات الأولوية.

- البحث عن تجارب جديدة: وهذا تحدي أمام القائد للتحرك من خارج منطقة الاستقرار لاكتشاف فرص لتعلم أشياء مفيدة لنفسه.

- البحث عن المعلومات الراجعة: من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية كلما كان ذلك ممكنا ومن كل المصادر المختلفة.

3- التطوير من خلال تدريب القيادة: تأخذ برامج تدريب القيادة العديد من الأشكال، فالمؤسسات الكبيرة والرائدة على سبيل المثال أصبحت تمتلك برامج تدريب خاصة بها، والبعض الآخر يشارك في ورشات عمل وندوات خارج المؤسسة. ويعتبر التدريب من أهم المداخل لتطوير القادة لأنه يسهم في تحسين ممارستهم القيادية من خلال التركيز على تعلم مهارات معينة. وهناك بعض الطرق التدريبية التي من شأنها أن تسهم في زيادة فعالية القادة منها:

- برامج التدريب الرسمية.

- ورشات العمل الصغيرة.

- التدريب بواسطة المشرف Coaching.

- النصح والإرشاد Mentoring.

- الندوات والمؤتمرات.

ثانيا- الخصائص الأساسية لبرنامج التطوير القيادي: إن عملية تطوير وتدريب القادة أكثر تعقيدا من مجرد إرسال أشخاص لحضور ندوة تدوم أسبوع واحد، إذ يجب أن يكون لبرنامج التطوير القيادي الرعاية المناسبة والتخطيط الجيد والتطبيق الاحترافي. من هذا المنطلق وضع الباحثان

¹Afsaneh Nahavandi, Op. Cit, p 336.

مارشال ويتماير Marshall Whitmire وفيليب نينشتد Philip R. Nienstedt صيغة لمنهجية خاصة بالتطوير القيادي نبينها بإيجاز على النحو التالي¹:

-إشراك المسؤولين التنفيذيين في البرامج وضمان رعايتهم لها: لكي يحظى برنامج التدريب القيادي بالأولوية العليا ينبغي على كبار المسؤولين التنفيذيين أن يضعوا صيغة البرنامج ويحددوا أهدافه، وأن يراعوا تنفيذه.

-أن يكون من أهدافها التحولات في اختصاصات الأعمال: أن يتلقى المدراء من مستويات مختلفة أنواعا مختلفة من التدريب القيادي وتهيئة التدريب المناسب للمدراء العاملين تؤكد على وضع رؤية للمؤسسة والتغيير فيها، أما المدراء في المستويات الأخرى قد يكون التحفيز والتدريب أثر ملاءمة لهم.

-أن تأخذ في اعتبارها الحاجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة: من خلال تقديم مثلا برامج تدريبية على المهارات القيادية ذات الصلة بالعمولة مثل التطور نحو مؤسسة متعددة الثقافات والتكيف مع التغيير السريع.

-استخدام النموذج المناسب: تكتسب المهارات القيادية إذا تم تدريسها ضمن إطار متين للرؤى مثل نموذج القيادة الموقفية والقيادة المتفوقة.

-دعم تحسين مستوى الأفراد باستخدام الأدوات التشخيصية: تستخدم برامج التطوير الذاتي في معظمها أسلوب التقييم الذاتي بملء استمارات خاصة بهذا التقييم، والمهم في هذا معرفة الفروق بين ما يراه الفرد في نفسه وما يراه الآخرون فيه.

-ضمان المحتوى العملي ذي العلاقة: أن تطرح برامج التطوير القيادي مشاكل وثيقة الصلة بالمشاكل التي قد يصادفونها.

-التأكيد على العلاقات بين الأفراد والعمل الفريقي: تؤكد معظم برامج التطوير القيادي على فكرة بناء الفريق وعلى التدريب خارج المكاتب لاكتساب مهارات العلاقات الجيدة مع مختلف الأشخاص بالإضافة إلى مهارة العمل الفريقي.

-الاختتام بخطط عمل فردية: تتضمن البرامج القيادية ذات الجودة العالية إلزام المشاركين بوضع خطط عمل تهدف إلى التحسين لبناء المهارة القيادية.

¹ أندروج دوبرين، (2011)، القيادة ممارسات ومهارة وخلصات بحوث، ترجمة: وليد شحادة، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، ص 583-584 .

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة قوية بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير، كون إدارة التغيير منهج تتبعه المؤسسات بهدف التأقلم مع محيطها الداخلي والخارجي تؤهلها من مزاوله نشاطها بأمان، وهذا لا يكون إلا بوجود قيادة فاعلة لهذا التغيير. هذا ما تم إبرازه في هذا الفصل من خلال تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير وتحديد الأساليب القيادية وتفقدتها خلال مسار التغيير من أجل تنميتها وتطويرها واختيار الأسلوب القيادي المناسب لكل مرحلة وتكييفه حسب السياق الموجود فيه والمهام التي يقوم بها.

إن الأمر لا ينتهي عند نجاح القادة في إحداث التغيير بنجاح وتحقيق النتائج المرجوة منها، وإنما يتطلب من المؤسسة السعي لتطوير القادة وتأهيلهم بشكل ممنهج، منظم وواضح تجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية في قيادة برامج التغيير المختلفة، ويكون ذلك باكتساب المهارات اللازمة والاطلاع على أفضل الممارسات لتحسين سلوكياتهم وتفعيل دورهم القيادي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لدور القيادة

الإدارية في إدارة التغيير والحد من

مقاومته

للمؤسسات المينائية لعناية سكيكة

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

تمهيد:

تلعب الموانئ دورا هاما في النمو الإقتصادي وذلك للحجم الكبير من المبادلات التجارية التي تتم عن طريقها سواء فيما يخص التجارة الداخلية أو الخارجية للدولة. تعتبر المؤسسات المينائية الجزائرية من بين المؤسسات الوطنية التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات والتطورات الحاصلة في البيئة البحرية والتغيرات التكنولوجية والتشريعية التي عرفها قطاع النقل البحري المحلي والعالمي، وذلك بسبب رؤية المسؤولين الواضحة واهتمام القادة الإداريين واستجابتهم للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، من خلال تبنيهم لفكرة التغيير والتركيز عليها لتحسين أداء هذا القطاع وتعزيز تنافسيته.

سنحاول من خلال هذا الفصل، استعراض المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها والأساليب الإحصائية المتبعة. بالإشارة إلى أهم أدوات جمع البيانات وتحليلها مع التركيز على الاستمارة باعتبارها الأداة الأساسية التالي تسمح لنا باختبار فرضيات الدراسة وإظهار النتائج ليتم في الأخير مناقشتها.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

المبحث الأول: منهجية الدراسة والخصائص العينة للدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الموضوع وصفا دقيقا والإحاطة بمختلف جوانبه، وتشخيص مختلف العلاقات التي تربط أجزاءه، وذلك بتحديد أدوات جمع البيانات والأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

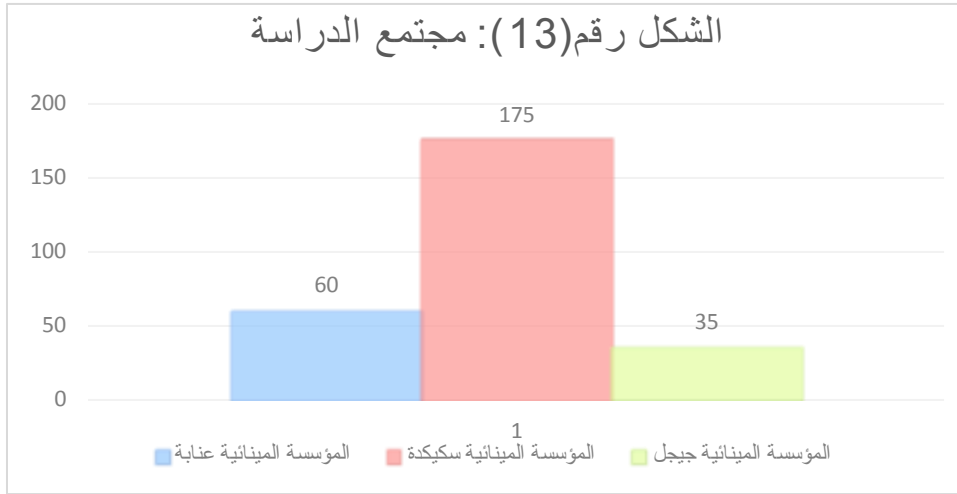
أولاً - مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين بالمؤسسات المينائية لكل من عنابة، سكيكدة وجيجل في مختلف المستويات الإدارية من مديرين، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح ورؤساء فروع والبالغ عددهم 270 موزعون كما يلي:

الجدول رقم(08): مجتمع الدراسة

عدد الإداريين	اسم المؤسسة
60	المؤسسة المينائية عنابة
175	المؤسسة المينائية سكيكدة
43	المؤسسة المينائية جيجل
270	المجموع (موانئ الشرق الجزائري)

المصدر: من إعداد الباحث.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد برنامج Excel.V.2016

ثانيا - عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة عشوائيا من مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة بناء على قانون حساب العينة حسب قانون ومعادلة " ستيفن ثامبسون" كما يلي:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث:

N	حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

وحسب معادلة " ستيفن ثامبسون" حدد حجم عينة الدراسة بـ: (204) من المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(09): توزيع عينة الدراسة

اسم المؤسسة	عدد الإداريين	أفراد العينة
المؤسسة المينائية عنابة	60	52
المؤسسة المينائية سكيكدة	175	120
المؤسسة المينائية جيجل	35	32
المجموع (موانئ الشرق الجزائري)	270	204

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول رقم(10): الاستثمارات الموزعة والاستثمارات المسترجعة

اسم المؤسسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة
المؤسسة المينائية عنابة	52	47
المؤسسة المينائية سكيكدة	120	85
المؤسسة المينائية جيجل	35	27
المجموع (موانئ الشرق الجزائري)	204	159

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الأساليب والأدوات لجمع البيانات بهدف تحليلها والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فروضها، وهذا لما له من تأثير بالغ على نتائج الدراسة ودقتها، وهذه الأدوات هي كالاتي:

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

أولاً - الملاحظة:

تم استخدام هذه الأداة لجمع المعطيات عن طريق مراقبة الظواهر كما هي وتدوين الملاحظات دون توجيه أسئلة للتعرف على سلوك العمال وظروف سير العمل وأهم المتغيرات والعوامل البيئية المكونة لبيئة العمل، وكان ذلك من خلال القيام بالعديد من الجولات والزيارات لمختلف مديريات وأقسام ومصالح المؤسسات محل الدراسة، وقد سجلت أغلب الملاحظات أثناء توزيع الإستثمارات على العمال المعنيين من خلال التركيز على سلوكهم وانفعالاتهم وطريقة اتصالهم مما ساعدنا بعد ذلك على التحليل والتعرف على آراء المستجوبين وردود أفعالهم تجاه هذه الدراسة.

ثانياً - المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الهامة في الحصول على المعلومة المناسبة من خلال الاتصال المباشر بالعمال المستجوبين وأخذ إجابات على أسئلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بالقيادة والتغيير في المؤسسات محل الدراسة وفهم الطريقة التي يتدخل بها المسؤولين لإحداث التغيير بنجاح من خلال التركيز على سلوك القادة الإداريين.

ثالثاً - الوثائق والسجلات:

تحوز المؤسسات المينائية العديد من الوثائق التي تساعد على التعريف بها من خلال ما توفره من معلومات وإحصائيات تتعلق بنشاطها ويعتبر الدليل الإحصائي أحد أهم الوثائق التي تقدم وصفا سنويا دقيقا لمختلف أنشطتها، أيضا تتوفر على بعض الوثائق التي تشرح طبيعة التنظيم ومختلف الهياكل التي تتوفر عليها، بالإضافة إلى العديد من الإستثمارات والتقارير ونماذج العمليات والتعليمات التي توضح كيفية تنفيذ العمليات.

رابعاً - الاستمارة (الاستبيان):

إلى جانب الأدوات السالفة الذكر فقد اعتمدنا الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، تضمنت مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا، حيث ساعدت كل من الملاحظة والمقابلة والوثائق على صياغتها، لذلك فقد مرت هذه الاستمارة بالعديد من المراحل من الإعداد والتجريب والتقييم

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

حتى أصبحت جاهزة وملائمة في صورتها النهائية لقياس المتغيرات المتعلقة بالقيادة الإدارية وإدارة التغيير، وقد حرصنا على أن تكون محاور الاستمارة غير واضحة والأسئلة غير مرتبة كما عمدنا على صياغتها بألفاظ إيجابية وأخرى سلبية تناقش نفس المفهوم حتى لا يتم توجيه المبحوث للإجابة على الأسئلة دون تفكير أو تمعن في محتواها. وقد اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

تضمن هذا المحور البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الأقدمية والمستوى الوظيفي.

المحور الثاني: أساليب القيادة الإدارية (المتغير المستقل)

تضمن هذا المحور (03) ثلاثة أساليب للقيادة الإدارية مكونة من (33) ثلاث وثلاثين عبارة مقسمة كما يلي:

- أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة: ويضم العبارات من رقم 01 إلى رقم 09
- أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية: ويضم العبارات من رقم 10 إلى رقم 19
- أسلوب القيادة الإدارية الحرة: ويضم العبارات من رقم 20 إلى رقم 30

المحور الثالث: إدارة التغيير (المتغير التابع)

تضمن هذا المحور (03) أبعاد تمثل مراحل إدارة التغيير مكونة من (35) خمس وثلاثين عبارة مقسمة كما يلي:

- الإعداد والتخطيط للتغيير: ويضم العبارات من رقم 31 إلى رقم 42
 - التنفيذ وإدارة المقاومة: ويضم العبارات من رقم 43 إلى رقم 51
 - متابعة ودعم التغيير: ويضم العبارات من رقم 52 إلى رقم 63
- وقد تم وضع العبارات على أساس سلم ليكرت الخماسي وهذا من خلال تحليل عبارات كل محور وبعد من محاور الاستبيان هل في اتجاه: المحايد أو سلبي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد) أو إيجابي (موافق، موافق بشدة) وهذا من خلال إعداد دليل الموافقة لتحليل إجاباتهم على

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

عبارات الاستبيان، وعليه فإنه تم الاعتماد على تحديد الاتجاه العام للمستجوبين لإجاباتهم على كل عبارة حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = $(5-1) = 4$ وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 4/5$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، ونفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة حيث:

الجدول رقم (11): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين **1 - 1.80** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين **1.81 - 2.60** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين **2.61 - 3.40** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين **3.41 - 4.20** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين **4.21 - 5** فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.¹
- ✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

¹ طويطي مصطفى، وعيل ميلود: أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور الإحصائي، محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، السنة الجامعية 2013/2014، ص ص 110-111.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

✓ الوزن النسبي للمتوسط الحسابي هو مفهوم إحصائي يستخدم لتقديم أهمية مختلف القيم أو العناصر في مجموعة بيانات. يتم استخدام الوزن النسبي لتحديد مدى تأثير كل عنصر على القيمة الإجمالية أو المتوسطة للمجموعة. يعبر الوزن النسبي عادة على هيئة نسبة مئوية ويتم تطبيقه بالطريقة التالية: (المتوسط الحسابي لكل عبارة تقسيم عدد البدائل مقياس ليكرت) وفق العلاقة التالية²: $\bar{X}(\%) = \frac{\bar{X}}{K} * 100$.

خامسا: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية لأغراض التحليل ومعالجة البيانات إحصائيا، ولقد استخدمنا منها ما يتناسب مع دراستنا بهدف التمكن من الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وتم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي (الوصفي والاستدلالي) بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار (26) (SPSS: Statistical Package for the Social Sciences - V26)

وتتمثل الأساليب الإحصائية المستخدمة فيما يلي:

- اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة ومعرفة هل تتبع التوزيع الطبيعي أو توزيع آخر.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف بيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري لوصف إجابات العينة على عبارات الاستبيان ومعامل الالتواء، معامل التقلطح لتحديد توزيع البيانات.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل الارتباط بيرسون بغرض تحديد ثبات وصدق أداة الدراسة.
- اختبار ت (one Sample t-test) وذلك بهدف معرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي).

- نموذج الانحدار الخطي المتعدد والبسيط: وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع وبين متغير مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر. وتطبيق الانحدار

² المرجع نفسه، ص 211.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج SPSS فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: (جدول نموذج الانحدار (r, R^2) ، جدول تحليل التباين ANOVA الذي يضم قيم (F, Sig) ، جدول معاملات الانحدار (b_0, b_1) الذي يضم قيم اختبار $(T-Test)$ وقيم Sig لكل معلمة انحدار).

