

## أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الأقمشة الصناعية TINDAL بالمسيلة

أ. هبال عبد المالك

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
جامعة المسيلة - الجزائر

### Résumé

*L'entreprise d'aujourd'hui vit dans un environnement ouvert en changement constant être vèlant à chaque fois de nouveaux défis. Pour y faire face, L'entreprise est appelée à s'adapter par un processus de changement impliquant ses systèmes de gestion, sa technologie, les comportements des individus et la culture de l'entreprise. Durant la dernière décennie, plusieurs recherches ont lié le succès du processus de changement à l'adoption de type de leadership approprié. Globalement, on s'accorde à considérer que la direction démocratique (comparée à la direction autocratique et du laisser-aller) est mieux adaptée aux exigences du changement en termes de communication, participation et persuasion du personnel à tous les niveaux.*

*Cet article expose les résultats d'une étude sur l'effet du type de leadership sur le management des étapes de changement organisationnel du point de vue des employés. Un questionnaire de 39 items, a été distribué aux cadres et employés de l'entreprise de textile industriel de M'sila (TINDAL); 17 items pour mesurer (sur une échelle de Likert) le type de leadership appliqué, et 22 items mesurant le management des étapes de changement. Les résultats montrent la prévalence du type de leadership autocratique dans l'entreprise et une corrélation négative entre le niveau d'application de ce type de direction et l'avancement dans les étapes de changement. L'article expose également d'autres résultats sur la fiabilité de l'échelle utilisée et l'effet des caractéristiques démographiques des répondants.*

**Mots Clés :** type de leadership, changement organisationnel, Tindal

### المخلص:

تعيش المؤسسة اليوم في محيط مفتوح ومتغير باستمرار طارحا في كل مرة تحديات جديدة، التكيف مع هذا الوضع يستدعي تغييرات تشمل أنظمة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة، سلوك الأفراد وثقافة المؤسسة. وخلال العشرة الأخيرة، بينت عدة دراسات ارتباط نجاح عملية التغيير بإتباع نمط القيادة المناسب، ويسود اعتقاد بأن النمط الديمقراطي أنسب من النمط التسلسلي والنمط المتساهل لمتطلبات عملية التغيير من تواصل وإشراك وإقناع للعاملين في مختلف المستويات.

البحث يعرض نتائج دراسة تقصت أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين حيث وزع استجواب مكون من 39 عبارة - على سلم ليكرت- على عاملي وإطارات مؤسسة الأقمشة الصناعية بالمسيلة "Tindal"; 17 عبارة تقيس نمط القيادة و22 عبارة تقيس إدارة مراحل التغيير. ولقد أظهرت النتائج سيادة نمط القيادة التسلسلي في المؤسسة وأبرزت وجود علاقة ارتباط عكسية بين مدى استخدام هذا الأسلوب والتقدم في مراحل التغيير. المقال يتطرق أيضا لنتائج أخرى متعلقة بثبات المقياس وتأثير الخصائص الديمغرافية للمستجوبين.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، التغيير التنظيمي،

مؤسسة تيندال

## مقدمة

مع بداية الألفية الثالثة يشهد العالم تحولات وتغيرات متعددة، سياسية واقتصادية وثقافية وما صاحبها من أزمات وصراعات، مما أدى إلى غموض الرؤى وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، أضف إلى ذلك ظاهرة العولمة، تحرير التجارة، فتح الأسواق والتطور التكنولوجي، الثورة المعلوماتية والرقمية والاتصالية التي جعلت من العالم قرية صغيرة.

وباعتبار أن منظمات الأعمال تعيش وتتفاعل ضمن هذا العالم فهي حتما تتأثر بالمعطيات السابقة الذكر، مما يجبر قادة هذه المنظمات تحريك وتحفيز عملية التغيير واحتواء القوى المقاومة له حتى تتماشى مع متطلبات هذا العصر. ولعل نجاح مشروع التغيير يتطلب:

- أسلوب قيادي ملائما ومناسبا لإقناع العاملين بأهداف التغيير، آثاره ونتائجه الايجابية سواء على العاملين أو المنظمة ككل.
- إدارة عملية التغيير على مراحل ودون تسريع، لأن إحداث التغيير دفعة واحدة قد يفوق إمكانيات المنظمة أو العاملين أو يصطدم بنسبة كبيرة من المقاومين له، مما يؤدي إلى فشل مشروع التغيير، لذا كانت إدارة عملية التغيير بنجاح من أهم التحديات التي تواجه القيادة الفاعلة.

## أولاً: منهجية الدراسة

### 1- إشكالية البحث:

لقد أولى الفكر الإداري منذ زمن ليس بقريب اهتماما بموضوعي القيادة والتغيير، إذ تزخر البحوث في ميدان القيادة بالعديد من النظريات والنماذج والتي ركزت في غالبيتها في البحث عن المواصفات والسلوكيات التي يتمتع بها القائد الفعال، بنفس الشيء تناول الكثير من الباحثين بإسهاب مجال التغيير التنظيمي، خاصة فيما يتعلق باقتراح نماذج لدراسة خطوات ومراحل عملية التغيير التنظيمي المخطط. إلا أنه في العقود الثلاث الأخيرة حاول العديد من المهتمين والباحثين الربط بين الموضوعين، أي تحديد دور وأثر القيادة في إدارة التغيير التنظيمي وهذا باعتبار أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير والتغيير يتطلب قيادة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لترتبط بين المتغيرين نمط القيادة وإدارة مراحل التغيير التنظيمي، حيث اعتمدنا في المتغير الأول (نمط القيادة) على تصنيف جامعة أيوا "Iowa" لأنماط القيادة وهي: النمط المتسلط، النمط الديمقراطي، النمط المتساهل.