معامل التحديد R^2 نسبة التفسير: (Correlation of determination) ويرمز له بالرمز R^2 ويعتبر مقياس لجودة العلاقة المدروسة وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وكلما اقتربت قيمة معامل التفسير من 100% دل ذلك على جودة توفيق النموذج (جودة العلاقة المدروسة) وهو يمثل أيضا النسبة المئوية للتباين (المساهمة) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل في التغيرات التي تؤدي الى تحسين المتغير التابع. وتقع قيمة R^2 بين: $0 \leq R^2 \leq 1$.

- معامل الانحدار (B التأثير): وهو معامل الذي يعبر عن قيمة التي يزداد بها المتغير التابع عندما نغير ونزيد في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

- اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بحيث يتم الحكم على معنوية العلاقة المدروسة بينهما من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة للاختبار (F-test) فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية ومعنوية.

- اختبار T (T-test) لمعرفة معنوية التأثير بين المتغيرين (حقيقي وله دلالة إحصائية): ويستخدم للتحقق من معنوية معاملات (b_0, b_n) لنموذج الانحدار، من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع. ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

ولقد تم اختيار مستوى الدلالة 0.05: لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع استخدامه في مختلف الدراسات والأبحاث الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية، وهو ما يعرف بقيمة ألفا (α) أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05). ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع: مستوى المعنوية Sig، أو (احتمال الخطأ) P-value الذي يظهر في مخرجات spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ Sig المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05.

أما قاعدة قرار اختبار الفرضية: ففي فرضيات التأثير يتم المقارنة بين قيمة مستوى المعنوية sig المصاحبة لقيمة اختبار (F-test) F المحسوبة باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد عليه في الدراسة (0.05) فإذا كانت (Sig) للاختبار (F-test) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائية. أي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

تعتبر المصادقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين، حيث تؤثر بشكل كبير على أهمية نتائج البحث وقدرتها على التعميم. ترتبط المصادقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها، بالإضافة إلى دقة القراءات المستخلصة من تلك الأدوات. ولذا ينبغي على الباحث أن يقوم بإجراء اختبارات على أداة جمع البيانات قبل استخدامها في عملية استقصاء الآراء من المشاركين في البحث. هذه الاختبارات تساعد على تحديد نقاط الضعف في الأداة وتصحيحها. يمكن أن يتم اختبار الأداة على عينة عشوائية من الأفراد المتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث. بالإضافة إلى ذلك، يجب عرض الأداة على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين المتخصصين في هذا المجال للحصول على وجهات نظرهم وتوجيهاتهم. ومن المهم أيضاً أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء¹.

وبهدف معرفة مدى صلاحية الاستمارة تم اختبار صدقها وثباتها كما يلي:

أولاً: صدق المحكمين:

تطلب التحقق من الصدق المحكمين في الصورة الأولية للأداة الاستعانة بأساتذة في الاختصاص، وذلك لإبداء الرأي في محاور وعبارات الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة الموضوعية لقياس

¹ مصطفى طويطي، (2018)، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel -، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، ص 141.

للمؤسسات الميانية لعنابة سكيكة وجيجل

المفهوم المتعلق بالمتغيرات الدراسة لدى الفئة المستهدفة، وكذا إضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، وحذف أو تعديل بعض العبارات غير المناسبة وقد أسفرت العملية وفي ضوء آراء الاساتذة المحكمين إجراء ما يلزم من تعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان

يعتبر أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى أداة الاستبيان الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، أي مدى ملائمة كل عبارة لما يقيسه البعد. أما الصدق البنائي فنهدف من خلاله لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. واحصائيا نعبّر عن الصدق من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وهذا الأخير محصور بين (-1) و(+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، وعليه يتعين علينا أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05 فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها ككل، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه أي أن مضمون البعد يتلاءم مع المفهوم المراد قياسه. والجداول التالية تبين نتائج حساب الصدق الاتساق الداخلي والبنائي لمحاور وأبعاد الاستبيان كما يلي:

1. صدق الاتساق الداخلي:

1.1 الاتساق الداخلي لعبارة المتغير المستقل المتعلق بقياس: القيادة الإدارية.

نستعرض في الجدول الموالي الاتساق الداخلي للعبارة المتعلقة القيادة الإدارية من خلال معامل الارتباط بيرسون:

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي للعبارات المتعلقة بقياس: القيادة الإدارية

القيادة الحرة		القيادة الديمقراطية		القيادة المسيطرة		العبرة
Sig.	Correlation de Pearson	Sig.	Correlation de Pearson	Sig.	Correlation de Pearson	
دلالة		دلالة		دلالة		
				0.00	0.725**	رقم 01
				0.00	**0.498	رقم 02
				0.00	**0.686	رقم 03
				0.00	**0.756	رقم 04
				0.00	**0.741	رقم 05
				0.00	**0.807	رقم 06
				0.00	**0.719	رقم 07
				0.00	**0.707	رقم 08
				0.00	**0.766	رقم 09
				0.600	0.036	رقم 10
		0.00	**0.784			رقم 11
		0.00	**0.615			رقم 12
		0.00	**0.591			رقم 13
		0.00	**0.728			رقم 14
		0.00	**0.742			رقم 15
		0.00	**0.667			رقم 16
		0.00	**0.717			رقم 17
		0.00	**0.698			رقم 18
		0.00	**0.664			رقم 19
		0.00	**0.640			رقم 20
0.00	0.654**					رقم 21

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

0.00	0.698**	رقم 22
0.00	0.798**	رقم 23
0.00	0.843**	رقم 24
0.00	**0.732	رقم 25
0.00	0.667**	رقم 26
0.00	0.717**	رقم 27
0.00	0.598**	رقم 28
0.00	0.664**	رقم 29
0.00	0.640**	رقم 30
0.00	0.784**	رقم 31

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها

** :Correlation is significant at the 0.01/ *: significant at the 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات كل من المؤشرات أساليب القيادة الإدارية والمتمثلة في (القيادة المسيطرة، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) تمتاز بالاتساق الداخلي مع مؤشرها حيث أن علاقة الارتباط بين كل عبارة والمؤشر الذي تنتمي إليه هي علاقة دالة إحصائيا إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة في كل القيم هي أقل من مستوى دلالة 0.01 وكما أن معظم قيم r المحسوبة هي مرتفعة وموجبة مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين العبارة ومؤشرها فهي محصورة بين 0.843 كأعلى قيمة و 0.598 كأصغر قيمة حيث لاحظنا أيضا العبارة 10 ليس لها دلالة والتي بلغت 0.036 بمستوى معنوية 0.600 مما استدعى حذفها.

2.1 الاتساق الداخلي لعبارات المتغير: إدارة التغيير

يمثل الجدول أدناه الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بإدارة التغيير

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي للعبارة المتعلقة بقياس: إدارة التغيير

دعم ومتابعة التغيير		التنفيذ وإدارة المقاومة		الإعداد والتخطيط للتغيير		العبارة
Sig.	Correlation de Pearson	Sig.	Correlation de Pearson	Sig.	Correlation de Pearson	
دلالة		دلالة		دلالة		
				0.00	0.725**	رقم 32
				0.00	0.663**	رقم 33
				0.00	0.757**	رقم 34
				0.00	0.737**	رقم 35
				0.00	0.817**	رقم 36
				0.00	0.780**	رقم 37
				0.00	0.858**	رقم 38
				0.00	0.890**	رقم 39
				0.00	0.672**	رقم 40
				0.00	0.644**	رقم 41
				0.00	0.779**	رقم 42
		0.00	0.767**			رقم 43
		0.00	0.814**			رقم 44
		0.00	0.784**			رقم 45
		0.00	0.842**			رقم 46
		0.00	0.829**			رقم 47
		0.00	0.881**			رقم 48
		0.00	0.835**			رقم 49
		0.00	0.765**			رقم 50
		0.00	0.779**			رقم 51
		0.00	0.855**			رقم 52
		0.00	0.839**			رقم 53

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

0.00	0.625**		رقم 54
0.00	0.788**		رقم 55
0.00	0.801**		رقم 56
0.00	0.797**		رقم 57
0.00	0.635**		رقم 58
0.00	0.788**		رقم 59
0.00	0.816**		رقم 60
0.00	0.817**		رقم 61
0.00	0.834**		رقم 62
0.00	0.652**		رقم 63
0.00	0.811**		رقم 64
<p>دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها **: Correlation is significant at the 0.01/ *: significant at the 0.05</p>			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بقياس: إدارة التغيير والمتمثلة في (الإعداد والتخطيط للتغيير، التنفيذ وإدارة المقاومة ودعم ومتابعة التغيير) تمتاز بالاتساق الداخلي مع كل مؤشرها حيث أن علاقة الارتباط بين كل عبارة والمؤشر الذي تنتمي إليه هي علاقة دالة إحصائيا إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم r المحسوبة في كل القيم هي أقل من مستوى دلالة 0.01 وكما أن كل قيم r المحسوبة هي مرتفعة وموجبة مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين العبارات ومؤشرها فهي محصورة بين 0.855 كأعلى قيمة و 0.625 كأصغر قيمة .

02. صدق الاتساق البنائي من خلال معامل ارتباط بيرسون:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للقسم الذي ينتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

جدول رقم (14): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي =			أبعاد ومحاور الاستبيان		
النتيجة	Sig	Pearson Correlation			
دال	0.000	0.757**	القيادة المتسلطة	01	أبعاد المتغير المستقل: القيادة الإدارية
دال	0.000	0.829**	القيادة الديمقراطية	02	
دال	0.000	0.874**	القيادة الحرة	03	
دال	0.000	0.870**	الإعداد والتخطيط للتغيير	01	أبعاد المتغير التابع إدارة التغيير
دال	0.000	0.892**	التنفيذ وإدارة المقاومة	02	
دال	0.000	0.912**	دعم ومتابعة التغيير	03	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل بعد والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه دالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر أبعاد كل محور من محاور أداة الدراسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة: أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس الدرجة شيئاً من الاتساق أي مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة.³

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور وأبعاد استبيان دراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ، حيث يعتبر من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى أن الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

³- المرجع نفسه، ص 141.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

ولتقييم درجة الثبات لمعامل Cronbach's Alpha فإذا كان $\alpha > 0.6$ غير كافية، $0.6 < \alpha < 0.65$ (ضعيفة)، $0.65 < \alpha < 0.70$ (مقبولة نوعا ما)، $\alpha > 0.70$ ، $0.85 < \alpha < 0.90$ (حسنة)، $\alpha > 0.85$ (جيدة)، $\alpha < 0.90$ (ممتازة).

جدول رقم (15): قيمة معامل Cronbach's Alpha لمتغيرات الدراسة

Cronbach's Alpha			أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ		
ثابت	9	0.869	01	أبعاد المتغير
ثابت	10	0.766	02	المستقل: القيادة
ثابت	11	0.674	03	الإدارية
ثابت	30	0.656	جميع عبارات المتغير المستقل	
ثابت	12	0.646	1	أبعاد المتغير
ثابت	11	0.731	2	التابع: إدارة
ثابت	11	0.681	3	التغيير
ثابت	34	0.720	جميع عبارات المتغير التابع	
ثابت	64	0.790	جميع الفقرات معا	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المتعلقة بقياس أبعاد المتغير المستقل: القيادة الإدارية للمعامل ثبات بلغت 0.656 وهي قيم ثبات مقبولة، وأن القيمة الإجمالية لجميع العبارات المتعلقة بقياس المتغير التابع: إدارة التغيير للمعامل ثبات بلغت 0.710 وهي قيم ثبات جيدة. في حين بلغ معامل الثبات العام لكل العبارات 0,790 وهي قيمة جيدة، وتجدر الإشارة انه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. مما يدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على

⁴ Mana carricano et Fanny Poujol, *Analyse de données avec spss*, Edition PERSON ,2009, p53.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

بيانات الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة ونظرا لقدرته على إعطاء نفس النتائج إذا ما أعيد في نفس الظروف عبر الزمن ويكون قادرا على تحقيق نفس النتائج دائما.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

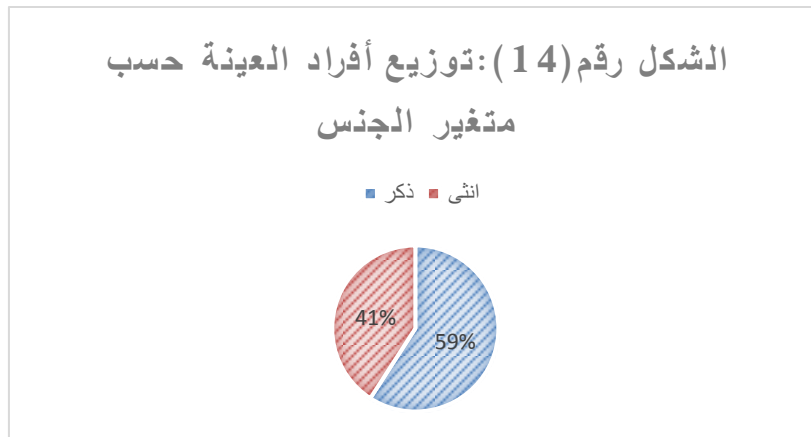
المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية للدراسة

1- الجنس:

الجدول رقم(16): توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	94	59.1%
انثى	65	40.9%
المجموع	159	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26



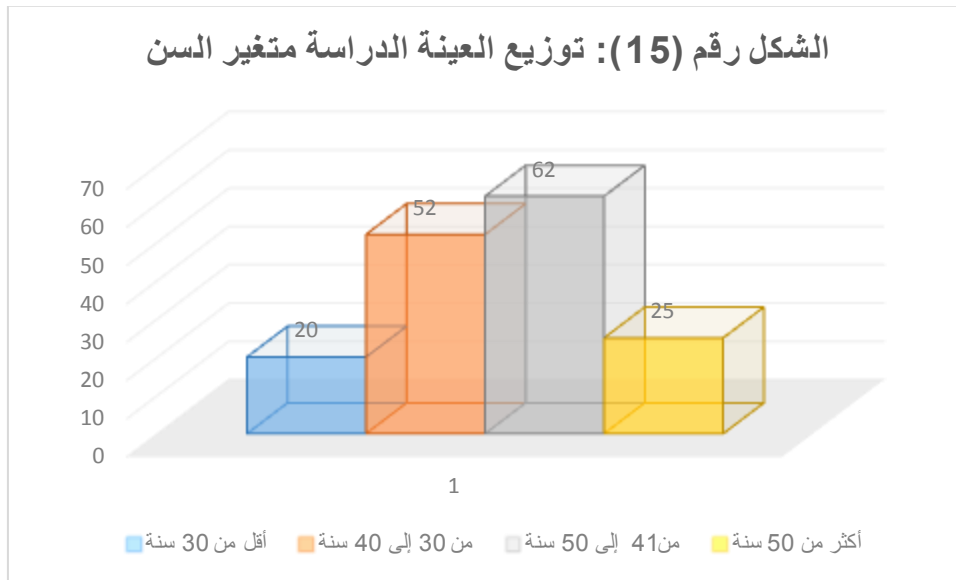
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد برنامج Excel.V.2016

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب مفردات عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم 94 أي ما نسبته 59.1% وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسات المينائية. أما الإناث فبلغ عددهم 65 أي ما نسبته 40.9% وهي نسبة معتبرة تعكس توجه إدارة المؤسسات نحو دعم وتمكين العنصر النسوي لدى المؤسسات المينائية.

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
12,6%	20	أقل من 30 سنة
28,9%	52	من 30 إلى 40 سنة
38,4%	62	من 41 إلى 50 سنة
11,9%	25	أكثر من 50 سنة
100%	159	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد برنامج Excel.V.2016

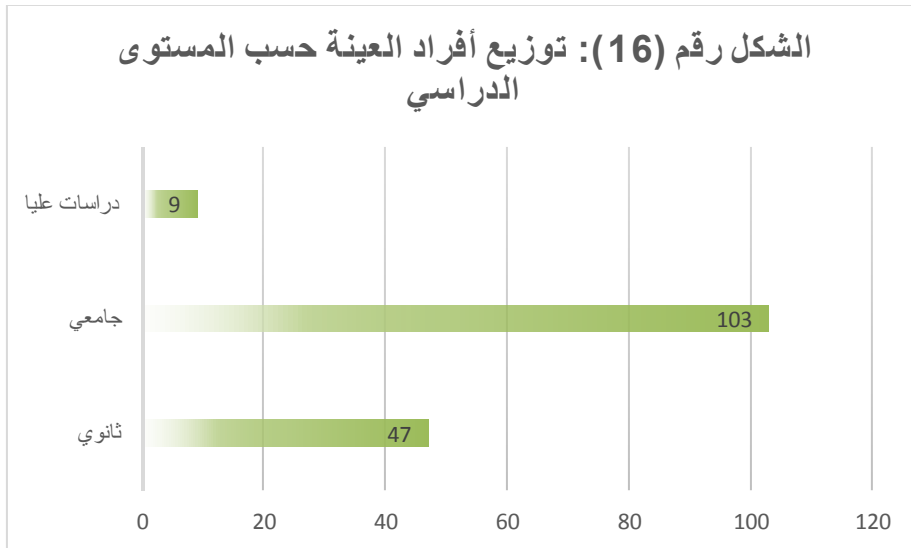
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب مفردات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 41 سنة إلى 50 سنة بتكرار يقدر بـ 62 أي ما نسبته 38.4%، تليها الفئة من 30 إلى 35 سنة بتكرار 46 وبنسبة مئوية 28.6%، ثم تليها الفئتين أقل من 30 سنة ومن 42 إلى 47 سنة بنسبة مئوية 12.6% و 11.9% على الترتيب، في حين كانت أقل نسبة مئوية للفئة الأخيرة والتي قدرت بـ 8.2% وتكرار قدره 13. تدل هذه النتائج على أن مستوى أعمار الموظفين مرتفع نسبياً.

3-المستوى الدراسي:

الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
29.6%	47	ثانوي
64.8%	103	جامعي
5.7%	9	دراسات عليا
100%	159	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد برنامج Excel.V.2016

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب مفردات العينة ذوي مستوى جامعي بتكرار قدره 103 ونسبة مئوية قدرها 64.8%، تليها فئة ذوي الدراسات العليا بتكرار قدره 9 ونسبة مئوية قدرها 5.7%، أما ذوي المستوى الثانوي فبلغ عددهم 47 بنسبة مئوية قدرها 29.6%. وهذا يدل على استقطاب المؤسسات محل الدراسة لأفراد ذوي مؤهلات علمية لإنجاز الأعمال المحددة.

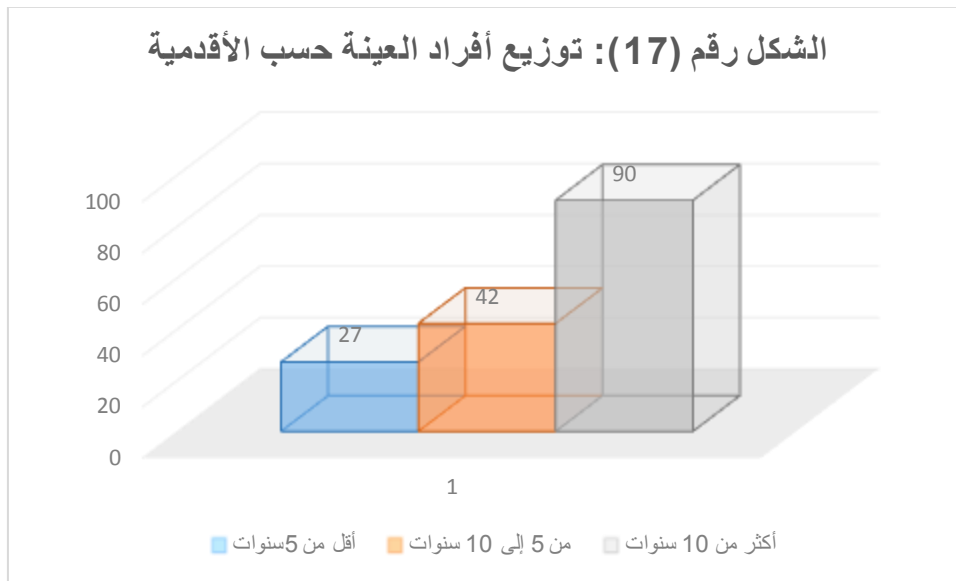
4-الأقدمية:

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
17%	27	أقل من 5 سنوات
26.4%	42	من 5 إلى 10 سنوات
56.5%	90	أكثر من 10 سنوات
100%	159	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26



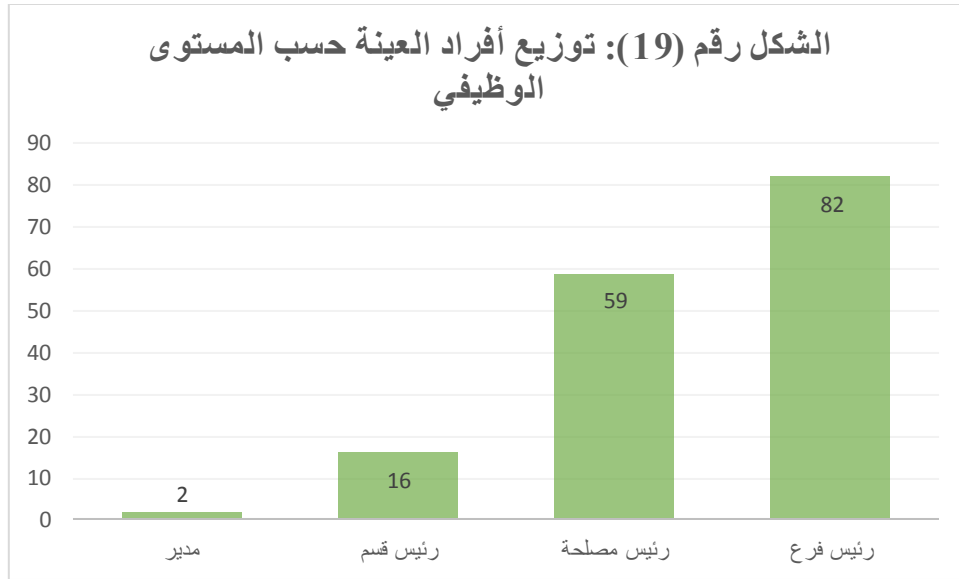
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد برنامج Excel.V.2016

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 90 بنسبة مئوية قدرها 59.5%، تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بتكرار قدره 42 ونسبة مئوية قدرها 26.4%، وكانت في المرتبة الأخيرة الفئة أقل من 5 سنوات بتكرار قدره 27 ونسبة مئوية قدرها 17%. تدل نسبة القدمية المرتفعة على أن الأفراد لهم خبرات ومعارف اكتسبوها طيلة هذه المدة ما يجعلهم على درجة عالية من الكفاءة للقيام بمختلف المهام والعمليات المتعلقة بإدارة الموانئ.

الجدول رقم (20): يوضح أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
1.25%	2	مدير
10.06%	16	رئيس قسم
37.1%	59	رئيس مصلحة
51.57%	82	رئيس فرع
100%	159	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد برنامج Excel.V.2016

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 51.57% يشغلون منصب رئيس فرع، يليه منصب رئيس مصلحة بتكرار قدره 59 ونسبة مئوية قدرها 37.1%، أما المديرين ورؤساء الأقسام فبلغ عددهم 2 و 16 بنسبة مئوية قدرها 10.06% و 1.25% على الترتيب. تدل هذه النتائج على ارتفاع عدد المسؤولين الإداريين بسبب كبر حجم المؤسسات المينائية محل الدراسة وتشعب هيكلها التنظيمية ما أدى إلى توسع حجم العمل الإداري.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

المطلب الثاني: التحليل الوصفي الاحصائي للمتغيرات المستقلة

أساليب القيادة الإدارية:

1.1 القيادة الإدارية المسيطرة:

الجدول رقم (21): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالقيادة المتسلطة

تقييم العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	الرتبة	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	تحليل الوصفي			العبارة	
			(δ) الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
				الخطأ المعياري بالمتوسط (Std) (Mean Error)	(\bar{x})Mean		
مرتفع	2	75.6	0.912	0.072	3.78	الفصل بين التخطيط والتنفيذ	1
مرتفع	3	74	0.786	0.062	3.70	تنفيذ الخطط بحذافيرها	2
مرتفع	1	77.2	0.769	0.061	3.86	إلزام العمال باتباع الخطة الموضوعة	3
مرتفع	5	72.8	0.909	0.072	3.64	معاينة كل من لا يتصرف وفقا للقواعد والتعليمات	4
مرتفع	8	67	1.020	0.079	3.35	فرض القرارات بالقوة حتى لو لم يكن العمال مقتنعين بها	5
مرتفع	6	72	0.886	0.070	3.60	الأفراد ليس لديهم استعداد للعمل وفق التعليمات والإجراءات	6
مرتفع	4	73.2	0.933	0.074	3.66	معاينة كل من يحرض على مخالفة التعليمات	7
مرتفع	7	67	0.981	0.078	3.35	نقل كل من يقاوم الأوامر	8
متوسط	9	65.6	0.962	0.076	3.28	عدم السماح للعمال بالنقد وإبداء آرائهم	9
مرتفع		71.6	0.63407	0.0503	3.58	القيادة الإدارية المسيطرة	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

من الجدول أعلاه نجد آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق القيادة الإدارية المسيطرة بالمؤسسات محل الدراسة: فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بلغ: 3.35 ، وبانحراف معياري قدره: 0.981، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، كما أن مقدار الخطأ المعياري* الموجود في المتوسط الحسابي (Mean Std. Error = 0.0503) وهي قيمة منخفضة وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون بنسبة 71.6% على أن مستوى أسلوب القيادة الإدارية المسيطرة هو بدرجة مرتفعة وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة محل الدراسة وجد كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01: "إلزام العمال باتباع الخطة الموضوعية": نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.86 وبانحراف معياري قدره: 0.769، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية ووافقون بنسبة 77.2% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02: "الفصل بين التخطيط والتنفيذ": نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.78 وبانحراف معياري قدره 0.912، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية ووافقون بنسبة 75.6% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03: "تنفيذ الخطط بحذافيرها": نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.70 وبانحراف معياري قدره 0.786، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال

* - الخطأ المعياري: يقيس مقدار الخطأ الموجود في الوسط الحسابي، وبالتالي فهو دلالة على دقة الوسط الحسابي كتقدير لوسط المجتمع، بمعنى دقة المتوسط في تمثيل مركز البيانات ويتم حسابه بقمسة الانحراف المعياري للعينة على الجذر التربيعي لحجم العينة، نقلا عن مصطفى طويطي (الجزء الأول): المرجع السابق، ص 220.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة 74 % حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 04: ' معاقبة كل من يحرض على مخالفة التعليمات ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.66 وبانحراف معياري قدره 0.933، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة 73.2 % حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 05: ' معاقبة كل من لا يتصرف وفقا للقواعد والتعليمات ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.64 وبانحراف معياري قدره 0.909، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة 72.8 % حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 06: ' الأفراد ليس لديهم استعداد للعمل ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.60 وبانحراف معياري قدره 0.886، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن المجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة 72 % حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 07: ' نقل كل من يقاوم الأوامر ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.35 وبانحراف معياري قدره 0.981، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

إيجابية وموافقون بنسبة 67% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 08: "فرض القرارات بالقوة حتى لو لم يكن العمال مقتنعين بها": نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثامنة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.35 وبانحراف معياري قدره 1.020، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة 67% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 09: "عدم السماح للعمال بالنقد وإبداء آرائهم": نلاحظ أنها إحتلت المرتبة التاسعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.28 وبانحراف معياري قدره 0.962، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.60 إلى 3.40 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 65.6% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم متوسط حسب وجهة نظر المستجوبين.

2-أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية:

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

الجدول رقم (22): إجابات افر العينة حول العبارات المتعلقة بأسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية

تقييم العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	الرتبة	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	تحليل الوصفي			العبارة	
			(δ) الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
				Std. Deviation	الخطأ المعياري بالمتوسط (Std) (Mean Error		
مرتفع	1	72	0.921	0.7304	3.6038	تصميم خطط عمل واضحة وشاملة	1
متوسط	3	67.4	1.09475	0.8682	3.3774	ضمان المرونة في تنفيذ الخطة	2
متوسط	7	63.2	1.20586	0.0956	3.1635	الاستماع جيدا للمعلومات الراجعة من العمال (التغذية العكسية)	3
متوسط	8	62.8	1.14093	.09048	3.1447	تغيير خطة العمل حسب المعلومات والحقائق المكتشفة	4
مرتفع	2	69	1.07148	.08497	3.4528	ضمانن مستوى عالي من المشاركة	5
متوسط	5	66,2	1.14261	0.9061	3.3145	شرح الأسباب الحقيقية للتغيير	6
متوسط	10	60.8	1.12140	0. 8893	3.0440	إقناع العمال بأهمية التغيير	7
متوسط	6	64	.99413	0.07884	3.2075	مساعدة العمال أثناء التنفيذ (النصح والتدريب)	8

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

متوسط	4	67	1.95287	0.1548	3.3585	طمأنة العمال بأن النتائج المحققة لصالح جميع عمال المؤسسة	9
متوسط	9	61.6	1.13410	.09022	3.0823	الحوار والتحدث مع العمال عن المكاسب المحققة	10
مرتفع		78.2	0.758	0.6016	3.9189	القيادة الإدارية الديمقراطية	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من الجدول أعلاه نجد آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بأسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية بالمؤسسات محل الدراسة: فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات البعد بلغ 3.91 ، وبانحراف معياري قدره: 0.758، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي (Mean Std. Error = 0.6016) وهي قيمة منخفضة وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون بنسبة 78.2% على أن مستوى أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية هو بدرجة مرتفعة وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة محل الدراسة وُجد كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01: 'تصميم خطط عمل واضحة وشاملة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.60 وبانحراف معياري قدره: 0.921، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.60 إلى 3.40 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 72% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم متوسطة حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02: 'ضمان مستوى عالي من المشاركة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.45 وبانحراف معياري قدره: 1.071، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 69% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03: 'ضمان المرونة في تنفيذ الخطط': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.37: وبانحراف معياري قدره 1.094، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.60 إلى 3.40 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 67.4% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم متوسطة حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 04: 'طمأنة العمال بأن النتائج المحققة لصالح جميع عمال المؤسسة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.35 وبانحراف معياري قدره 1.952، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.60 إلى 3.40 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 67% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم متوسطة حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 05: 'شرح الأسباب الحقيقية للتغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.31 وبانحراف معياري قدره 1.142، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.60 إلى 3.40 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 66,2% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم متوسطة حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 06: 'مساعدة العمال أثناء التنفيذ (النصح والتدريب)': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.20 وبانحراف معياري قدره 0.99، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.60 إلى 3.40 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 64% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم متوسطة حسب وجهة نظر المستجوبين.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 07: 'الاستماع جيدا للمعلومات الراجعة من العمال (التغذية العكسية)': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.1635 وبانحراف معياري قدره 1.205، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.60 إلى 3.40 درجة) ، وهذا يدل أي أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 63.2 % حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم متوسطة حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 08: 'تغيير خطة العمل حسب المعلومات والحقائق المكتشفة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.14 وبانحراف معياري قدره 1.140، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.60 إلى 3.40 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة 62.8 % حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 09: 'الحوار والتحدث مع العمال عن المكاسب المحققة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.0823 وبانحراف معياري قدره 1.134، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.60 إلى 3.40 درجة) ، وهذا يدل أي أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 65.6 % حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم متوسط حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: 'إقناع العمال بأهمية التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.0440 وبانحراف معياري قدره 1.121، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 2.60 إلى 3.40 درجة) ، وهذا يدل أي أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 60.8 % حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم متوسط حسب وجهة نظر المستجوبين.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

3-أسلوب القيادة الإدارية الحرة:

الجدول رقم (23): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بأسلوب القيادة الإدارية الحرة

تقييم العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	الرتبة	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	تحليل الوصفي			العبارة	
			(δ) الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
				الخطأ المعياري بالمتوسط (Std) (Mean Error	(\bar{x})Mean		
مرتفع	5	78.6	0.65719	0.07304	3.9308	بناء حالة فهم مشتركة عن المؤسسة	1
مرتفع	6	78.2	0.6985	0.08682	3.9119	إزالة كل الحواجز المتعلقة بجمع وتبادل المعلومات	2
مرتفع	8	76.4	0.75794	0.09563	3.8239	التركيز على الثقة والتعاون	3
مرتفع	3	79.8	0.71631	0.07304	3.9937	تقاسم رؤية مشتركة مع العمال حول المؤسسة	4
مرتفع	2	79.8	0.41697	0.905	3.9937	يرى نفسه أحد الموارد الداعمة المؤسسة	5
مرتفع	7	77.6	0.74089	0.0849	3.8805	تهيئة الظروف المناسبة لظهور حالات التغيير في المستقبل (بتوقع التغيير)	6
مرتفع	1	87.8	0.66247	0.0906	4.3962	دعم تقاسم المعلومات في كل مستويات	7