في حين استعنا في المتغير الثاني (مراحل التغيير التنظيمي) بنموذج لوين "Lewin" المشهور في مجال التغيير التنظيمي ذو مراحل الثلاث وهي: إذابة الجليد، إدخال التغيير، إعادة التجميد. بناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما النمط القيادي السائد لدى المديرين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة
  - (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في العمل) بخصوص اختيارهم لنمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة؟
  - هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة مراحل إدارة عملية التغيير وفق نموذج لوين من وجهة نظر العاملين؟
  - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة وإدارة مراحل عملية التغيير وفق نموذج لوين؟
- 2- فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: هناك من وجهة نظر العاملين نمط قيادة واحد سائد في المؤسسة.
  - الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى للبيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة المدروسة (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في العمل) بخصوص اختيارهم لنمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة.
  - الفرضية الثالثة: تعتمد المؤسسة محل الدراسة مراحل إدارة عملية التغيير التنظيمي وفق نموذج لوين من وجهة نظر العاملين.
  - الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة وإدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي وفق نموذج لوين.
- 3- أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على طبيعة نمط القيادة المستخدم من قبل المديرين في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة مدى اعتماد قيادة المؤسسة محل الدراسة لمضمون مراحل إدارة عملية التغيير التنظيمي .
- التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة في إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي.

4- الدراسات السابقة: لقد أجريت الكثير من الدراسات العربية والأجنبية في حقل القيادة وأنماطها، وفي التغيير التنظيمي نذكر من بينها:

- دراسة (شاكر جبار الله الخشالي 2003)<sup>1</sup>: والتي تناول فيها الباحث أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية وتوصل الباحث إلى وجود اتفاق لدى العاملين وبدرجة "موافق" على استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط، كما أشارت الدراسة

إلى أن معدل مقاومة العاملين للتغيير كان عاليا (70%) ويرجع السبب في ذلك إلى انخفاض ميل المديرين في استخدام نمط القيادة الديمقراطي، كما أوضحت الدراسة أن هناك ميل لدى العاملين لمقاومة التغييرات التي ترغب الإدارة في إدخالها، كما أشارت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتسلط وكل أبعاد مقاومة العاملين للتغيير (البعد التنظيمي، الموضوعي، الاجتماعي، الاقتصادي والثقافي)، بينما هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وأبعاد مقاومة العاملين للتغيير وعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل وأبعاد مقاومة العاملين للتغيير.

• دراسة (حسين حريم، شاكر جار الله الخشالي 2006)<sup>2</sup>؛ والتي تناولت فيها أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير في شركات الصناعات الكيماوية الأردنية، أشارت الدراسة إلى وجود مستوى مقبول بمعدل (63.6%) في تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمراحل التغيير التنظيمي، كما أشارت الدراسة أيضا إلى وجود معدل مرتفع لمقاومة العاملين للتغيير (67.6%) بدرجة كبرى ترجع لأسباب اقتصادية، كما أوضحت الدراسة أن هناك تأثير معنوي عكسي لاستخدام إدارات المؤسسات محل الدراسة لمراحل إدارة عملية التغيير مجتمعة في مقاومة العاملين للتغيير.

• دراسة (أحمد سليم مأمون دقاسمة 2002)<sup>3</sup>؛ حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على اتجاهات المديرين نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي في الإدارات الحكومية في الأردن وأظهرت هذه الدراسة ضعف نسبة مشاركة العاملين في برامج التغيير في المؤسسات المدروسة، عدم تحديد أهداف التغيير بدقة، ضعف التخطيط للتغيير من خلال إهمال توفير المعلومات اللازمة وتحليلها وتفسيرها عن الوضع الحالي قبل إجراء عملية التغيير، إضافة إلى عدم استمرار ومتابعة تثبيت التغيير وقلة الدعم المالي والمعنوي له.

• دراسة (عادل عبد الرزاق هاشم 2010)<sup>4</sup>؛ تناولت هذه الدراسة "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي" في عينة من المصانع الخاصة في كل من اليمن والسعودية، اعتمد الباحث في بحثه على استمارة خصص الجزء الأول منها لقياس أساليب القيادة الثلاث: المتسلط، الديمقراطي، المتساهل.

والجزء الثاني لقياس الرضا الوظيفي، توصلت نتائج هذه الدراسة إلى سيادة النمط الديمقراطي حسب العاملين، ثم يليه النمط المتسلط وفي الأخير النمط المتساهل، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختيار النمط الديمقراطي يعزى إلى متغيرات البحث (الجنسية، نوع الوظيفة، الخبرة)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اختيار النمط المتسلط والمتساهل، كما توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة

بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، بينما هناك علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين الرضا الوظيفي والنمط المتسلط والمتساهل.

• دراسة ( John Kotter 2006 )<sup>5</sup>: تحت عنوان " قيادة التغيير " حاول الباحث من خلالها تلخيص أهم أسباب فشل عينة من المنظمات الأوروبية والأمريكية في إحداث التغييرات اللازمة وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ضرورة خلق شعور بأهمية الحاجة للتغيير.
- إن التغيير الناجح هو الذي يمر عبر مراحل ويستغرق مدة زمنية ويتطلب قيادة فاعلة.
- إن ارتكاب الأخطاء في أي مرحلة من مراحل مشروع التغيير يؤدي إلى فشله.
- أهمية التواصل الفعال بين القيادة والمرؤوسين.
- ضرورة وجود قوى تدعم التغيير وقيادته .

### ثانيا: الجانب النظري

#### 1- القيادة الإدارية وأنماطها:

1.1-تعريف القيادة: لقد تعددت تعاريف القيادة بتعدد البحوث في هذا المجال نذكر من بينها:

يعرف كohn القيادة على أنها: نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون أداء أو انجاز ما يحدده القائد<sup>6</sup>. بينما يعرفها روبرت ليفجستون Robert Livingston على أنها: الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات<sup>7</sup>.

2.1-تعريف سلوك (نمط) القيادة: هناك من يعرف سلوك القائد بأنه: "مجموعة من التصرفات التي يبدئها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم ترك أثارا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا وإيجابا"<sup>8</sup>.

#### 3.1-تصنيف أنماط القيادة:

أ. دراسة جامعة "أيوا": لقد بدأ الاهتمام بدراسة السلوك القيادي في أواخر الثلاثينات من القرن الماضي على يد كلا من: لوين، لبيب ووايت في جامعة "أيوا" حيث توصلت الدراسة إلى وجود ثلاث أنماط للقيادة هي:

- النمط المتسلط: هو الذي تتم في إطاره عملية اتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون إتاحة فرصة المشاركة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات<sup>9</sup>.
- النمط الديمقراطي: وفيه يثق القائد في المرؤوسين في جميع الأمور ويشعر المرؤوسين بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل ويسعى القائد دائما للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين والاستفادة منها بصورة بناءة<sup>10</sup>.

- النمط المتساهل: القائد المتساهل هو الذي يعطي لمؤوسيه أكبر قدر من الحرية لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل وبالتالي فهو يفوض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق<sup>11</sup>.

ولقد توصلت نتائج جامعة "أيوا" إلى أن النمط الديمقراطي هو الأفضل والأنجع<sup>12</sup>.  
ب. دراسة جامعة "أوهايو": حدد شارتل وستوجديل وفلايشمان من جامعة أوهايو أنماط القيادة في مجموعتين:

- نمط القيادة المركز في المهام (تصميم العمل).  
- نمط القيادة المركز على الاعتبارات الإنسانية (الاهتمام بالعامل)<sup>13</sup>.

ج. دراسة ليكرت: توصل ليكرت وزملائه في جامعة ميتشجان إلى التمييز بين أربع أنماط للقيادة هي<sup>14</sup>:  
- النمط التسلسلي المستغل، النمط المتسلط الخير، النمط المشارك، النمط الديمقراطي.

د. دراسة بلاك وموتون: قام هذين الباحثين بوضع نموذج الشبكة الإدارية التي تحوي خمس أنماط للقيادة هي<sup>15</sup>:

- نمط يهتم بدرجة عالية بالعلاقات الإنسانية و يهمل العمل.
- نمط يهتم بدرجة عالية بالعمل و يهمل العلاقات الإنسانية.
- نمط يهتم كلا من العمل والعلاقات الإنسانية.
- نمط يهتم بدرجة عالية بكل من العمل والعلاقات الإنسانية.
- نمط يهتم بدرجة متوسطة بالعمل والعلاقات الإنسانية معا.

ه. نموذج فروم ويتون: حدد هذين الباحثين في نموذجهما المسمى " النموذج المعياري" خمس أنماط للقيادة<sup>16</sup>:

- قائد تسلسلي، قائد تسلسلي أبوي، قائد استشاري، قائد ديمقراطي، قائد ديمقراطي استشاري.  
و. نموذج ريدن: يعتبر هذا النموذج امتدادا لنموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون ووفق هذا النموذج قسم ريدن السلوك القيادي إلى أربعة أنماط أساسية<sup>17</sup>:

- القائد المتفاني: وهو مهتم بالعمل وغير مهتم بالعلاقات الإنسانية.
- القائد المرتبط: مهتم بالعلاقات الإنسانية وغير مهتم بالعمل.
- القائد المتكامل: مهتم بالعلاقات الإنسانية والعمل معا اهتماما عاليا.
- القائد المتصل: مهتم اهتماما قليلا بالعمل والعلاقات الإنسانية معا.

ز. نموذج هيرسي وبلانشارد: سمي هذا النموذج ب"دورة الحياة في القيادة" وفيه قسم الباحثان أنماط القيادة إلى أربعة<sup>18</sup>:

- النمط الإخباري: وهو نمط توجيبي مهتم بالعمل وغير مهتم بالعلاقات الإنسانية.

- نمط الإقناع: مهتم بالعلاقات الإنسانية والعمل معا.
  - نمط المشاركة: اهتمام أعلى بالعلاقات الإنسانية وحد أدنى بالعمل.
  - نمط التفويض: مهتم اهتماما قليلا بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- ح. نموذج هاوس: حدد هاوس أربعة أنماط أساسية للقيادة<sup>19</sup> :
- القيادة الموجهة، القيادة المساندة، القيادة المشاركة، القيادة المركزة على المهام.
- 2- التغيير التنظيمي:

### 1.2- تعريف التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"<sup>20</sup>.

أما إدارة التغيير التنظيمي فتعرف بأنها: "عملية أخذ المنظمة في مسيرة من حالتها الراهنة إلى الحالة المنشودة في المستقبل والتعامل بشكل استراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه المسيرة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها"<sup>21</sup>.

2.2- عملية إدارة التغيير التنظيمي: لقد تم تطوير واقتراح العديد من نماذج إدارة عملية التغيير التنظيمي نذكر منها:

أ. نموذج كيرت لوين: لقد طور لوين نموذجا لإحداث عملية التغيير عام 1951 يسمى "نموذج ميدان العمل"<sup>22</sup> أو "تحليل مجال القوى" ويقترح لوين عملية ذات ثلاث مراحل للتنفيذ التغيير هي:<sup>23</sup>

- إذابة الجليد: في هذه المرحلة يتم إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل بضرورة الحاجة للتغيير والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والسلوكيات القديمة واستبدالها بأخرى جديدة وتعتبر هذه أهم مراحل إدارة عملية التغيير في هذا النموذج. حيث يرى (Fulmer) أن الهدف من هذه المرحلة ضرورة إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة، تلغي وتستبعد المعارف والاتجاهات السابقة<sup>24</sup>.
- مرحلة التغيير: يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب ومهارات ومعارف جديدة، إذ يسلك سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة أو تعديل في الواجبات والمهام، التقنيات، الهيكل التنظيمي.

وتتطلب هذه المرحلة<sup>25</sup>:

- الاستعانة بوسيط التغيير (change agent) .

- عدم الإسراع في إحداث التغيير لأن ذلك يؤدي إلى بروز مقاومة التغيير.

مرحلة إعادة التجميد: في هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم اكتسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة يتم إدماجه في الممارسات الفعلية، أي تثبيت التغيير واستقراره وهنا يجب على الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وضرورة تعزيز السلوكيات الايجابية، حتى يستمر الأفراد في هذا السلوك برغبة ورضا تام.