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	المؤسسة	مرتفع
مرتفع	11	75.2	0.77508	0.08893	3.7610	زيادة التنسيق والترابط بين أجزاء المؤسسة	8
مرتفع	10	75.2	0.70437	0.07884	3.7673	نشر الوعي وتشجيع التفكير والتعلم من الأخطاء	9
مرتفع	9	76.2	0.68593	0.04548	3.8113	التركيز على تطوير مهارات كل من القادة والعاملين	10
مرتفع	4	78.8	0.54886	0.09022	3.9497	تقاسم القوة على نطاق واسع مع العمال	11
مرتفع		78.2	0.81221	0.06016	3.9241	أسلوب القيادة الإدارية الحرة	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من الجدول أعلاه نجد آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بأسلوب القيادة الإدارية الحرة بالمؤسسات محل الدراسة: فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بلغ: 3.9241 ، وبانحراف معياري قدره: 0.812، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي (Error = Mean Std. = 0.0601) وهي قيمة منخفضة وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون بنسبة 78.2% على أن مستوى أسلوب القيادة الإدارية الحرة هو بدرجة مرتفعة وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة محل الدراسة وجد كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01: 'دعم تقاسم المعلومات في كل مستويات المؤسسة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.396 وبانحراف معياري قدره: 0.662، وقيمة المتوسط

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 87.8 % حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02: ' يرى نفسه أحد الموارد الداعمة المؤسسة ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.9937 وبتباخراف معياري قدره 0.416، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 79.8 % حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03: ' تقاسم رؤية مشتركة مع العمال حول المؤسسة ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.9937 وبتباخراف معياري قدره 0.716، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 79.8 % حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 04: ' تقاسم القوة على نطاق واسع مع العمال ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.9497 وبتباخراف معياري قدره 0.54886، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 78.8 % حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 05: ' بناء حالة فهم مشتركة عن المؤسسة ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.930 وبتباخراف معياري قدره 0.657، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن المجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة 78.6% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 06: 'إزالة كل الحواجز المتعلقة بجمع وتبادل المعلومات': نلاحظ أنها إحتلت المرتبة السادسة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.9119 وبانحراف معياري قدره 0.6985، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة 78.2% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 07: 'تهيئة الظروف المناسبة لظهور حالات التغيير في المستقبل (يتوقع التغيير)': نلاحظ أنها إحتلت المرتبة السابعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.8805 وبانحراف معياري قدره 0.74089، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة 77.6% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 08: 'التركيز على الثقة والتعاون': نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثامنة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.8239 وبانحراف معياري قدره 0.75794، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة 76.4% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 09: 'التركيز على تطوير مهارات كل من القادة والعاملين': نلاحظ أنها إحتلت المرتبة التاسعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.8113 وبانحراف معياري قدره 0.68593، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل أي أن

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 76.2% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابته على العبارة رقم 10: 'نشر الوعي وتشجيع التفكير والتعلم من الأخطاء': نلاحظ أنها إحتلت المرتبة العاشرة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.7673 وبانحراف معياري قدره 0.70437، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن المجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 75.2% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابته على العبارة رقم 11: 'زيادة التنسيق والترابط بين أجزاء المؤسسة': نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الحادية عشر من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.7673 وبانحراف معياري قدره 0.77508، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 75.2% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي الاحصائي للمتغيرات التابعة

1- الإعداد والتخطيط للتغيير:

الجدول رقم (24): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالإعداد والتخطيط للتغيير

تقييم العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	الرتبة	الوزن النسبي	تحليل الوصفي			العبارة
			(δ) الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
				الخطأ المعياري بالمتوسط (Std) (Mean Error)	(x̄)Mean	
مرتفع	1	81.4	0.59235	0.04713	4.0759	القيام بالتغيير نظرا للحاجة الملحة و مدى ضرورته للمؤسسة.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

مرتفع	4	78.8	0.59507	0.04734	3.9494	قيام المؤسسة بدراسة مسبقة للتغيير .	2
مرتفع	2	80.2	0.64112	0.05084	4.0189	محاولة إدارة المؤسسة إيجاد البيئة الملائمة للتغيير	3
مرتفع	7	77	0.61455	0.04874	3.8553	هناك رؤية واضحة للمؤسسة حول التغيير	4
مرتفع	5	77.6	0.58441	0.04635	3.8868	إقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه	5
مرتفع	10	76	0.79935	0.06339	3.8050	آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة تساعد على تسهيل تنفيذ التغيير	6
مرتفع	8	76.6	0.73094	0.05797	3.8302	توفير الموارد اللازمة لعملية التغيير(مالية ، مادية ،بشرية)	7
مرتفع	9	76	0.75873	0.06017	3.8050	تحديد إحتياجات الزبائن (داخل و خارج المؤسسة).	8
مرتفع	3	80	0.7036	0.26663	4.0000	توضيح قنوات الإتصال في مختلف مراحل عملية التغيير	9
مرتفع	6	77.2	0.66063	0.05239	3.8616	العمل على على توضيح الهدف من التغيير .	10
مرتفع	11	73.8	0.85647	0.06792	3.6918	أخذ رأي العاملين الذين	11

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

						يتمتعون بمهارات و خبرات ملائمة و الإستعانة بذلك في التخطيط لعملية التغيير	
مرتفع	12	73	0.76297	0.06051	3.6541	تحديد فريق التغيير والفرد المسؤول عن التغيير (قائد التغيير)	12
مرتفع		77.8	0.69008	0.05473	3.8926	الإعداد والتخطيط للتغيير	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من الجدول أعلاه نجد آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالإعداد والتخطيط للتغيير بالمؤسسات محل الدراسة: فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بلغ: 3.8926، وبانحراف معياري قدره: 0.6900، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي (Mean Std. Error = 0.0547) وهي قيمة منخفضة وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون بنسبة 77.8% على أن مستوى الإعداد والتخطيط للتغيير هو بدرجة مرتفعة وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد عينة محل الدراسة وجد كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01: 'القيام بالتغيير نظرا للحاجة الملحة و مدى ضرورته للمؤسسة.': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.0759 وبانحراف معياري قدره: 0.59235، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 81.4 % حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02: 'محاولة إدارة المؤسسة إيجاد البيئة الملائمة للتغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.0189 وانحراف معياري قدره 0.64112، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 80.2% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03: 'توضيح قنوات الإتصال في مختلف مراحل عملية التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.0000 وانحراف معياري قدره 0.7036، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن المجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 80% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 04: 'قيام المؤسسة بدراسة مسبقة للتغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.9494 وانحراف معياري قدره 0.59507، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 78.8% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 05: 'إقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.8868 وانحراف معياري قدره 0.58441، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 77.6% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 06: 'العمل على توضيح الهدف من التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.8616 وانحراف معياري قدره 0.66063، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 77.2% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 07: ' هناك رؤية واضحة للمؤسسة حول التغيير ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.8553 وبانحراف معياري قدره 0.61455، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 76.6% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 08: ' توفير الموارد اللازمة لعملية التغيير (مالية ، مادية ، بشرية) ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.8302 وبانحراف معياري قدره 0.73094، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 76.6% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 09: ' تحديد إحتياجات الزبائن (داخل و خارج المؤسسة) ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.8050 وبانحراف معياري قدره 0.75873، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 76% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: ' آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة تساعد على تسهيل تنفيذ التغيير: ' نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.8050 وبانحراف معياري قدره 0.79935، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 76% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: 'أخذ رأي العاملين الذين يتمتعون بمهارات و خبرات ملائمة و الإستعانة بذلك في التخطيط لعملية التغيير': نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الحادية عشر من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.6918 و بانحراف معياري قدره 0.85647، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أي أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية و موافقون بنسبة 73.8% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: 'تحديد فريق التغيير والفرد المسؤول عن التغيير(قائد التغيير)': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية عشر من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.6541 و بانحراف معياري قدره 0.76297، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية و موافقون بنسبة 73% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

2-التنفيذ وإدارة المقاومة

الجدول رقم (25): إجابات افرا العينة حول العبارات المتعلقة بالتنفيذ وإدارة المقاومة

تقييم العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	الرتبة	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	تحليل الوصفي			العبارة	
			الانحراف المعياري (δ)	المتوسط الحسابي			
				Std. Deviation	الخطأ المعياري بالمتوسط (Std) (Mean Error)		
مرتفع	4	73.2	0.824	0.065	3.666	اختيار الوقت المناسب لتنفيذ التغيير	1
مرتفع	9	71	0.924	0.073	3.559	التدرج وعدم التسرع في تنفيذ التغيير	2
مرتفع	5	72,8	0.858	0.068	3.641	التركيز على المشاركة	3

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

						في تنفيذ عملية التغيير	
مرتفع	6	72	0.826	0.065	3.603	توزيع المسؤوليات على المعنيين بالتغيير	4
مرتفع	7	71.8	0.812	0.064	3.591	التركيز على التدريب لإنجاح التغيير	5
مرتفع	11	69.8	0.825	0.065	3.490	توفير مختلف التقنيات الحديثة لدعم التغيير	6
مرتفع	10	70.8	0.862	0.068	3.540	استغلال دافعية الأفراد للإبداع للقيام بعملية التغيير	7
مرتفع	8	71	0.861	0.068	3.553	التركيز أثناء عملية التغيير على تغيير الأنماط السلوكية للعاملين	8
مرتفع	2	73.8	0.876	0.069	3.698	العمل على شرح النتائج التي تعود على المؤسسة جراء التغيير	9
مرتفع	1	75.6	0.829	0.065	3.786	التعرف على أسباب مقاومة التغيير	10
مرتفع	3	73.4	0.903	0.071	3.673	العمل على علاج المشكلات التي تواجه عمليات التغيير.	11
مرتفع		82.2	3.723	0.296	4.112	التنفيذ وإدارة المقاومة	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

من الجدول أعلاه نجد آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير بالمؤسسات محل الدراسة: فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بلغ: 4.112، وبانحراف معياري قدره: 3.723، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي (Mean Std. Error = 0.296) وهي قيمة منخفضة وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون بنسبة 82.2% على أن مستوى التنفيذ وإدارة المقاومة هو بدرجة مرتفعة وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة محل الدراسة وجد كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01: 'تقوم الإدارة بالتعرف على أسباب مقاومة التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.786 وبانحراف معياري قدره: 0.829، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 75.6% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02: 'العمل على شرح النتائج التي تعود على المؤسسة جراء التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.698 وبانحراف معياري قدره 0.876، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أي أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 73.8% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03: 'العمل على علاج المشكلات التي تواجه عمليات التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.673 وبانحراف معياري قدره 0.903، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أي أن

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 73.4% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 04: 'اختيار الوقت المناسب لتنفيذ التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.666 وبانحراف معياري قدره 0.824، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 73.2% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 05: 'تركز المؤسسة على المشاركة في تنفيذ عملية التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.641 وبانحراف معياري قدره 0.858، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 72,8% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 06: 'تعمل إدارة المؤسسة على توضيح الهدف من التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.603 وبانحراف معياري قدره 0.826، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 72% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 07: 'تركز المؤسسة على التدريب لإنجاح التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.591 وبانحراف معياري قدره 0.812، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 71.8% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 08: ' التركيز أثناء عملية التغيير على تغيير الأنماط السلوكية ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.553 وبانحراف معياري قدره 0.861، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 71% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 09: ' التدرج وعدم التسرع في تنفيذ التغيير ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.559 وبانحراف معياري قدره 0.924، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 71% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: ' تستغل المؤسسة دافعية الأفراد للإبداع للقيام بعملية التغيير ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.540 وبانحراف معياري قدره 0.862، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أي أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 70.8% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: ' توفير مختلف التقنيات الحديثة لدعم التغيير ': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الحادية عشر من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.490 وبانحراف معياري قدره 0.825، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أي أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 69.8% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

الجدول رقم (26): إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بمتابعة ودعم التغيير

تقييم العام لأفراد العينة نحو كل عبارة	الرتبة	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)	تحليل الوصفي			العبارة	
			(δ) الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
				Std. Deviation	الخطأ المعياري بالمتوسط (Std) (Mean Error)		
مرتفع	7	73.4	0.783	0.062	3.6730	إشراك العمال في تقييم عملية التغيير .	1
مرتفع	10	70.6	0.840	0.066	3.5346	تكريم العمال بعد تنفيذ التغيير بهدف تشجيعهم	2
مرتفع	1	74.2	0.757	0.060	3.7107	حث العمال بالإلتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير	3
مرتفع	8	72.2	0.802	0.063	3.6101	التركيز على قيم و معايير المجموعات لضمان إستمرارية التغيير	4
مرتفع	3	73.8	0.770	0.061	3.6918	مراجعة خطط التغيير دوريا و إعادة تقييم ما تم إنجازه	5
مرتفع	5	73.4	0.757	0.060	3.6792	تقييم جهود التغيير ومدى عودتها بالفائدة على المؤسسة	6
مرتفع	6	73.3	0.896	0.071	3.6730	للحوافز دور في	7

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

						التقليل من السلوكات السلبية الراضة للتغيير	
مرتفع	4	73.8	0.793	0.062	3.6981	إستخدام أسلوب التزغيب لضمان سير عملية التغيير	8
مرتفع	9	72.2	0.862	0.068	3.616	إستخدام أسلوب التهديد لضمان سير عملية التغيير	9
مرتفع	2	73.8	0.700	0.055	3.698	تثمين المكاسب المحققة و تحقيق المزيد من التغيير	10
مرتفع	11	70.2	0.692	0.054	3.515	ترسيخ نتائج التغيير ضمن ثقافة المؤسسة لضمان إستمراريته	11
مرتفع		76	0.644	0.051	3.807	متابعة ودعم التغيير	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من الجدول أعلاه نجد آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق متابعة ودعم التغيير بالمؤسسات محل الدراسة: فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات البعد بلغ: 3.807، وبانحراف معياري قدره: 0.644، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، كما أن مقدار الخطأ المعياري الموجود في المتوسط الحسابي (Mean Std. Error = 0.051) وهي قيمة منخفضة وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون بنسبة 76% على أن مستوى متابعة ودعم التغيير هو بدرجة مرتفعة وفيما يلي ترتيب العبارات حسب أهميتها لدى أفراد العينة محل الدراسة وجد كما يلي:

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01: 'تسعى إدارة المؤسسة على حث العمال بالالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.7107 وبانحراف معياري قدره: 0.757، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 74.2% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02: 'تؤمن المكاسب المحققة و تحقيق المزيد من التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.698 وبانحراف معياري قدره 0.700، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 73.8% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03: 'يتم مراجعة خطط التغيير دوريا و إعادة تقييم ما تم إنجازه': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.6918 وبانحراف معياري قدره 0.770، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 73.8% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 04: 'إستخدام أسلوب الترغيب لضمان سير عملية التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.6981 وبانحراف معياري قدره 0.793، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 73.8% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 05: 'تقييم جهود التغيير ومدى عودتها بالفائدة على المؤسسة': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.6792 وبانحراف معياري قدره 0.757، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 73.4% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 06: 'تلعب الحوافز دور في التقليل من السلوكات السلبية الراضة للتغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.6730 وبانحراف معياري قدره 0.896، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 73.3% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 07: 'تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في تقييم عملية التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.6730 وبانحراف معياري قدره 0.783، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 73.4% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 08: 'تركز المؤسسة على قيم و معايير المجموعات لضمان إستمرارية التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثامنة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.6101 وبانحراف معياري قدره 0.802، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بنسبة 72.2% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 09: 'إستخدام أسلوب التهديد لضمان سير عملية التغيير': نلاحظ أنها احتلت المرتبة التاسعة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

بالمتوسط حسابي بلغ 3.616 وبانحراف معياري قدره 0.862، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن المجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة 72.2% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: 'تقوم المؤسسة بتكريم العمال بعد تنفيذ التغيير بهدف تشجيعهم': نلاحظ أنها احتلت المرتبة العاشرة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.5346 وبانحراف معياري قدره 0.840، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن المجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة 70.6% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: 'يتم ترسيخ نتائج التغيير ضمن ثقافة المؤسسة لضمان إستمراريته': نلاحظ أنها احتلت المرتبة الحادية عشر من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.515 وبانحراف معياري قدره 0.692، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون بنسبة 70.2% حول تقييمهم للمؤسسات المينائية محل الدراسة بدرجة تقييم عالية حسب وجهة نظر المستجوبين .

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

قبل إجراء اختبار فرضيات الدراسة تجري اختبار التوزيع الطبيعي وهو إحدى الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسات الميدانية الإحصائية لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا. يهدف هذا الاختبار إلى تقييم مدى انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي المتوقع، مما يساعد الباحثين على اتخاذ القرارات الإحصائية الصحيحة وتحديد الطرق المثلى لتحليل البيانات.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر اختبار التوزيع الطبيعي أحد الخطوات الأساسية في تحليل البيانات الإحصائية وضمان صحة الاستنتاجات الناتجة عن الدراسة الميدانية الإحصائية¹.

كما أنه توجد عدة طرق إحصائية معتمدة في اختبار التوزيع الطبيعي، ومنها:

1- Shapiro-Wilk test: وهو اختبار يستخدم لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، حيث يقوم الاختبار بحساب قيمة p-value ومن ثم تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

2- Kolmogorov-Smirnov test: وهو اختبار آخر يستخدم لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، ويستخدم هذا الاختبار للبيانات الكبيرة.

3- Anderson-Darling test: ويستخدم هذا الاختبار للبيانات الصغيرة.

6- Jarque-Bera test: ويستخدم هذا الاختبار للبيانات الكبيرة.

حيث أنه يجب التأكد من أن الاختبار المستخدم يتناسب مع حجم العينة ونوع البيانات المستخدمة ويجب أن يتم تطبيق الاختبار بشكل صحيح وباستخدام الإجراءات الإحصائية الصحيحة لضمان صحة النتائج. والقاعدة العامة للتفرطح هو أنه إذا كان الرقم أكبر من +1، فإن التوزيع له ذروة مرتفعة جدا ويسمى بالتوزيع المحذب، أما إن كان التفرطح أصغر من -1، فإن ذلك يشير إلى توزيع مسطح بالتوزيع المفطح. فالتوزيعات التي تظهر في الالتواء والتفرطح أو أحدهما والتي تتجاوز هذه القاعدة تعتبر توزيعات غير طبيعية¹. أي باستخدام معامل الالتواء والتفطح يجب أن تكون القيم محصورة بين $1 \pm$ ليكون توزيع البيانات طبيعياً كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. European business review, 26(2), p71

¹ جوزيف ف. هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، "الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019، ص96.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

الجدول رقم(27): معامل الالتواء والتفطح.

معامل التفطح (Kurtosis) ku	معامل الالتواء (Skewness) SK	N	محاور الدراسة
-0.147	-0.452	159	بيانات المتغير المستقل:
-0.235	-0.369	159	بيانات المتغير التابع:

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الالتواء لمتغير بيانات المتغير المستقل: بلغ $(0.452 = SK)$ ، كما أن معامل الالتواء للمتغير التابع: بلغ $(0.147 = SK)$ وكلا القيمتين تقع ضمن المجال $[1, -1]$.

في حين نجد معامل التفطح للمتغير المستقل بلغ قيمة $(ku = -0.369)$ كما بلغ معامل التفطح لمتغير التابع قيمة $(ku = -0.235)$ وكلاهما تقع ضمن المجال $[1, -1]$.

وعليه بناءً على نتائج الكشف عن توزيع البيانات باستخدام معاملات الالتواء والتفطح الموضحة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن جميع قيم الالتواء والتفطح لبيانات المتغيرات المدروسة تقع ضمن المجالات المحددة إحصائياً. وبالتالي، يمكننا القول أن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي. ونتيجة لذلك، سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية (الوصفية والاستدلالية) في تحليل إجابات أفراد العينة المستجوبة واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نص فرضية البحث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة المتسلطة وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

وبما أنه يتم اختبار هذه الفرضية عند مستوى المعنوية (0.05) فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضية إحصائية أي فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الإدارية المتسلطة وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية المتسلطة وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل. والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة:

الجدول رقم (28): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغير المستقل (القيادة الإدارية المتسلطة) على المتغير التابع (إدارة التغيير)

النتيجة	Sig	T	المعاملات	$y = B_0 + B_1(x_1)$	نموذج الانحدار
معامل معنوي	0.000	4.803	0.649	الثابت	$r=0.324$
معامل معنوي	0.000	6.636	0.776	المتغير المستقل: القيادة الإدارية المتسلطة	$R^2=0.104$
$Y=.0.649+0.776(x)$ المتغير التابع إدارة التغيير Y :dependent variable				$F=3.677$ $Sig=0.00$	معنوية النموذج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

تفسر النتائج الواردة في الجدول اعلاه كما يلي:

- معامل الارتباط (r): بلغ معامل الارتباط ($r=0.324$) وهي قيمة دالة إحصائية، حيث نجد أن قيمة F المحسوبة معنوية ($F_{ca}=3.677$) لأن قيمة ($SIG=0.000$) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية المتسلطة والمتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير كما تُفسر إشارة الارتباط الموجبة بأن المتغير المستقل والمتغير التابع يتغيران في الاتجاه نفسه (علاقة طردية)، وكلما زادت قيم القيادة الإدارية المتسلطة أدى ذلك إلى زيادة إدارة التغيير في موانئ عنابة وسكيكدة وجيجل ، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة وإدارة التغيير في موانئ عنابة وسكيكدة وجيجل.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

كما بلغ معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.104) تبين بأن القيادة الإدارية المتسلطة يساهم بنسبة (10.4%) في التغيرات التي تحدث في إدارة التغيير وهي نسبة منخفضة أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (القيادة الإدارية المتسلطة) بلغ قيمة (0.776=B) وهي قيمة دالة إحصائيا حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=6.636$) قيمة مستوى المعنوية ($Sig=0.000$) أقل من مستوى الدلالة 0.05، ويُفسَّر ذلك بأن تأثير المتغير (القيادة الإدارية المتسلطة) معنوي وموجب أي (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى (القيادة الإدارية المتسلطة) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات إدارة التغيير حسب وجهة نظر عينة الدراسة المستجوبة بالموائئ محل الدراسة بقيمة (0.776) وحدة أي بنسبة زيادة قدرها (77.6%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية (القيادة الإدارية المتسلطة) في تحقيق التغيير والحد من مقاومته.
بدورها هذه الفرضية تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المتسلطة والإعداد والتخطيط لعملية التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة المتسلطة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المتسلطة ودعم ومتابعة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين كل متغيرين حسب الجدول التالي:

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة و أبعاد إدارة

التغيير (الإعداد والتخطيط التغيير، التنفيذ وإدارة المقاومة ومتابعة ودعم التغيير)

نتيجة العلاقة	المعنوية الفرعية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		اختبار العلاقة بين	
	(SIG)	t	B	R ²	معامل R ارتباط	(SIG)	F	المتغير التابع إدارة التغيير	متغير مستقل
معنوية	0.001	3.355	0.281	0.067	0.259	0.001	11.255	الإعداد والتخطيط للتغيير	القيادة الإدارية المتسلطة
غير معنوية	0.333	0.970	0.455	0.006	0.077	0.333	0.942	التنفيذ وإدارة المقاومة	القيادة الإدارية المتسلطة
غير معنوية	0.248	1.159	0.094	0.008	0.092	0.248	1.342	متابعة ودعم التغيير	القيادة الإدارية المتسلطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

✓ الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد تأثير دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

بين القيادة الإدارية المتسلطة والإعداد والتخطيط للتغيير في الموائى محل الدراسة.

✓ الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

بين القيادة الإدارية المتسلطة والإعداد والتخطيط للتغيير في الموائى محل الدراسة.

تفسر النتائج الواردة في الجدول أعلاه كما يلي: نجد أن قيمة F المحسوبة ($F_{cal} = 4.329$) معنوية

لأن قيمة ($SIG = 0.001$) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يشير إلى وجود

تأثير دال إحصائيا بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية المتسلطة) والمتغير التابع (الإعداد

والتخطيط للتغيير) لدى الموائى محل الدراسة.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.067) يتبين بأن بعد أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة يساهم بنسبة (6.7%) في تفسير التغيرات التي تحدث في الإعداد والتخطيط للتغيير لدى الموائى محل الدراسة أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار لبعدها أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة بلغ ($B=0.281$) وهي قيمة دالة إحصائيا حيث بلغت قيمة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في هذه الدراسة (0.05) ويُفسر ذلك بأن تأثير بعد أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة هو ذو تأثير معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى القيادة الإدارية المتسلطة من خلال بعد (القيادة الإدارية المتسلطة) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الإعداد والتخطيط للتغيير حسب وجهة نظر عينة المستجوبين لدى الموائى محل الدراسة بقيمة (0.281) وحدة أي بنسبة زيادة قدرها (28.1%) وهي نسبة تدل على أهمية بعد (أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة) في الإعداد والتخطيط للتغيير وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الإدارية المتسلطة والإعداد والتخطيط للتغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

اختبار الفرضية الفرعية 02:

نص الفرضية الاحصائية:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة وتنفيذ وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير في الموائى محل الدراسة.

تفسر النتائج الواردة في الجدول أعلاه كما يلي: نجد أن قيمة F المحسوبة ($F_{cal}= 0.942$) غير معنوية لأن قيمة ($SIG=0.333$) المصاحبة لها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يشير إلى

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

عدم وجود تأثير دالة إحصائية بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية المتسلطة) والمتغير التابع (التنفيذ وإدارة المقاومة) في الموانئ محل الدراسة.

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة وتنفيذ وإدارة المقاومة لدى المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

اختبار الفرضية الفرعية 03:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة ودعم ومتابعة عملية التغيير في الموانئ محل الدراسة.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة ودعم ومتابعة عملية التغيير في الموانئ محل الدراسة. تفسر النتائج الواردة في الجدول اعلاه كما يلي: نجد أن قيمة F المحسوبة ($F_{cal} = 1.342$) غير معنوية لأن قيمة (SIG=0.248) المصاحبة لها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يشير إلى عدم وجود تأثير دال إحصائية بين المتغير المستقل (أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة) والمتغير التابع (دعم ومتابعة التغيير) في الموانئ محل الدراسة.

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية المتسلطة ودعم ومتابعة عملية التغيير لدى المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل

ثانياً- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الديمقراطية وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نص فرضية البحث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الديمقراطية وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

وبما أنه يتم اختبار هذه الفرضية عند مستوى المعنوية (0.05) فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضية إحصائية أي فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الديمقراطية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الديمقراطية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة.

والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة:

الجدول رقم(30): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغير المستقل (القيادة الإدارية الديمقراطية) على

المتغير التابع (إدارة التغيير)

النتيجة	Sig	T	المعاملات	$y = B_0 + B_1(x_1)$	نموذج الانحدار
معامل معنوي	0.001	3.930	2.159	الثابت	$r=0.254$
معامل معنوي	0.001	3.296	0.454	المتغير المستقل: القيادة الإدارية الديمقراطية	$R^2=0.065$
Y=2.159+0. 454(x)				f= 10.867	معنوية النموذج
Y :dependent variable: المتغير التابع إدارة التغيير				Sig= 0.001	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

تفسر النتائج الواردة في الجدول أعلاه كما يلي:

- معامل الارتباط (r): بلغ معامل الارتباط ($r= 0.254$) وهي قيمة دالة إحصائية، حيث نجد أن قيمة F المحسوبة معنوية ($F_{ca}=10.867$) لأن قيمة ($SIG=0.001$) المصاحبة لها أقل من مستوى

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية الديمقراطية والمتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير كما تُفسَّرُ إشارة الارتباط الموجبة بأن المتغير المستقل والمتغير التابع يتغيران في الاتجاه نفسه (علاقة طردية)، وكلما زادت قيم القيادة الإدارية الديمقراطية أدى ذلك إلى زيادة إدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الديمقراطية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.065) تبين بأن أسلوب القيادة الديمقراطية يساهم بنسبة (6.5%) في التغيرات التي تحدث في إدارة التغيير وهي نسبة منخفضة أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (القيادة الإدارية الديمقراطية) بلغ قيمة ($B=0.454$) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}=3.296$) قيمة مستوى المعنوية ($Sig=0.001$) أقل من مستوى الدلالة 0.05، ويُفسَّرُ ذلك بأن تأثير المتغير (القيادة الإدارية الديمقراطية) معنوي وموجب أي (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى (القيادة الإدارية الديمقراطية) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات إدارة التغيير حسب وجهة نظر عينة الدراسة المستجوبة بالموانئ محل الدراسة بقيمة (0.454) وحدة أي بنسبة زيادة قدرها (45.4%) وهي نسبة متوسطة تدل على أهمية (القيادة الإدارية الديمقراطية) في تحقيق التغيير.

بدورها هذه الفرضية تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الديمقراطية والإعداد والتخطيط للتغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل .
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الديمقراطية وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الديمقراطية ودعم ومتابعة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين كل متغيرين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة علاقة بين القيادة الإدارية الديمقراطية و أبعاد إدارة التغيير (الإعداد والتخطيط، التنفيذ وإدارة المقاومة و المتابعة والدعم)

نتيجة العلاقة	المعنوية الفرعية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		اختبار العلاقة بين	
	(SIG)	t	B	R ²	معامل R ارتباط	(SIG)	F	المتغير التابع إدارة التغيير	متغير مستقل
معنوية	0.000	6.189	0.403	0.196	0.443	0.000	38.307	الإعداد والتخطيط للتغيير	القيادة الإدارية الديمقراطية
غير معنوية	0.098	1.662	0.646	0.017	0.132	0.098	2.763	التنفيذ وإدارة المقاومة	
معنوية	0.000	4.965	0.313	0.136	0.368	0.000	24.656	متابعة ودعم التغيير	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

✓ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الديمقراطية والإعداد والتخطيط للتغيير في الموانئ محل الدراسة.

✓ **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الديمقراطية والإعداد والتخطيط للتغيير في الموانئ محل الدراسة.

تفسر النتائج الواردة في الجدول أعلاه كما يلي: نجد أن قيمة F المحسوبة ($F_{cal}=38.307$) معنوية لأن قيمة ($SIG=0.000$) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يشير إلى وجود

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

تأثير دال إحصائياً بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية الديمقراطية) والمتغير التابع (الإعداد والتخطيط للتغيير) في الموائى محل الدراسة.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.196) يتبين بأن بعد القيادة الإدارية الديمقراطية يساهم بنسبة (19,6%) في تفسير التغيرات التي تحدث في التخطيط لعملية التغيير الموائى محل الدراسة أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار لبعدها أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية بلغ ($B=0.403$) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في هذه الدراسة (0.05) ويُفسَّر ذلك بأن تأثير بعد أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية هو ذو تأثيراً معنوياً وموجباً (تأثير إيجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى أسلوب قائد التغيير من خلال بعد (أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في التخطيط لعملية التغيير حسب وجهة نظر عينة المستجوبين لدى الموائى محل الدراسة بقيمة (0.403) وحدة أي بنسبة زيادة قدرها (40.3%) وهي نسبة تدل على أهمية بعد (أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية) في الإعداد والتخطيط للتغيير.

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية والإعداد والتخطيط للتغيير في الموائى محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية 02:

نص الفرضية الإحصائية:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الديمقراطية وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير في الموائى محل الدراسة.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الديمقراطية وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير في الموائى محل الدراسة.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

تفسر النتائج الواردة في الجدول اعلاه كما يلي: نجد أن قيمة F المحسوبة ($F_{cal}=2.763$) غير معنوية لأن قيمة ($SIG=0.098$) المصاحبة لها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يشير إلى عدم وجود تأثير دالة إحصائية بين المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) والمتغير التابع (تنفيذ وإدارة مقاومة التغيير) في الموائى محل الدراسة.

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الإدارية الديمقراطية وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير في الموائى محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

✓ الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

بين القيادة الإدارية الديمقراطية ودعم ومتابعة التغيير في الموائى محل الدراسة.

✓ الفرضية البديلة (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين

القيادة الإدارية الديمقراطية و متابعة ودعم التغيير في الموائى محل الدراسة.