ب. نموذج "Ivancevich": حسب هذا الباحث إدارة التغيير هي عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة هي<sup>26</sup>:

- تحديد قوى (مصادر) التغيير: وهي إما قوى داخلية أو خارجية.
- الاعتراف بالحاجة للتغيير.
- تشخيص المشكلة.
- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير.
- تقرير الظروف المقيدة.
- مقاومة التغيير.
- تنفيذ التغيير ومتابعته.

ج. نموذج ادجار هوس "Huse": بنى هوس عام 1980 نموذجا يتكون من سبع مراحل لإدارة عملية التغيير وهذا بناء على النموذج الأصلي الذي قدمه لوين وتمثل هذه الخطوات في الآتي<sup>27</sup>:

- الاستكشاف: أي تحديد احتياجات المنظمة للتغيير.
- الدخول: إبرام عقد بين قيادة المنظمة ووسيط التغيير للشروع في عملية تنفيذ التغيير.
- التشخيص، التخطيط، خطة العمل، التثبيت والتقييم، إنهاء العمل.

د. نموذج كوتر: اقترح (Kotter 1996) نموذجا للتغيير يتكون من ثماني مراحل<sup>28</sup>:

إيجاد شعور بالحاجة للتغيير، بناء تحالف موجه للتغيير، تطوير رؤية إستراتيجية، إيصال رؤية التغيير للعاملين، إجراءات تغيير واسعة، تحقيق مكاسب على المدى القصير، ترسيخ المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير، ترسيخ ثقافة جديدة.

هـ. نموذج هاريلك وسلوكوم: يتضمن هذا النموذج الخطوات التالية<sup>29</sup>:

معرفة مصادر التغيير، تقدير الحاجة للتغيير، تشخيص مشكلات التغيير، التغلب على مقاومة التغيير، تخطيط الجهود اللازمة للتغيير، وضع استراتيجيات التغيير، تنفيذ الخطة خلال مدة معينة، متابعة الخطة ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها.



### ثالثا: الجانب الميداني

#### 1-مجتمع وعينة الدراسة

1.1:مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة هو جميع العاملين في مؤسسة الأقمشة الصناعية (TINDAL) بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، حيث بدأت الأشغال الفعلية في هذه المؤسسة سنة 1980 ومن أهم منتجاتها: الخيام بجميع أنواعها، المظلات، سترة الخيام، أغطية الشاحنات وتتم العملية الإنتاجية في أربع أقسام في المؤسسة هي: قسم الغزل، قسم النسيج قسم التكملة، قسم التفصيل والخياطة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة 235 طن سنويا أي ما يعادل 15500500 طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي، موجهة إلى قسم التفصيل وقد بلغ العدد الكلي للعاملين في المؤسسة 750 عامل.

2.1:الخصائص الشخصية لعينة الدراسة: لقد تم اختيار عينة بحجم 185 عامل أي بنسبة تقارب 25% من مجتمع الدراسة ويشير الجدول التالي إلى الخصائص الشخصية للعينة وهي: العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في العمل.

الجدول رقم(1): الخصائص الشخصية لعينة البحث.

النسبة	التكرار	المتغيرات	
		العمر	
24.32%	45	أقل من 30 سنة	1
13.51%	25	من 30-39 سنة	
30.27%	56	من 40-49 سنة	
31.90%	59	50 سنة فما فوق	
		المستوى التعليمي	
19.46%	36	بدون مستوى	2
25.95%	48	ابتدائي	
36.21%	67	متوسط	
17.30%	32	ثانوي	
1.08%	02	جامعي	
		مدة الخدمة	
21.62%	40	أقل من سنتين	3
7.02%	13	من 2-5 سنوات	
5.95%	11	من 6-10 سنوات	
65.41%	121	من 11 سنة فما فوق	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة.

يشير الجدول رقم (1) إلى الخصائص الشخصية لعينة البحث، فمن حيث العمر نجد أن غالبية العينة (115 عامل) وبنسبة 62.17% عمرهم من 40 سنة فما فوق، ثم تليها الفئة الأقل من 30

سنة (45 عامل) بنسبة 24.51٪، أما بالنسبة للمستوى العلمي فغالبية العينة مستواها يتراوح ما بين المتوسط وأقل من المتوسط (151 عامل) بنسبة 71.62٪، ثم تليها فئة المستوى الثانوي (32 عامل) بنسبة 17.30% وأخيرا الجامعيين بنسبة 1.08٪ وهي نسبة ضئيلة جدا.

وبخصوص مدة الخدمة في العمل فغالبية العمال (121 عامل) بنسبة 65.41٪ خبرتهم في العمل من 11 سنة فما فوق وهذا مهم جدا للمؤسسة من ناحية استقرار العمالة ومهم جدا لهذا الدراسة باعتبار أن هؤلاء العمال قد مرت عليهم تجارب سابقة فما يخص التغييرات التي حدثت في المؤسسة سواء في طرق العمل والتسيير أو الجانب التقني والتكنولوجي...

2- أداة البحث: لتحقيق أهداف البحث المتمثلة في التعرف على أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين في مؤسسة (TINDAL)، قام الباحث بتصميم استمارة بالاستعانة ببعض الأساتذة ذوي الاختصاص والاعتماد على بعض الدراسات السابقة الذكر. وتحتوي استمارة البحث على ثلاث أجزاء:

1-1 الجزء الأول: خصص للبيانات الشخصية لعينة البحث وهي: العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في العمل وهي العبارات من (1-3).

2-2 الجزء الثاني: خصص لقياس متغير الدراسة المستقل، إذ يقيس أنماط القيادة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المرؤوسين.

ويضم هذا الجزء 17 عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد، كل بعد يمثل نمط من أنماط القيادة وفق تقسيم جامعة "أيو":

البعد الأول: القيادة التسلطية: ويتكون من 6 عبارات (من 4 إلى 9).

البعد الثاني: القيادة الديمقراطية: ويتكون من 6 عبارات (من 10 إلى 15).

البعد الثالث: القيادة المتساهلة: ويتكون من 5 عبارات (من 16 إلى 20).