تفسر النتائج الواردة في الجدول اعلاه كما يلي: نجد أن قيمة F المحسوبة ($F_{cal}=24.656$) معنوية لأن قيمة ($SIG=0.000$) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائية بين المتغير المستقل (أسلوب القيادة الديمقراطية) والمتغير التابع (متابعة ودعم التغيير) لدى الموائى محل الدراسة.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.136) يتبين بأن بعد أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية يساهم بنسبة ($13,6\%$) في تفسير التغيرات التي تحدث في متابعة ودعم التغيير للموائى محل الدراسة أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار لبعده القيادة الإدارية الديمقراطية بلغ ($B=0.313$) وهي قيمة دالة إحصائية حيث بلغت قيمة ($0.000 = Sig$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في هذه الدراسة (0.05) ويُفسر ذلك بأن تأثير بعد أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية هو ذو تأثيراً معنوياً وموجباً (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

بعد (أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في متابعة ودعم التغيير حسب وجهة نظر عينة المستجوبين لدى الموائى محل الدراسة بقيمة (0.313) وحدة أي بنسبة زيادة قدرها (31.3%) وهي نسبة تدل على أهمية بعد (القيادة الديمقراطية) في متابعة ودعم التغيير. وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الديمقراطية و متابعة ودعم التغيير في الموائى محل الدراسة.

3. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

نص الفرضية البحث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل. وبما أنه يتم اختبار هذه الفرضية عند مستوى المعنوية (0.05) فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضية إحصائية أي فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل. والجدول التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة:

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

الجدول رقم(32): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المتغير المستقل (أسلوب القيادة الحرة (الذاتية)) على

المتغير التابع (إدارة التغيير)

النتيجة	Sig	T	المعاملات		$y = B_0 + B_1(x_1)$	نموذج الانحدار
معامل معنوي	0.002	3.207	2.199	الثابت	$r=0.212$	معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين
معامل معنوي	0.007	2.725	0.466	المتغير المستقل: القيادة الإدارية الحرة	$R^2=0.045$	معامل التفسير
$Y=2.199+0.466(x)$					$F=7.423$	معنوية النموذج
Y :dependent variable: المتغير التابع إدارة التغيير					$Sig= 0.007$	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

تفسر النتائج الواردة في الجدول أعلاه كما يلي:

- معامل الارتباط (r): بلغ معامل الارتباط ($r=0.212$) وهي قيمة دالة إحصائية، حيث نجد أن قيمة F المحسوبة معنوية ($F_{ca}=7.423$) لأن قيمة ($SIG=0.007$) المصاحبة لها أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في الدراسة (0.05) وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الحرة والمتغير التابع المتمثل في إدارة التغيير كما نُفسر إشارة الارتباط الموجبة بأن المتغير المستقل والمتغير التابع يتغيران في الاتجاه نفسه (علاقة طردية)، وكلما زادت قيم القيادة الحرة أدى ذلك إلى زيادة إدارة التغيير في الموائى محل الدراسة، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد تأثير ذو احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الإدارية الحرة وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.045) تبين بأن القيادة الحرة تساهم بنسبة (4.5%) في التغيرات التي تحدث في إدارة التغيير وهي نسبة منخفضة أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

39- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (أسلوب القيادة الإدارية الحرة) بلغ قيمة (0.466=B) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.636=T_{cal}) قيمة مستوى المعنوية (Sig=0.007) أقل من مستوى الدلالة 0.05، ويُفسَّر ذلك بأن تأثير المتغير (أسلوب القيادة الإدارية الحرة) معنوي وموجب أي (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى (القيادة الإدارية الحرة) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات إدارة التغيير حسب وجهة نظر عينة الدراسة المستجوبة في الموائى محل الدراسة بقيمة (0.466) وحدة أي بنسبة زيادة قدرها (46.6%) وهي نسبة متوسطة تدل على أهمية (أسلوب القيادة الإدارية الحرة) في تحقيق التغيير. بدورها هذه الفرضية تنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) والإعداد والتخطيط للتغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل .

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) ودعم ومتابعة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسكيكدة وجيجل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين كل متغيرين حسب الجدول التالي:

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية الحرة و أبعاد إدارة التغيير (الإعداد والتخطيط، التنفيذ وإدارة المقاومة و المتابعة والدعم)

نتيجة العلاقة	المعنوية الفرعية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		اختبار العلاقة بين	
	(SIG)	t	B	R ²	معامل R ارتباط	(SIG)	F	المتغير التابع إدارة التغيير	متغير مستقل
معنوية	0.000	6.300	0.382	0.202	0.449	0.000	39.685	الإعداد والتخطيط للتغيير	القيادة الإدارية الحرة
غير معنوية	0.095	1.680	0.610	0.018	0.133	0.095	2.821	التنفيذ وإدارة المقاومة	القيادة الإدارية الحرة
معنوية	0.000	3.706	0.225	0.080	0.284	0.000	13.734	متابعة ودعم التغيير	القيادة الإدارية الحرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- ✓ الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) والإعداد والتخطيط للتغيير في الموانئ محل الدراسة.
- ✓ الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) والإعداد والتخطيط للتغيير في الموانئ محل الدراسة.

تفسر النتائج الواردة في الجدول أعلاه كما يلي: نجد أن قيمة F المحسوبة ($F_{cal}=39.685$) معنوية لأن قيمة ($SIG=0.000$) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين المتغير المستقل (القيادة الحرة) والمتغير التابع (الإعداد والتخطيط للتغيير) لدى الموانئ محل الدراسة.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.202) يتبين بأن بعد القيادة الحرة يساهم بنسبة (20.2%) في تفسير

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

التغيرات التي تحدث في الإعداد والتخطيط لعملية التغيير في الموائى محل الدراسة أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار لبعده القيادة الحرة بلغ (0.382=B) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في هذه الدراسة (0.05) ويُفسَّر ذلك بأن تأثير بعد القيادة الإدارية الحرة هو ذو تأثيراً معنوياً وموجباً (تأثير إيجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في مستوى بعد القيادة الإدارية الحرة) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الإعداد والتخطيط لعملية التغيير حسب وجهة نظر عينة المستجوبين لدى موائى الشرق الجزائري بقيمة (0.403) وحدة أي بنسبة زيادة قدرها (38.2%) وهي نسبة تدل على أهمية بعد القيادة الإدارية الحرة) في الإعداد والتخطيط لعملية التغيير

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الحرة والإعداد والتخطيط للتغيير في الموائى محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية 02:

نص الفرضية الاحصائية:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

بين القيادة الحرة (الذاتية) وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير لدى الموائى محل الدراسة.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

بين القيادة الحرة (الذاتية) وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير لدى الموائى محل الدراسة.

✓ تفسر النتائج الواردة في الجدول اعلاه كما يلي: نجد أن قيمة F المحسوبة ($F_{cal}=2.821$) غير

معنوية لأن قيمة (SIG=0.095) المصاحبة لها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يشير

إلى عدم وجود تأثير دال إحصائياً بين المتغير المستقل (القيادة الحرة) والمتغير التابع (تنفيذ

وإدارة مقاومة التغيير) لدى الموائى محل الدراسة وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

✓ نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير لدى الموانئ محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

✓ الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الحرة (الذاتية) و متابعة ودعم التغيير في الموانئ محل الدراسة.

✓ الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين القيادة الحرة و متابعة ودعم التغيير في الموانئ محل الدراسة.

تفسر النتائج الواردة في الجدول اعلاه كما يلي: نجد أن قيمة F المحسوبة ($F_{cal}=13.734$) معنوية لأن قيمة ($SIG=0.000$) المصاحبة لها أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهو ما يشير إلى وجود تأثير دالة إحصائية بين المتغير المستقل (القيادة الحرة) والمتغير التابع (متابعة ودعم التغيير) لدى الموانئ محل الدراسة.

- معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال نموذج الانحدار وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.080) يتبين بأن بعد القيادة الحرة يساهم بنسبة (8%) في تفسير التغيرات التي تحدث في متابعة ودعم التغيير للموانئ محل الدراسة أما باقي النسبة فيرجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار لبعده القيادة الحرة بلغ ($B=0.225$) وهي قيمة دالة إحصائية حيث بلغت قيمة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد عليه في هذه الدراسة (0.05) ويُفسَّر ذلك بأن تأثير بعد القيادة الحرة هو ذو تأثيرا معنوي وموجب (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن الزيادة في بعد (القيادة الحرة) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في متابعة ودعم التغيير حسب وجهة نظر عينة المستجوبين لدى الموانئ محل الدراسة بقيمة (0.225) وحدة أي بنسبة زيادة قدرها (22.5%) وهي نسبة تدل على أهمية بعد (القيادة الحرة) في متابعة ودعم التغيير.

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

للمؤسسات المينائية لعنابة سيكدة وجيجل

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية الحرة ومتابعة ودعم التغيير في الموانئ محل الدراسة.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية لكل من عنابة وسيكدة وجيجل. تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية فإننا ندرس الفروق في آراء المستجوبين نحو العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير تعزى إلى المتغيرات الشخصية، كل متغير على حدى كما هو مبين في الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (34): نتائج تحليل فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو القيادة الإدارية وإدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس.

نتيجة الفروق	Independent Samples Test			Group Statistics					
	Sig.	df	t	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس	العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في موانئ الشرق الجزائري
لا توجد فروق دالة احصائيا	0.267	159	1.157	0.05138	0.85875	2.3794	94	ذكر	
				0.06749	0.74983	3.5421	65	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن: قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal}= 1.157$) وقيمة (Sig =0.267) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات المبحوثين (ذكور والإناث). اتجاه إدراكهم للعلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة. اتخاذ القرار: نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية 02:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

جدول رقم (35): نتائج تحليل فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في موانئ عنابة وسكيكدة وجيجل تعزى لمتغير السن.

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
دالة	0.104	1.545	0.474	3	2.121	Between Groups بين المجموعات
			0.520	159	177.641	Within Groups داخل المجموعات
				159	180.762	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{cal}=1.545$) وقيمة (Sig =0.104) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات المبحوثين (حسب متغير السن) اتجاه إدراكهم للعلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة. ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة تعزى لمتغير السن.

الفرضية الفرعية 03:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (36): يبين نتائج تحليل فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
غير دالة	0.158	1.645	0.662	2	2.412	Between Groups بين المجموعات
			0.461	159	184.422	Within Groups داخل المجموعات
				159	186.836	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{cal}=1.645$) وقيمة (Sig = 0.158) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات المبحوثين (حسب متغير المستوى التعليمي) اتجاه إدراكهم للعلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية 04:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة. تعزى لمتغير الأقدمية.

جدول رقم (37): نتائج تحليل فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
دالة	0.007	3.674	1.632	3	3.228	Between Groups بين المجموعات
			0.455	159	186.341	Within Groups داخل المجموعات
				159	189.569	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{cal}=3.674$) وقيمة (Sig = 0.007) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي توجد اختلافات في آراء واتجاهات المبحوثين (حسب متغير الأقدمية). اتجاه إدراكهم للعلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموانئ محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقل الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

رغم أن اختبار التباين الأحادي أشار إلى وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعات الفئات الأقدمية لدى الموائى محل الدراسة ولكن ذلك لم يحدد لصالح من هذه الفروق وعليه وجب علينا إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc) وتكون المقارنات مثنى - مثنى وفي كل مقارنة نبحث عن دلالة الإحصائية للفرق بين متوسطين ومن اختبارات المقارنات البعدية (Post Hoc) يوجد اختبار LCD الذي يستخدم لاختبار الفرق بين متوسطي مجموعتين وبالتالي نحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (38): نتائج الفروق باستخدام اختبار شيفيه LCD بين فئات الأقدمية لعينة المبحوثين نحو إدراكهم للعلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية

القرار		Sig.	Mean Difference (I-J)	(J) السن	(I) السن
إشارة الفرق	الفروق (توجد / لا توجد)				
/	/	0.389	0.12798	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
لصالح فئة أقل من سنة	موجب	0.011	0.37323*	أكثر من 10 سنوات	سنوات
/	/	0.362	0.09053	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
لصالح فئة سنة إلى 5 سنوات	موجب	0.010	0.24524*	أكثر من 10 سنوات	سنوات
لصالح فئة أقل من سنة	سالِب	0.011	0.37323-*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
لصالح فئة سنة إلى 5 سنوات	سالِب	0.010	0.24524-*	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	سنوات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أنه تُظهر نتيجة اختبار LCD أن مصادر الفروق كانت بين:

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

- فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (أكثر من 10 سنوات)، حيث بلغ الفرق بينهما Mean Difference $= (I-J) = 0.37323^*$ ، والفرق دال إحصائياً حيث بلغت قيمة $\text{sig} = 0.011$ وهي أقل من 0.05 مما يدل أنه توجد فروق بين الفئتين والفرق لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) أي أن مستوى ادراك المبحوثين من ذوي الفئة (أقل من 5 سنوات للعلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير أكبر منه من فئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)
- فئة (أكثر من 10 سنوات)، حيث بلغ الفرق بينهما Mean Difference $= 0.24524^*$ ، والفرق دال إحصائياً حيث بلغت قيمة $\text{sig} = 0.010$ وهي أقل من 0.05 مما يدل أنه توجد فروق بين الفئتين والفرق لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات) أي أن مستوى ادراك المبحوثين من ذوي الفئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) للعلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير أكبر منه من الفئة (أكثر من 10 سنوات).
- بينما باقي المعالجات بين الفئات لا توجد فروق دالة احصائياً.

الفرضية الفرعية 05:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

جدول رقم (39): نتائج تحليل فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة تعزى لمتغيرالمستوى الوظيفي.

النتيجة	sig	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
غير دالة	0.839	0.282	0.149	3	0.448	Between Groups بين المجموعات
			0.530	159	192.495	Within Groups داخل المجموعات
				159	192.944	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت (F_{cal}=0.282) وقيمة (Sig =0.839) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات المبحوثين (حسب متغير المستوى الوظيفي). اتجاه إدراكهم للعلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة. اتخاذ القرار: نرفض الفرضية البديلة ونقل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0,05) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الموائى محل الدراسة تعزى لمتغيرالمستوى الوظيفي.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

أولا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري:

استعرضنا في هذه الدراسة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، بدءا بالقيادة الإدارية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية (القيادة الإدارية المتسلطة، القيادة الإدارية الديمقراطية، القيادة الإدارية الحرة) وإدارة التغيير كمتغير تابع من خلال الأبعاد التالية (الإعداد والتخطيط، التنفيذ وإدارة المقاومة، المتابعة والدعم)، وحاولنا معرفة علاقة التأثير بين هذين المتغيرين، واستكشاف دور القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في إدارة التغيير بفعالية أثناء مراحلها المختلفة ومحاولة اختبار ذلك والتأكد منه باسقاط هذا الموضوع على واقع المؤسسات المينائية لعنابة وسكيكدة وجيجل.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

توصلت النتائج إلى أن هناك أن أغلب المبحوثين من الذكور بنسبة 59.1% والإناث بنسبة 40.9% وهي نسبة معتبرة تعكس توجه إدارة المؤسسات نحو دعم وتمكين العنصر النسوي لدى المؤسسات المينائية، وغالبيتهم رؤساء مصالح من ذوي الشهادات الجامعية والدراسات العليا وهذا مؤشر إيجابي على امتلاكهم المعرفة والمهارات الضرورية للقيادة وإدارة التغيير. إضافة إلى أنهم لديهم خبرة طويلة تفوق العشر سنوات وهذا أيضا مؤشر إيجابي على الاستقرار في العمل مما يعزز مهاراتهم وكفاءتهم ويرفع من قدراتهم القيادية ويجعلهم مصدر دعم لإدارة التغيير وإنجاحه.

كما بينت النتائج آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق القيادة الإدارية (القيادة الإدارية المتسلطة، القيادة الإدارية الديمقراطية، القيادة الإدارية الحرة) حيث كانت متوسطاتها الحسابية 3.58، 3.9189، 3.9241 على التوالي وانحرافاتها المعيارية كانت 0.981، 0.758، 0.812 على التوالي، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للأبعاد الثلاثة. وهذا يدل على أن الأساليب القيادية الثلاث تسود بدرجات متفاوتة بسيطة، حيث يمكن القول أنها تسود بنفس الدرجة وذلك لتقارب أوساطها الحسابية وانحرافاتها المعيارية.

كما بينت النتائج آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بإدارة التغيير (الإعداد والتخطيط، التنفيذ وإدارة المقاومة، المتابعة والدعم) وتبني المؤسسات محل الدراسة لممارسات إدارة التغيير من خلال الأبعاد المقترحة في نموذج الدراسة. وقد أكدت أن هناك عناية بموضوع إدارة التغيير باتباع منهجية علمية وواضحة لإحداث التغيير في الموانئ محل الدراسة بدءا من الإعداد الجيد للتغيير والتخطيط له وإمداده بالموارد اللازمة بما في ذلك تحديد وواجبات ومسؤوليات فرق العمل وقادة التغيير، بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ التغيير والتدرج للتقليل من مقاومته، كما كان للدعم والمتابعة أيضا إسهاما كبيرا في نجاح التغيير وضمان استمراريته لضمان تحقيق النتائج المرجوة منه.