3-2 الجزء الثالث: خصص لقياس متغير الدراسة التابع، إذ يقيس مراحل عملية التغيير التنظيمي الثلاث وفق نموذج لوين (إذابة الجليد، التغيير، إعادة التجميد) من وجهة نظر المرؤوسين. ويضم هذا الجزء 22 عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد، كل بعد يمثل مرحلة من مراحل عملية التغيير التنظيمي:

البعد الأول: مرحلة إذابة الجليد: ويتكون من 8 عبارات (من 21 إلى 28)

البعد الثاني: التغيير: ويتكون من 7 عبارات (من 29 إلى 35).

البعد الثالث: إعادة التجميد: ويتكون من 7 عبارات (من 36 إلى 42).

وللإجابة على عبارات هذا الاستبيان اعتمدنا سلم ليكرت وفق تدرج خماسي كما يلي:

غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

3- المعالجة الإحصائية: لغرض الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته تم استخدام برنامج (spss) في معالجة البيانات إحصائيا إضافة إلى استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ستيودنت، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

4- صدق وثبات أداة البحث: لحساب ثبات الاستبيان استخدم معامل ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، حيث بلغت نتائج قياس معامل الثبات لأبعاد الاستمارة القيم المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2):معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد الاستمارة.

ألفا كرونباخ	المتغيرات
0.67	نمط القيادة المتسلط
0.71	نمط القيادة الديمقراطي
0.63	نمط القيادة المتساهل
0.73	مرحلة إذابة الجليد
0.66	مرحلة إدخال التغيير
0.63	مرحلة إعادة التجميد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الاستمارة.

من الجدول رقم(2) نلاحظ أن قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ جاءت مقبولة لأغراض الدراسة.

5- عرض النتائج ومناقشتها

5-1 : نتائج قياس درجة سيادة نمط القيادة من وجهة نظر المرؤوسين: بعد رصد درجات كل مرؤوس لكل نمط من أنماط القيادة الثلاثة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد الخاص بنمط القيادة، ثم حساب المتوسط الحسابي لعبارات البعد ككل، كما هو مبين في الجدول رقم(3) ورقم(4).

الجدول رقم (3): إجابات عينة الدراسة عن كل العبارات المتعلقة بأنماط القيادة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	البعد (نمط القيادة)
0.92	4.41	يركز المدير سلطة اتخاذ القرار بيده.	النمط المتسلط
1.18	3.16	يعتبر المدير أن تبادل ومناقشة الآراء مع العمال مضيعة للوقت.	
1.11	3.97	يهتم المدير بتأدية العمل أكثر من حقوق العمال.	
1.13	3.66	يفرض المدير رقابة شديدة على العمال.	
1.10	3.65	يعاقب المدير كل عامل مقصر في عمله.	
0.80	4.22	يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات التي أصدرها.	
1.11	1.83	يشاور المدير العمال قبل أن يعطي رأيه.	

1.12	3.37	يدعو المدير إلى ضرورة التعاون بين العمال في العمل.	النمط الديمقراطي
1.24	2.75	يتيح المدير الفرصة للعمال لمناقشة المشاكل التي يواجهونها في العمل.	
1.21	2.68	يساعد المدير العمال على حل مشاكلهم الشخصية.	
1.30	2.78	يسعى المدير إلى رفع الروح المعنوية للعمال.	
1.26	2.93	يعتمد المدير على سياسة الاتصال المباشر بينه وبين العمال.	
1.30	2.36	يميل المدير إلى الهرب من مسؤولياته.	النمط المتساهل
1.04	2.71	يتفاعل المدير ببرودة مع كل نقد يوجه إليه.	
1.19	2.41	يتساهل المدير مع العمال الغائبين عن العمل.	
1.16	3.03	يترك المدير حل النزاعات التي تحدث في العمل لممثلي العمال.	
1.23	1.90	تشعر أن المدير بعيد عن الاهتمام بالإنتاج في المؤسسة.	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الاستمارة

يشير الجدول رقم(3) إلى أن إجابات العاملين عن عبارات البعد الأول الذي يمثل نمط القيادة المتسلط جاءت أغلبها عند درجة "موافق" حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات بين 3.16 كحد أدنى و4.41 كحد أعلى وبانحراف معياري تراوح بين 0.80 و1.18 بمعنى أن العاملين متفقين وبدرجة "موافق" إلى موافق جدا كما هو الحال عند العبارة الأول من البعد بأن قيادة المؤسسة تحتكر إصدار القرارات والتعليمات ولا تهتم بالعاملين وتفرض عليهم رقابة شديدة وتعاقب كل مقصر في أداء عمله دون حوار واتصال بهم.

في حين جاءت أغلب إجابات العاملين عن عبارات البعد الثاني الذي يمثل نمط القيادة الديمقراطي عند درجة "غير موافق" باستثناء العبارة الأولى من هذا البعد كانت عند درجة "غير موافق بشدة" بمعنى أن القيادة في المؤسسة لا تشارك ولا حتى تشاور العمال في اتخاذ القرارات، وتراوح المتوسط الحسابي لهذا النمط ما بين 1.83 كحد أدنى و3.37 كحد أعلى، أما الانحراف المعياري فتراوح ما بين 1.11 و1.30.

أما فيما يتعلق بإجابات العاملين عن عبارات البعد الثالث الذي يمثل نمط القيادة المتساهل، جاءت النتائج في غالبيتها عند درجة "غير موافق" باستثناء العبارة الرابعة من هذا البعد فكانت عند درجة "محايد" وهذا بمتوسط حسابي تراوح بين 1.90 كحد أدنى و3.03 كحد أعلى، في حين تراوح الانحراف المعياري ما بين 1.04 و1.30. أما فيما يتعلق بنتائج عبارات البعد ككل فقد كانت على النحو التالي:

الجدول رقم(4): إجابات أفراد العينة الإجمالية لكل نمط من أنماط القيادة

نمط القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>(1)</sup>	دلالة t
المتسلط	3.84	0.56	20.45	0.00 <sup>(**)</sup>
الديمقراطي	2.72	0.76	-2.56	0.011 <sup>(*)</sup>
المتساهل	2.48	0.64	-10.95	0.00 <sup>(**)</sup>

(\*): دال عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الاستمارة.

(\*\*): دال عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.01)$

(1): اختبار t ستودنت عند القيمة 3 (المتوسط النظري) أي درجة "محايد" في سلم المقياس.

من الجدول رقم (4):

- جاءت النتائج نمط القادة المتسلط عند درجة "موافق" بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري قدره 0.56.
- بينما كانت نتائج نمط القيادة الديمقراطي عند درجة "غير موافق" (أقل من المتوسط النظري 3، t، ستودنت دال عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$ ) وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف معياري 0.76.
- في حين أن نتائج نمط القيادة المتساهل كانت عند درجة "غير موافق" بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري قدره 0.64.

ومنه نتائج الجدول رقم (4) تؤكد سيادة النمط القيادي التسلطي لدى المديرين من وجهة نظر المرؤوسين من جهة، وعدم موافقتهم على ممارسة المديرين في المؤسسة للنمط الديمقراطي والمتساهل من جهة أخرى. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى أن هناك نمط قيادة واحد سائد في المؤسسة من وجهة نظر العاملين.

#### 2.5- العلاقة بين اختيار العاملين لنمط القيادة (السائد) التسلطي وبياناتهم الشخصية:

تشير النتائج في الجدول رقم (5) الخاصة بتحليل التباين الأحادي لأثر البيانات الشخصية للعاملين على اختيارهم للنمط القيادي التسلطي في المؤسسة: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اختيار العاملين لنمط القيادة المتسلط يعزى إلى البيانات الشخصية سواء تعلق الأمر بالعمر أو المستوى التعليمي أو مدة الخدمة في العمل .

هذا يؤكد توجه العاملين على اختلاف فئاتهم لاختيار نمط سائد للقيادة في المؤسسة وهو (التسلطي). وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

#### الجدول رقم(5):العلاقة بين نمط القيادة المتسلط والبيانات الشخصية للعاملين

المتغير	التباين الأحادي f	دلالة f
العمر	1.286	0.28
المستوى التعليمي	0.64	0.63
مدة الخدمة في العمل	2.19	0.09 <sup>(*)</sup>

(\*) دال فقط عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.1$ ) . المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الاستمارة.

3-5- مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة مراحل عملية التغيير وفق نموذج لوبن من وجهة نظر العاملين: بعد رصد درجات كل مرؤوس لكل مرحلة من مراحل عملية التغيير الثلاث، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذه المراحل كما هو مبين في الجدول رقم(6).

الجدول رقم (6): إجابات عينة الدراسة عن كل العبارات المتعلقة بإدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	البعد
1.17	2.65	تحسس الإدارة العمال بضرورة التغيير في عمل المؤسسة.	إذابة الجليد
1.06	3.03	تعتمد الإدارة في وضع برنامج التغيير على التخطيط الجيد.	
1.07	3.08	تقوم الإدارة بدراسة جدية لأثار التغيير على المؤسسة.	
1.23	2.11	تسعي الإدارة لإشراك العمال في إعداد برنامج التغيير.	
1.16	2.62	تهتم الإدارة بشرح أهداف ومبررات التغيير.	
1.17	3.08	تحرص الإدارة على التعرف على أسباب مقاومة العمال للتغيير.	
1.16	3.26	تجاوز الإدارة العمال الراضين للتغيير.	
1.14	3.01	تحرص الإدارة على توضيح آثار ونتائج التغيير للعاملين لتجنب مقاومته.	
1.13	2.72	توفر الإدارة التدريب اللازم للعمال لتنفيذ التغيير المطلوب.	إدخال التغيير
1.29	2.66	تحدد الإدارة فترة زمنية محددة لإحداث التغيير.	
1.09	2.58	تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لتطبيق التغيير على أرض الواقع.	
1.25	2.66	تجري الإدارة اتصالات مكثفة مباشرة مع العمال في فترة تنفيذ التغيير.	
1.10	2.61	تحرص الإدارة على ظهور تغيير في سلوك وممارسات العمال أثناء حدوث التغيير.	
1.23	2.69	تشرك الإدارة العمال في حل أي مشكلة تواجه تنفيذ برنامج التغيير.	
1.17	3.06	تهتم الإدارة بقياس درجة التقدم في إحداث التغيير بين فترة وأخرى.	
1.16	2.44	تقوم الإدارة بتوفير الجو الملائم لاستمرار التغيير.	إعادة التجميد
1.25	2.48	توفر الإدارة الإمكانيات اللازمة للعمال لتحقيق التغيير.	
1.13	3.44	تدخل الإدارة التعديلات اللازمة في حالة حدوث مشكل من أجل استمرار التغيير.	
1.18	2.12	تطلع الإدارة العمال على سير عملية التغيير مرحلة بمرحلة.	
0.72	1.35	تربط الإدارة تحفيز العمال ماديا ومعنويا بنتائج التغيير.	
1.12	2.82	تشجع الإدارة على استمرار سلوكيات وممارسات العمال الجديدة بعد حدوث التغيير.	
1.06	4.22	تحرص الإدارة على أن تكون مخرجات التغيير (عمليات، منتج...) ذات جودة عالية.	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على أسئلة الاستمارة

يشير الجدول رقم(6) إلى أن إجابات العاملين عن عبارات المرحلة الأولى من مراحل التغيير التنظيمي(إذابة الجليد) جاءت عند درجة "غير موافق" و" محايد"، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات بين 2.11 كحد ادني و3.26 كحد أعلى وبانحراف معياري تراوح بين 1.06 و1.23، هذا يعني أن العاملين يرون أن إدارة المؤسسة لا تهيئ المناخ لإدخال التغيير من خلال احتكار تخطيط التغيير وعدم إبلاغ العمال به ولا بأهدافه، آثاره ونتائجه وهذا من شأنه أن يزيد من درجة مقاومة التغيير في صفوف العمال .

في حين إجابات العاملين عن عبارات المرحلة الثانية من مراحل التغيير التنظيمي(إدخال التغيير)، جاءت غالبيتها عند درجة "غير موافق" ما عدا العبارة الأخيرة من هذه المرحلة وتراوح المتوسط

الحسابي بين 2.58 و3.06 وانحراف معياري بين 1.09 و1.29، هذا يعني أن إدارة المؤسسة تجبر العاملين على تقبل التغييرات التي تقررهما بغض النظر عن إيجابيات أو سلبيات هذه التغييرات .