كما كانت العلاقة واضحة بين متغيري الدراسة، حيث أكدت النتائج وجود علاقة تأثير بين القيادة الإدارية بمختلف أبعادها في إدارة التغيير وهو ما تؤكدته القيم المتحصل عليها من خلال برنامج SPSS، وهذا يعكس الدور الحاسم للقيادة الإدارية أثناء عملية التغيير خلال مراحلها المختلفة في المؤسسات محل الدراسة. حيث تساهم في تحديد رؤية واضحة للتغيير وتوجيه جهود العمال وتحفيزهم وتوفير الدعم الكافي لهم وتدريبهم لتنفيذ التغيير بسلاسة والتقليل من مقاومته لتحقيق الأهداف المرجوة.

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

2- تحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال مقارنة دراستنا مع الدراسات السابقة تبين أنها لها صلة وثيقة بالموضوع إذ تتفق معها في بعض الجوانب وتختلف في أخرى بناء على السياق العلمي للموضوع. من حيث الاتفاق نجد أنها تتفق معه في متغيرات الدراسة حيث بعض الدراسات تناولت متغيري القيادة وإدارة التغيير معاً، ودراسات أخرى تناولت أحد المتغيرين، واستفدنا منها في بعض جوانب دراستنا كضبط موضوع ومجال الدراسة ليشمل القيادات الإدارية أو ما يعرف بالمسؤولين الإداريين في المؤسسات، كما كانت أهداف دراستنا متماشية مع أهداف الدراسات السابقة لإبراز أهمية القيادة وإدارة التغيير في الواقع العملي للمؤسسات وتحديد المنهج المتبع وإعداد الاستبيان، أما هذه الدراسة فتختلف عن الدراسات السابقة حيث لم تتعرض إلى دور وتأثير القيادات الإدارية على إدارة التغيير فحسب وإنما كانت أكثر تفصيلاً حيث ناقشت تأثير أساليب القيادات الإدارية بأبعادها الثلاثة (القيادة الإدارية المتسلطة، القيادة الإدارية الديمقراطية، القيادة الإدارية الحرة) خلال مختلف مراحل إدارة التغيير (الإعداد والتخطيط، التنفيذ وإدارة المقاومة، المتابعة والدعم) لمعرفة أثر كل أسلوب بصورة مستقلة على كل مرحلة من مراحل عملية التغيير.

بالنسبة للمتغير المستقل فقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن الأساليب القيادية الثلاثة يمكن القول أنها تسود بنفس الدرجة وذلك لتقارب أوساطها الحسابية وانحرافات المعيارية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة البلبيسي حيث أن رغم الاختلاف الجوهرى بين أسلوب قيادي وآخر إلا أن هناك تقارب في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية حيث فسر ذلك من خلال الاحتكام إلى النظرية الموقفية حيث تطبق هذه الأساليب حسب الظروف والمواقف. واختلفت معها بالنسبة للمتغير الثاني حيث أن البلبيسي حاول من خلال دراسته الكشف عن دور القيادة الإدارية في تحقيق أهداف الشركات، حيث أن استراتيجيات التغيير تختلف باختلاف الأساليب القيادية المتبعة. كما اتفقت مع دراسة علي عباس كامل وقد أظهرت نتائج دراسة هذا الأخير وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع قرار التغيير وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبياً. وكانت النتائج أيضاً متفقة مع دراسة خروفة حول وجود علاقة ارتباط وتأثير لقوة القيادة في مجالات التغيير التنظيمي وهذا ما يوضح الدور الإيجابي للقيادة في إدارة التغيير. بالإضافة إلى اختلاف نتائج دراستنا مع دراسة الأغا حيث الأنماط القيادة كانت سائدة بنسب متفاوتة إذ أن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي

للمؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

ويليه النمط القيادي البيروقراطي ويليه النمط القيادي الحر، أما في دراستنا فقد كانت بنسب متقاربة.

أما بالنسبة للمتغير التابع (إدارة التغيير) فقد توصلت الدراسة الحالية إلى تبني المؤسسات محل الدراسة لممارسات إدارة التغيير من خلال الأبعاد المقترحة في نموذج الدراسة (الإعداد والتخطيط، التنفيذ وإدارة المقاومة، المتابعة والدعم) كانت كلها بدرجات مرتفعة، حيث كانت متوسطاتها الحسابية 3.8926، 4.112، 3.807 على التوالي وانحرافاتها المعيارية كانت 0.69، 0.644، 3.723 على التوالي، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للأبعاد الثلاثة. وهذا ما يتفق مع دراسة كل من لطرش صبرينة و دراسة هدار لحسن حول تبني المؤسسات لممارسات إدارة التغيير من تخطيط وتنفيذ ومتابعة.

بالنسبة للمتغيرين معا فقد كانت نتائج الدراسة الحالية تؤكد دور القيادة الإدارية في تنفيذ التغيير وإدارته بنجاح وهذا يتفق مع دراسة الآغا التي توصل فيها إلى دور الأنماط القيادية في إحداث التطوير والتغيير الايجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم. واتفقت أيضا مع دراسة Ann-Louise Holten التي أكدت أن المديرين يؤثرون بشكل مختلف أي بأنماط مختلفة خلال مراحل التغيير المختلفة.

خلاصة الفصل الرابع

كخلاصة لما سبق في هذا الفصل، تعرفنا على الجانب المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى متغيرات الدراسة وأهم الأدوات والخطوات المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية وأهم الأساليب الإحصائية المعتمدة، كما تم عرض وتحليل الدراسة الميدانية ومناقشة فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة ومعالجتها ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS . حيث قمنا بقياس متغير الدراسة المستقل (القيادة الإدارية) والتعرف على تأثيره في المتغير التابع (إدارة التغيير).

بالإضافة إلى ذلك، يمكننا ملاحظة الارتباط الوثيق بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير وهذا ما نلاحظه من خلال الدور بالغ الأهمية للقيادة الإدارية بمختلف أساليبها في ضمان نجاح عملية التغيير وتنفيذها بفعالية للحد من كل ما من شأنه أن يؤدي إلى مقاومة التغيير، و مواكبة المؤسسة لكل التطورات الحاصلة في بيئتها، فعلى المؤسسات الجزائرية، بصفة عامة، ومؤسسات النقل البحري، بصفة خاصة، أن تولي بالغ الإهتمام لإدارة التغيير وتجعلها جزءا من ثقافتها إذا ما أرادت البقاء والاستمرار .

خاتمة

خاتمة

إن التطور السريع والمتنامي لصناعة النقل البحري أفرز الكثير من التحديات أمام الموانئ الجزائرية، وبذلك أصبحت القيادة الإدارية الناجحة السبيل الوحيد لمواجهتها وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات والحفاظ على حصتها السوقية وتقديم خدمات بجودة عالية توافق رغبات وتطلعات جميع الفاعلين في قطاع النقل البحري.

إلا أن إدارة التغيير قد نكتنفها بعض المشاكل والصعوبات، مما يعيق الحصول على النتائج المرجوة من عملية التغيير، لذا فإنه يجب على قادة التغيير العمل على توجيه جهودهم وكل مهاراتهم لإدارة التغيير بنجاح، عن طرق تدريب العمال على التغييرات الحاصلة وتحفيزهم لقبول نتائج التغيير ولو لم تكن في صالحهم، على اعتبار أن الهدف الرئيسي هو نجاح المؤسسة واستمرار نشاطها، وكل ذلك يرتبط بالهيكل التنظيمي الجيد، والثقافة التي تتقبل التغيير وتتبناه.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية:

نتائج الدراسة النظرية:

- التغيير الهائل والكبير الذي يميز بيئة الأعمال، نتيجة لعولمة الأسواق والابتكارات التكنولوجية.
- التغيير يكون نتيجة لقوى داخلية وخارجية، لذا لا بد على المؤسسات من رصد محيطها، ويتطلب ذلك الحصول على المعلومة الاستراتيجية المناسبة وفي الوقت المناسب.
- تسعى إدارة التغيير إلى التكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- هناك علاقة وثيقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في المؤسسات.
- القيادات الإدارية بمختلف أنماطها لها أثر واضح على إدارة التغيير.
- أهمية القيادة باعتبار أن قيادة التغيير هي المسؤولة عن متابعة وتنفيذ التغيير.
- تصميم عملية التغيير بطريقة مناسبة لضمان تنفيذها وإدارتها بشكل يقلل من مقاومة التغيير.
- الاهتمام بتدريب الأفراد وتحفيزهم لدعم وإنجاح عملية التغيير.

- تصميم عملية التغيير بطريقة مناسبة لضمان تنفيذها وإدارتها بشكل يقلل من مقاومة التغيير.
- أهمية البعد السلوكي للتغيير، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار قيم وثقافة الأفراد.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الإدارية المسيطرة وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة دلالة دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين بين أسلوب القيادة الإدارية المسيطرة والإعداد والتخطيط عملية التغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة دلالة دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية المسيطرة وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير لدى المؤسسات المينائية محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة دلالة دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية المسيطرة ومتابعة ودعم عملية التغيير لدى المؤسسات المينائية محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة دلالة دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية وإدارة التغيير والحد من مقاومته في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة دلالة دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية والإعداد والتخطيط للتغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة دلالة دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير لدى المؤسسات المينائية محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة دلالة دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية ومتابعة ودعم التغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة.

- يوجد تأثير ذو دلالة دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أسلوب القيادة الإدارية الحرة وإدارة التغيير والحد من مقاومته في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية الحرة والإعداد والتخطيط للتغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية الحرة وتنفيذ وإدارة مقاومة التغيير لدى المؤسسات المينائية محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين أسلوب القيادة الإدارية الحرة ومتابعة ودعم التغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في المؤسسات المينائية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الاقتراحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن لنا أن نقدم الاقتراحات والتوصيات التالية:

خاتمة:

- زيادة الاهتمام من قبل المؤسسات المدروسة بالبيئة المحيطة وبها ورصد مختلف التغيرات التي تحدث فيها.
- إقناع العاملين بأن الوضع القائم في المنظمة يحتاج إلى تغيير، بإبراز المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة وتأثيراتها السلبية.
- إقامة حملات للتوعية والتحسيس بأهمية التغيير وضرورته لاستمرار المؤسسات.
- اختيار التوقيت المناسب لإحداث التغيير ومحاولة قدر الإمكان تجنب إحداثه بطريق مفاجئة.
- التركيز على البعد الإداري، وذلك لأن المحرك الرئيسي للتغيير هو القيادة، باعتبار أن قيادة التغيير هي المسؤولة عن إدارة التغيير وتنفيذه.
- التركيز على البعد التنظيمي، وذلك بتصميم الهيكل التنظيمي المناسب الذي يسمح بتنسيق أنشطة العمال للعمل بكفاءة من أجل دعم ومساندة التغيير.
- تبني استراتيجيات حديثة للتغيير تتماشى مع هذه البيئة من أجل تعزيز الميزة التنافسية.
- تنفيذ التغيير بتدرج لأن هذا يقلل من مستوى التوتر والمقاومة ويسمح للأفراد بتقبل التغيير.
- إشراك كافة العاملين في عملية إدارة التغيير وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه.
- تعزيز دور الأفراد في اتخاذ القرار وذلك من خلال تفويض السلطة للعمال وإشراكهم في عملية إدارة التغيير.
- الاهتمام أكثر من طرف الإدارة بالحوافز وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء ودعم التغيير ومساندته.
- يجب على المؤسسات المينائية محل الدراسة أن تتخذ سياسات وإجراءات لتطوير قياداتها الإدارية.
- تشجيع التعاون والثقة بين القيادات الإدارية والعمال في المستويات المختلفة للمؤسسة.
- زيادة فعالية الاتصال بتحسين مهارات الاتصال لدى القيادات الإدارية واستخدام تقنيات اتصال فعالة.
- تطوير الأساليب المتبعة في القيادة وإدارة التغيير بما يتماشى والتطورات الحاصلة.
- توفير فرص التدريب المستمر لتحسين مهارات القيادات الإدارية.

- تطوير مهارات حل المشكلات حتى يكون القادة أكثر فاعلية في تحديد المشكلات التي قد تواجه عملية التغيير والتعامل بها.

- توفير فرص التدريب المستمر لتحسين مهارات القيادات الإدارية.

-حث العمال وتشجيعهم على تقديم أفكار الجديدة تساهم في إنجاح التغيير.

- النظر إلى ادارة التغيير على أنها عملية مستمرة، تتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية وتبعا للأحداث والاحتياجات المتجددة.

-نشر ثقافة إدارة التغيير لما لها من تأثير في زيادة قدرة المؤسسات على التكيف وتحسين أدائها.

آفاق الدراسة:

مثل أي عمل بحثي علمي قابل لفتح الطريق أمام بحوث جديدة يمكن استغلالها لمساعدة الباحثين والممارسين في دراستها، ومن بين أهم الاقتراحات لآفاق دراسية أخرى:

-القيادة عن بعد لفرق العمل الافتراضية.

-استخدام القيادة الذكية المدعومة بأدوات الذكاء الاصطناعي لإدارة التغيير.

-دور القيادة الرقمية في دعم التحول الرقمي في المؤسسات.

المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أندرو دي سيزلافس ومارك جي والاس، (1991)، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ومراجعة علي محمد عبد الوهاب، الرياض، معهد الإدارة العامة.
2. أحمد ماهر، (2003)، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. اسماعيل السيد، (2005)، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
4. أندروج دوبرين، (2011)، **القيادة ممارسات ومهارة وخلاصات بحوث**، ترجمة: وليد شحادة، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق.
5. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، (2015)، **القيادة الإدارية والقائد الإداري**، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، مصر.
6. بشير العلاق، (200)، **القيادة الإدارية**، دار اليازوردي، عمان الأردن.
7. بلال خلف السكارنة، (2010)، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
8. بلال خلف السكارنة، (2010)، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
9. بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحياي، (2014)، **إدارة التغيير في منظمات الأعمال**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
10. ثابت عبد الرحمان إدريس، (2003)، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، مصر
11. ج. أ. كول، (2014)، **الإدارة في النظرية والتطبيق**، ترجمة: حسام الدين خضور، دار الفرق، دمشق.

12. جوزيف ف . هار وآخرون، (2019)، ترجمة زكريا بلخامسة، "الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن
13. حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
14. حسين حريم، (2006)، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،
15. حسين حريم، (2009)، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن
16. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، (2010)، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر
17. حمد يوسف دودين، (2012)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان.
18. دافيد س. ويلسون، (1995)، استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، (ترجمة تحية السيد عمارة)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة
19. دونالد أندرسون، (2018)، تطوير المنظمات، عملية التغيير التنظيمي، تعريب منصور بن عبد العزيز المعشوق وعبد المحسن بن فالح اللحيد، مركز البحوث والدراسات، السعودية
20. رعد حسن الصرن، (2000)، إدارة الإبداع والإبتكار، ج1، دار الرضا للنشر، سوريا.
21. سالم بن سعيد القحطاني، (2016)، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة المنتبي، الرياض
22. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، (2008)، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان.
23. طريف شوقي، (1993)، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، القاهرة، دار غريب، مصر.
24. ظاهر الكلالدة، (1997)، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن.
25. عبد الباقي صلاح الدين، (2003) السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، لدار الجامعية، الإسكندرية
26. فريد كورنل، أمال كحيلية، (2015)، إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن.

27. كارول أوكونر، (197)، القيادة الإدارية الناجحة، تعريب: مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
28. كولين كارنال، (2003)، صندوق أدوات إدارة التغيير، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
29. ماجدة العطية، (2003)، سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق، الأردن.
30. ماهر محمد حسن، (2014)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. مايكل كاي، (2003)، التغيير المتواصل، تعريب: فواز زعرور، العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية
32. محسن أحمد الخضيرى، (2003)، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا، دمشق، سوريا.
33. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2020)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار حميثرا للنشر، مصر.
34. محمد بن يوسف النمران العطيات، (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، عمان، الأردن.
35. محمد حسنين العجمي، (2008)، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة الأردن.
36. محمد سرحان المخلافي، (2009)، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت
37. محمد عبد الغني حسن هلال، (2010-2011)، مهارات القيادة، التميز في قيادة الآخرين، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
38. محمود سلمان العميان، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، الأردن.
39. مدحت أبو النصر، (2009)، قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

40. مصطفى طويطي، (2018)، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel - الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر.
41. موسى اللوزي، (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
42. موسى اللوزي، (1999)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، الأردن.
43. نجم عبود نجم، (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
44. نواف كنعان، (2009)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

الأطروحات

45. البليبيسي، ح. م. (2002). الأساليب القيادية وإدارة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
46. الغنم، ش. أ. (2013). أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. جامعة الشرق الأوسط، الأردن: رسالة ماجستير.
47. بلكير بومدين، (2006)، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية بالتطبيق على: مؤسسة "HYDROSID" ومؤسسة "IDC"، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، غير منشورة.
48. صبرينة لطرش، إدارة التغيير كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة قطاع الموانئ بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018-2019، غير منشورة.
49. هدار لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف. 2005-2006، غير منشورة.