أما فيما يتعلق بإجابات العاملين عن عبارات المرحلة الثالثة من مراحل التغيير التنظيمي (إعادة التجميد) جاءت معظمها عند درجة "غير موافق" باستثناء العبارة الخامسة من هذه المرحلة فكانت عند درجة "غير موافق بشدة" وكذا العبارة السابعة كانت عند درجة "موافق" وهذا بمتوسط حسابي تراوح بين 1.35 كحد أدنى و4.22 كحد أعلى، في حين تراوح الانحراف المعياري بين 0.72 و1.25، مما يعني أن إدارة المؤسسة لا يهتمها بروز سلوكيات وممارسات جديدة لدى العاملين بقدر ما يهتمها نتائج التغيير أن تكون في المستوى المطلوب، لذا فهي لا توفر المقومات و الإمكانيات والحوافز اللازمة التي تشجع على تغير سلوك العاملين واستمرار هذا التغيير .

أما فيما يتعلق بنتائج عبارات المراحل ككل فقد كانت على النحو التالي:

الجدول رقم(7): إجابات أفراد العينة الإجمالية لكل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي

مرحلة التغيير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t <sup>(1)</sup>	دلالة t
إذابة الجليد	2.85	0.67	-2.91	0.004 (**)
إدخال التغيير	2.71	0.70	-2.58	0.011 (*)
إعادة التجميد	2.69	0.51	-8.03	0.000 (**)

(\*) دال عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الاستمارة.

(\*\*) دال عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.01)$

(1) اختبار t ستيودنت عند القيمة 3 أي درجة " محايد" في سلم المقياس.

تشير نتائج الجدول رقم(7) أن متوسط إجابات عينة البحث على كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي جاءت أدنى من المتوسط النظري(3)، أي عند درجة "غير موافق" (اختبار ستيودنت t دال عند القيمة 3)، هذا يدل على عدم إدراك العاملين لإتباع الإدارة لمراحل التغيير التنظيمي الثلاث وهو ما يتناسب بطبيعة الحال مع اختيارهم لنمط القيادة المتسلط الذي يتميز باحتكار تخطيط التغيير، عدم إشراك العاملين، أي الاهتمام بالأداء والنتائج أكثر من الجانب الإنساني. ومنه فإن نتائج الجدول رقم(7) لا تثبت صحة الفرضية الثالثة.

#### 4.5- علاقة نمط القيادة المتسلط بإدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي

للتأكد من نتائج الجدول السابق المتعلقة بعدم اعتماد الإدارة مراحل التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين نحاول أن نقيس العلاقة بين نمط القيادة السائد (المتسلط) لدى المديرين من وجهة نظر العاملين ومراحل التغيير التنظيمي باستخدام كلا من: معامل الارتباط بيرسون P، وتحليل الانحدار البسيط (معامل التحديد r).

الجدول رقم(8): علاقة نمط القيادة المتسلط بمراحل التغيير التنظيمي.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون P	دلالة P	معامل التحديد R	F	دلالة F
مرحلة إذابة الجليد	-0.19	<sup>(*)</sup> 0.008	0.17	2.25	<sup>(*)</sup> 0.005
مرحلة التغيير	-0.16	<sup>(*)</sup> 0.028	0.11	1.35	0.16
مرحلة إعادة التجميد	-0.005	0.95	0.09	1.03	0.41
مراحل التغيير مجتمعة	-0.21	<sup>(*)</sup> 0.004	0.17	2.16	<sup>(*)</sup> 0.008

(\* دال عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الاستمارة.

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط ومراحل التغيير مجتمعة هذا يدل على أن نمط القيادة المتسلط لا يناسب مراحل التغيير التنظيمي وفق نموذج لوين، إذ يتطلب نجاح مشروع التغيير في أي مجال كان وفي أي بيئة كانت تعاون وتشارك بين جميع الأطراف إدارة وعاملين معا في تحديد مساره، أهدافه، آثاره ونتائجه، أما التغيير المفروض من طرف الإدارة العليا فنتائجه محدودة، في حين أنه لا يؤدي إلى تغيير في الذهنيات والسلوك وبالتالي ظهور ممارسات وسلوك جديد، كما أن التغيير المفروض يزيد من مقاومة العاملين له .

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (8) : وجود علاقة ارتباط سلبية أيضا ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتسلط والمرحلة الأولى (إذابة الجليد) والمرحلة الثانية(إدخال التغيير)، بينما هناك علاقة ارتباط سلبية غير دالة إحصائية بين نمط القيادة المتسلط والمرحلة الثالثة (إعادة التجميد) وهذا معناه حسب العاملين لا داعي لوجود مرحلة إعادة التجميد (تجميد ماذا؟) طالما أن الإدارة لا تتبع المرحلة الأولى والثانية . في حين جاءت نتائج قيمة معامل التحديد (R) عند 0.17 (نسبة التباين في مراحل التغيير المفسرة بنمط القيادة) وتؤكد قيمة (F) المحسوبة معنوية هذه العلاقة. وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

6- النتائج والتوصيات

1.6- نتائج الدراسة وتقاطعها مع بعض نتائج الدراسات السابقة: لقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث مايلي:

- سيادة النمط القيادي المتسلط لدى المديرين من وجهة نظر العاملين وبدرجة "موافق" ، في حين عبر العاملين وبدرجة "غير موافق" على استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي والمتساهل. هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الخشالي(2003) حيث أشارت أن هناك اتفاق على استخدام المديرين لنمط القيادة المتسلط من وجهة نظر العاملين بدرجة "موافق" وتختلف عنها في النمط الديمقراطي درجة " محايد" والمتساهل "موافق" .



وتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عادل عبد الرزاق هاشم (2009) والتي أشارت إلى سيادة النمط الديمقراطي، ثم يليه في الترتيب النمط المتسلط وأخيرا النمط المتسيب.

● عدم وجود تأثير معنوي في اختيار العاملين لنمط القيادة المتسلط يرجع إلى العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في العمل.

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عادل عبد الرزاق هاشم (2009)، إذ أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختيار العاملين لنمط القيادة السائد (الديمقراطي) تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي: (الجنسية، نوع الوظيفة، الخبرة).

● عدم استخدام الإدارة لمراحل التغيير التنظيمي (الإذابة، إدخال التغيير، التجميد) حسب وجهة نظر العاملين.

تختلف هذه النتيجة مع ما توصل إليه دراسة (حريم و الخشالي 2006)، إذ أشارت إلى أن هناك مستوى مقبول لاعتماد إدارات الشركات محل الدراسة مراحل إدارة التغيير التنظيمي وفق نموذج لوين، حيث بلغ معدل هذا التطبيق 63.6% وبشكل متقارب من الاهتمام في المراحل الثلاث .

● توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين استخدام نمط القيادة المتسلط ومراحل التغيير مجتمعة .

2.6- التوصيات: بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن اقتراح التوصيات التالية:

● ضرورة زيادة اتجاه المديرين نحو استخدام النمط القيادي الديمقراطي أكثر، من أجل كسب ود وولاء العاملين ويتحقق ذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية (الاستعانة بنموذج الشبكة الإدارية لبلالك وموتون) أو تنظيم زيارات ميدانية لمؤسسات علمية ناجحة تسلك قياداتها أنماط أخرى غير النمط المتسلط.

● من المهم أن تسعى الإدارة إلى التغيير المخطط قبل أن يفرض عليها من جهات أخرى وهذا من أجل كسب مزايا تنافسية وضمان البقاء والاستمرارية.

● ضرورة تهيئة العاملين للتغيير من خلال إشراكهم من بداية التخطيط للتغيير إلى غاية تثبيته، هذا من شأنه أن يؤدي إلى إزالة الغموض في جميع جوانب التغيير الفنية والإجرائية ووضوح أهداف، مراحل، نتائج ومدة التغيير وهذا لا يكون إلا بإتباع نمط القيادة الديمقراطي، الذي يتناسب مع مشاركة العاملين للإدارة في التخطيط للتغيير.

● ضرورة إتباع الإدارة لمراحل التغيير التنظيمي وإعطاء الأهمية لكل مرحلة على حدى وأن لا تدخل مرحلة تالية إلا بعد انتهاء المرحلة السابقة، إضافة إلى قياس نسبة التقدم في كل مرحلة.

● ضرورة قياس ردود فعل العاملين في كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي والتقرب منهم أكثر، لتجنب أية محاولة لمقاومة التغيير ومعالجة أسبابها بجدية وبسرعة .

- تشجيع العاملين على تغيير سلوكهم واكتساب سلوك وممارسات جديدة أفضل من الممارسة والسلوك السابق، مع الاستمرارية في هذا التغيير.
- ضرورة ربط نتائج التغيير بالحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين لإنجاح مشروع التغيير.
- من المهم في الأخير إبراز نتائج التغيير للعاملين لتكون لهم دافع في المستقبل لتقديم أداء أعلى مما سبق، مع الحرص أن تكون مخرجات التغيير ذات جودة عالية .

## الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> شاكر جار الله الخشالي: أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية، مجلة جرش للبحوث والدراسات ، المجلد السابع، العدد الثاني، الأردن، 2003، صص 41-9
  - <sup>2</sup> حسين حريم، شاكر جار الله الخشالي: أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير، دراسة ميدانية في الشركات الكيميائية الأردنية، مجلة اربد للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد الأول، 2006، صص 69-128.
  - <sup>3</sup> أحمد سليم مأمون دقاسمة: التغيير التنظيمي، نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة اربد، مجلة الإداري، السنة 24، العدد 88، 2002، صص 79-121.
  - <sup>4</sup> عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار الهيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، صص 115-176.
  - <sup>5</sup> Kotter, John .P: Leading Change, Why Transformation Efforts Fail, Harvard School Press, Boston Massachusetts, 2006.
  - <sup>6</sup> محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، صص 283.
  - <sup>7</sup> هاني عبد الرحمان، صالح طويل: الإدارة مفاهيم وأفاق، دار وائل للنشر، عمان، 1999، صص 171.
  - <sup>8</sup> النمر سعود: السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، صص 298.
  - <sup>9</sup> سعيد لوصيف: أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر ، 1991، صص 44.(بحث لم ينشر).
  - <sup>10</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، صص 223.
  - <sup>11</sup> نواف سالم كنعان: القيادة الإدارية ، دار الثقافة للتوزيع والنشر، عمان، 2007، صص 253.
  - <sup>12</sup> أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، صص 168.
  - <sup>13</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، الإسكندرية، 2000، صص 318.
  - <sup>14</sup> Fred Luthans: Organization Behavior, 5th Edition, Mc-graw hill Book, New York, 1998, P447.
  - <sup>15</sup> Kathy Bartol and David Martin: Management , 2<sup>nd</sup> edition, Mc-Graw Hill , New York, 1994, P416.
  - <sup>16</sup> David Holt: Management, Principles and Practices, 3<sup>rd</sup> edition, Englewood Cliffs ,N. J, 1993 ,P440.
  - <sup>17</sup> شعيبان علي حسين السيسى: أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، صص 310.
  - <sup>18</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، صص 590.
  - <sup>19</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، صص 220.
  - <sup>20</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، صص 362.
  - <sup>21</sup> صبيح جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد ، ط1، عمان، الأردن، 2005، صص 68.
  - <sup>22</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون: أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ، دون ذكر سنة النشر، صص 259.
  - <sup>23</sup> موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر ، ط2، عمان، 2002، صص 229.
  - <sup>24</sup> Ropert ,M. Fulmer: The New Management, 3<sup>rd</sup> edition, Mac Millan Publishing, N.Y, 1983, P349.
  - <sup>25</sup> حسين حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2006 ، صص 347.
  - <sup>26</sup> Ivancevich, et al: Management, Principles and Functions, Home Wood, Irwin, 1989, P556.
  - <sup>27</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون: مرجع سابق، صص 262.
  - <sup>28</sup> محمد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، صص 76-77.
- المرجع نفسه، صص 79.