المجلات

50. أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، (2013)، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1.
51. الأغا وفيق حلمي، (2010). 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)، 297-346.
52. رعد محمد يحي خروفة، (2010)، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين ، مجلد 32 (العدد 99)، 1-33.
53. مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي حيدر، (سبتمبر 2001)، معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، عدد 2، مجلد 38، الإسكندرية.
54. عادل حرحوش صالح المفرجي، (2002)، الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، عدد 1.
55. علي عباس كامل. (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارة على قرارات صنع التغيير. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرين (العدد الأول)، 129-157.

الملتقيات

56. علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة: السعودية، 29-30 مارس
57. قاسمي كمال، (8-9 مارس 2005)، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة.

المراجع باللغة الأجنبية

الكتب

58. Afsaneh Nahavandi, (2008), Art and Science of Leadership, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.
59. Afsaneh Nahavandi, (2008), Art and Science of Leadership, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.
60. Aron K.Olson and B. Keith Simerson, (2015), **Leading with Strategic Thinking, Published by John Wiley and sons**, New Jersey, America
61. Christian Mahieu (2010), **Le leadership a l'épreuve de la Transformation**, Vuibert, Paris.
62. D. Autissier, J. M. Moutot, (2013), **Méthode de Conduite du Changement**, Dunod, Paris.
63. Dean Anderson & Linda Ackerman Anderson, (2001), **Beyond Change Management, Jossey-Bass/Pfeiffer**, San Francisco
64. Frank Voehl, H. James Harrington, (2016), **Change Management**, Tylor & Francis group New York.
65. Gary Yukl, (2013), **Leadership in Organisations**, Eighth Edition, Pearson, England.
66. Groupe HEC,(2005), **Strategor, politique générale de l'entreprise**, 4^{eme} éd, Dunod, Paris.
67. James Kouzes & Barry Posner, (2015), **leadership Challenge,Fifth Edition, Jossey-Bass/Wiley**, San Francisco.
68. Jay A.Conger & Rabindra N.Kanungo, (1998), **Charismatic Leadership in Organisations**, sage Publications, California, USA.
69. John Kotter, (1996), **Leading Change**, Harvard Business School Press, Boston
70. Laurie J. Mullins,(2016), **Management and Organisational Behavior**, Eleventh Edition, Pearson, United Kingdom.
71. Mana carricano et Fanny Poujol, **Analyse de données avec spss**, Edition PERSON.
72. Octave Gélinier, (1998), **Les meilleurs pratiques de management** 2^{eme} tirage, Organisation, Paris.

73. Richard Sopranot (2010), **Le Management Du Changement**, Vuibert, Paris.
74. Rober N.Lussier and Christopher F.Acuha, (2010) : **Leadership : Theory, Application & skill development**, Cengage Learning, USA.
75. Robert B. Dilts, (1996), **Visionary Leadership Skills**, Meta Publication, California.
76. Sara Cook & Steve Macaulay, (2004), **Change Management Excellence , Using the Five Intelligences for Succesful Organisational Change**, Kogan Page, London

المجلات

77. Ann-Louise Holten, Sten Olof Brenner, (2015), Leadership Style and the Process of Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal* , Vol. 36 (Issu 1), 2 – 16.
78. Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2),
79. Higgs & Rowndald, (2000), **Building change leadership capability: The quest for change competence**, Journal of Change Management Vol. 1, Henry Stewart Publications
80. Gary Yukl, (2012), Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 26, No. 4, pp 66-85,
81. May-Chium Lo, T. R. (2010), Testing Multi-Dimensional nature of "New Leadership" in a non-Western context: The case of Malaysia. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* , 14 (2), 61-74.
82. Paglis, L. L. (2002), Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior* , 23 (2), 215-235.
83. Tim Fritzenschaft, (2014), **Critical Success Factors of Change Management**, Springer Gabler

المواقع الالكترونية

84. <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference>.
85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
86. www.ngoce.org

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث حول:

دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته

دراسة حالة المؤسسات المينائية لعنابة سكيكدة وجيجل

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة:

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لرسالة الدكتوراه في إدارة الأعمال تم إنجاز هذه الإستمارة بهدف التعرف على إدارة التغيير في المؤسسة ودور القيادات الإدارية في إنجاحه من خلال الأنماط القيادية التي يتبعونها.

نرجوا منكم التكرم والإطلاع عليها ومساهمتمكم الجادة عن طريق الإجابة بصراحة تامة وموضوعية على جميع الأسئلة، علما بأن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

د. جمادي منيرة

لعور فريد

السنة الجامعية 2020-2021

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 35 سنة من 36 إلى 41 سنة من 42 إلى 47 سنة 48 سنة فأكثر
- 3-المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4-الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5-المستوى الوظيفي: رئيس قسم مدير رئيس مصلحة رئيس فرع

المحور الثاني: القيادة الإدارية

ملاحظة هامة: لا نقصد بكلمة "قائد" مدير المؤسسة فقط، وإنما كل موظف له مرؤوسين فهو قائد.

أولاً: القيادة الإدارية المتسلطة (المسيطرة)

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
01	الفصل بين التخطيط والتنفيذ					
02	تنفيذ الخطط بحذافيرها					
03	إلزام العمال باتباع الخطة الموضوعية					
04	معاقبة كل من لا يتصرف وفقاً للقواعد والتعليمات					
05	فرض القرارات بالقوة حتى لو لم يكن العمال مقتنعين بها					
06	الأفراد ليس لديهم استعداد للعمل وفق التعليمات والإجراءات					
07	معاقبة كل من يحرض على مخالفة التعليمات					
08	نقل كل من يقاوم الأوامر					
09	عدم السماح للعمال بالنقد وإبداء آرائهم					

ثانيا: أسلوب القيادة الإدارية الديمقراطية (التشاركية)

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	تصميم خطط عمل واضحة وشاملة					
02	ضمان المرونة في تنفيذ الخطة					
03	الاستماع جيدا للمعلومات الراجعة من العمال (التغذية العكسية)					
04	تغيير خطة العمل حسب المعلومات والحقائق المكتشفة					
05	ضمانن مستوى عالي من المشاركة					
06	شرح الأسباب الحقيقية للتغيير					
07	إقناع العمال باهمية التغيير					
08	مساعدة العمال اثناء التنفيذ (النصح والتدريب)					
09	طمانة العمال بان النتائج المحققة لصالح جميع عمال المؤسسة					
10	الحوار والتحدث مع العمال عن المكاسب المحققة					

ثالثا: أسلوب القيادة الإدارية الحرة(الذاتية أو المتساهلة)

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	بناء حالة فهم مشتركة عن المؤسسة					
02	إزالة كل الحواجز المتعلقة بجمع وتبادل المعلومات					
03	التركيز على الثقة والتعاون					
04	تقاسم رؤية مشتركة مع العمال حول المؤسسة					
05	يرى نفسه أحد الموارد الداعمة للمؤسسة					
06	تهيئة الظروف المناسبة لظهور حالات التغيير في المستقبل (يتوقع التغيير)					
07	دعم تقاسم المعلومات في كل مستويات المؤسسة					

الملاحق

					08	زيادة التنسيق والترابط بين أجزاء المؤسسة
					09	نشر الوعي وتشجيع التفكير والتعلم من الأخطاء
					10	التركيز على تطوير مهارات كل من القادة والعاملين
					11	تقاسم القوة على نطاق واسع مع العمال

ثالثاً: أسلوب القيادة الحرة (القيادة المتساهلة/الذاتية)

المحور الثاني: إدارة التغيير

أولاً: الإعداد والتخطيط

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
01	القيام بالتغيير نظراً للحاجة الملحة و مدى ضرورته للمؤسسة.					
02	قيام المؤسسة بدراسة مسبقة للتغيير .					
03	محاولة إدارة المؤسسة إيجاد البيئة الملائمة للتغيير					
04	هناك رؤية واضحة للمؤسسة حول التغيير					
05	إقناع العمال بأهمية التغيير قبل حدوثه					
06	آليات التخطيط المتبعة في المؤسسة تساعد على تسهيل حدوث عملية التغيير					
07	توفير الموارد اللازمة لعملية التغيير (مالية ، مادية ، بشرية)					
08	تحديد إحتياجات الزبائن (داخل و خارج المؤسسة)					
09	توضيح قنوات الإتصال في مختلف مراحل عملية التغيير					
10	العمل على توضيح الهدف من التغيير .					
11	أخذ رأي العاملين الذين يتمتعون بمهارات و خبرات ملائمة و الإستعانة بذلك في التخطيط لعملية التغيير					
12	تحديد فريق التغيير والفرد المسؤول عن التغيير (قائد التغيير)					

ثانيا: التنفيذ وإدارة المقاومة

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	اختيار الوقت المناسب لتنفيذ التغيير					
02	التدرج وعدم التسرع في تنفيذ التغيير					
03	التركيز على المشاركة في تنفيذ عملية التغيير					
04	توزيع المسؤوليات على المعنيين بالتغيير					
05	التركيز على التدريب لإنجاح التغيير					
06	توفير مختلف التقنيات الحديثة لدعم التغيير					
07	استغلال دافعية الأفراد للإبداع للقيام بعملية التغيير					
08	التركيز أثناء عملية التغيير على تغيير الأنماط السلوكية للعاملين					
09	العمل على شرح النتائج التي تعود على المؤسسة جراء التغيير					
10	التعرف على أسباب مقاومة التغيير					
11	العمل على علاج المشكلات التي تواجه عمليات التغيير.					

ثالثا: الدعم والمتابعة

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	إشراك العمال في تقييم عملية التغيير.					
02	تكريم العمال بعد تنفيذ التغيير بهدف تشجيعهم					
57	حث العمال بالالتزام بالوضع الجديد بعد عملية التغيير					
03	التركيز على قيم و معايير المجموعات لضمان إستمرارية التغيير					
04	مراجعة خطط التغيير دوريا و إعادة تقييم ما تم إنجازه					
05	تقييم جهود التغيير ومدى عودتها بالفائدة على المؤسسة					
06	للحوافز دور في التقليل من السلوكيات السلبية					

					الرافضة للتغيير	
					إستخدام أسلوب الترغيب لضمان سير عملية التغيير	07
					إستخدام أسلوب التهديد لضمان سير عملية التغيير	08
					تأمين المكاسب المحققة و تحقيق المزيد من التغيير	09
					ترسيخ نتائج التغيير ضمن ثقافة المؤسسة لضمان إستمراريته	10

الملحق رقم (02): فرضيات الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.324 ^a	.104	.011	1.34592

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية المتسلطة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.850	1	4.850	3.677	.000 ^b
	de Student	284.405	157	1.811		
	Total	289.255	158			

a. Variable dépendante : change

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية المتسلطة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	0.649	.614		4.803	.000
	القيادة الإدارية المتسلطة	.776	.169	.129	6.636	.104

a. Variable dépendante : change

الفرضيات الفرعية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	القيادة الإدارية المتسلطة	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإعداد والتخطيط للتغيير

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.259 ^a	.067	.061	.66872

a. القيادة الإدارية المتسلطة. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.033	1	5.033	11.255	.001 ^b
	de Student	70.208	157	.447		
	Total	75.241	158			

a. الإعداد والتخطيط. Variable dépendante :

b. القيادة الإدارية المتسلطة. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.885	.305		9.458	.000
	القيادة الإدارية المتسلطة	.281	.084	.259	3.355	.001

a. الإعداد والتخطيط. Variable dépendante :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.077 ^a	.006	.000	3.72375

a. القيادة الإدارية المتسلطة. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13.059	1	13.059	.942	.333 ^b
	de Student	2163.147	156	13.866		
	Total	2176.205	157			

a. تنفيذ التغيير. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية المتسلطة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	2.486		1.461	.146
	القيادة الإدارية المتسلطة	.455	.469	.077	.970

a. Variable dépendante : التنفيذ وإدارة المقاومة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	.556	1	.556	1.342	.248 ^b
	de Student	65.043	157	.414		
	Total	65.599	158			

a. Variable dépendante : CH4

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية المتسلطة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	3.472	.294	11.825	.000
	القيادة الإدارية المتسلطة	.094	.081	.092	1.159

a. Variable dépendante : CH4

ملحق 3 الفرضية الرئيسية 2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الإدارية الديمقراطية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : change

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.254 ^a	.065	.059	1.31268

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية الديمقراطية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الإدارية الديمقراطية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإعداد والتخطيط

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.443 ^a	.196	.191	.62068

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية الديمقراطية

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14.758	1	14.758	38.307	.000 ^b
	de Student	60.483	157	.385		
	Total	75.241	158			

a. Variable dépendante : الإعداد والتخطيط
b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية الديمقراطية

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.314	.260		8.906	.000
	القيادة الإدارية الديمقراطية	.403	.065	.443	6.189	.000

a. Variable dépendante : الإعداد والتخطيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.132 ^a	.017	.011	3.70233

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية الديمقراطية

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	37.876	1	37.876	2.763	.098 ^b
	de Student	2138.329	156	13.707		
	Total	2176.205	157			

a. Variable dépendante : التنفيذ وإدارة المقاومة
b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية الديمقراطية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	
	B	Erreur standard				
1	(Constante)	1.582	1.551		1.020	.309
	القيادة الإدارية الديمقراطية	.646	.389	.132	1.662	.098

a. Variable dépendante : التنفيذ وإدارة المقاومة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.368 ^a	.136	.130	.60093

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية الديمقراطية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	8.904	1	8.904	24.656	.000 ^b
	de Student	56.695	157	.361		
	Total	65.599	158			

a. Variable dépendante : CH4

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية الديمقراطية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	
	B	Erreur standard				
1	(Constante)	2.580	.252		10.259	.000
	القيادة الإدارية الديمقراطية	.313	.063	.368	4.965	.000

a. Variable dépendante : CH4

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	. القيادة الإدارية الحرة ^b	.	Introduire

إدارة التغيير. Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.212 ^a	.045	.039	1.74719

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية الحرة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
						Modèle
1	Régression	22.661	1	22.661	7.423	.007 ^b
	de Student	479.269	157	3.053		
	Total	501.930	158			

إدارة التغيير. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية الحرة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.		
					B	Erreur standard
1	(Constante)	2.199	.686		3.207	.002
	أسلوب التنظيم الذاتي	.466	.171	.212	2.725	.007

إدارة التغيير. Variable dépendante :

فرضية فرعية 1

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	. القيادة الإدارية الحرة ^b	.	Introduire

الإعداد والتخطيط. Variable dépendante :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.449 ^a	.202	.197	.61850

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية الحرة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	15.181	1	15.181	39.685	.000 ^b
	de Student	60.060	157	.383		
	Total	75.241	158			

a. Variable dépendante : الإعداد والتخطيط

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية الحرة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.		
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2.395	.243		9.866	.000
	القيادة الإدارية الحرة ^b	.382	.061	.449	6.300	.000

a. Variable dépendante : الإعداد والتخطيط

الفرضية الفرعية 2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	القيادة الإدارية الحرة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنفيذ وإدارة المقاومة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.133 ^a	.018	.011	3.70165

a. القيادة الإدارية الحرة Prédicteurs : (Constante),

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	38.656	1	38.656	2.821	.095 ^b
	de Student	2137.550	156	13.702		
	Total	2176.205	157			

a. Variable dépendante : التنفيذ وإدارة المقاومة
b. القيادة الإدارية الحرة Prédicteurs : (Constante),

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1.723	1.453		1.185	.238
	القيادة الإدارية الحرة ^b	.610	.363	.133	1.680	.095

a. Variable dépendante : التنفيذ وإدارة المقاومة

الفرضية الفرعية 3

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الإدارية الحرة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : CH4

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.284 ^a	.080	.075	.61985

a. القيادة الإدارية الحرة Prédicteurs : (Constante),

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.277	1	5.277	13.734	.000 ^b
	de Student	60.322	157	.384		
	Total	65.599	158			

a. Variable dépendante : CH4 الإعداد والتخطيط
 b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإدارية الحرة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2.924	.243		12.019	.000
	القيادة الإدارية الحرة	.225	.061	.284	3.706	.000

a. Variable dépendante : CH4