



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعضوان:



دور المهارات القيادية في الحدّ من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

من إعداد المترشح: بسة سامي

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ 2023/02/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	لعمور رميلة
مشرفا ومقررا	جامعة الأغواط	أستاذ	خنيش يوسف
مشرفا مساعدا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	هتهات المهدي
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	عبد القادر بن برطال
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	بوقليمينة عائشة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	سايح عبد الله

الموسم الجامعي: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعضوان:



دور المهارات القيادية في الحدّ من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

من إعداد المترشح: بسة سامي

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ 2023/02/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	لعمور رميلة
مشرفا ومقررا	جامعة الأغواط	أستاذ	خنيش يوسف
مشرفا مساعدا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	هتهات المهدي
مناقشا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	عبد القادر بن برطال
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	بوقليمينة عائشة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	سايح عبد الله

الموسم الجامعي: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه، وأشهد أن محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه، صلوات الله وسلامه عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وإخوانه، أما بعد:

"أشكر لمن أنعم عليك، وأنعم على من شكرك، فإنه لا بقاء للنعمة إذا كفرت، ولا زوال لها إذا شكرت".

بعد شكر الله أولاً أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور يوسف خنيش الذي أشرف على إنجاز هذا العمل ولم يبخل علياً من فيض أخلاقه وعلمه بالنصح والإرشاد لإتمامه.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة بجامعة خرداية الذين شجعونا على اتمام هذا العمل.

وبالشكر الجزيل إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة.

كما أتقدم بشكري إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

سامي بسمة



إهداء

إلى من عمّني فضلهما ولا أستطيع رد جميلهما،

أمي التي أثرت راحتها على راحتتي، وأرهقتها بأرقبي، حفظها الله وأطال عمرها

أبي الذي صد الأشواك عن دربي لي مهد لي طريق العلم، حفظه الله وأطال عمره

إلى كل إخوتي وزملائي ورفقاء دربي

إلى كل من وسعهم قبلي وضاقت بهم ورقتي

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

سامي بسنة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ومن أجل ذلك تم القيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة كوسيدار لتحديد طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية كمتغير مستقل، وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي كمتغير تابع في ظل وجود استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير كمتغير وسيط، حيث تم تطوير استبان مكون من 80 عبارة لجمع المعلومات والبيانات وتوزيعه على 150 موظف، ليتم استرجاع 111 استبياناً صالحاً للتحليل، وتم الاستعانة ببرنامج *Spss, v.25* و *Amos, v.24* في تحليل البيانات. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات القيادية كان مرتفع، حيث جاءت المهارات الفنية في المرتبة الأولى تليها المهارات الإنسانية في المرتبة الثانية ثم تليها المهارات الفكرية في المرتبة الثالثة.
 - هناك مستوى مقاومة متوسط للموظفين في مؤسسة كوسيدار للتغيير وجماعات العمل كان لها النصيب الأكبر في تغذية هذه المقاومة.
 - هناك مستوى متوسط لمدى تبني المسؤولين في مؤسسة كوسيدار لاستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.
 - تستخدم مؤسسة كوسيدار استراتيجية الاتصال واستراتيجية المشاركة كأحد أهم الاستراتيجيات للحد من مقاومة الموظفين للتغيير.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير في مؤسسة كوسيدار.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار، بوجود استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وهذه الوساطة هي جزئية.
- الكلمات المفتاحية: مقاومة التغيير ، مهارات قيادية، استراتيجيات، نموذج المعادلات البنائية، مؤسسة كوسيدار

Abstract:

This study aimed to know the role of leadership skills in reducing the reasons for resistance to organizational change in the economic institution, and for that, a field study was carried out in the Cosider Foundation to determine the nature of the relationship between leadership skills as an independent variable, and the reasons for resistance to organizational change as a dependent variable in the presence of strategies to reduce resistance Change as a mediating variable, where a questionnaire consisting of 80 statements was developed to collect information and data and distributed to 150 employees, so that 111 valid questionnaires were retrieved for analysis, and the Spss, v.25 and Amos, v.24 programs were used in data analysis. The study concluded a number of results, the most important of which are:

- The level of commitment of Cosider Foundation officials to leadership skills was high, as technical skills came in the first place, followed by human skills in the second place, and then intellectual skills in the third place.
- There is a medium level of resistance of employees in the Cosider Foundation to change, and the work groups had the largest share in feeding this resistance.
- There is a statistically significant relationship at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) between leadership skills and strategies to reduce resistance to change in the Cosider Foundation.
- Cosider Foundation uses the communication strategy and the participation strategy as one of the most important strategies to reduce employee resistance to change.
- There is a statistically significant relationship at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) between leadership skills and the reasons for resistance to organizational change in Cosider Foundation.
- There is a statistically significant relationship at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) between leadership skills and strategies to reduce resistance to change in Cosider Foundation.
- There is a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha 0.05$) between strategies to reduce resistance to change and the causes of resistance to organizational change in Cosider Foundation.
- There is a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha 0.05$) between leadership skills and the causes of resistance to organizational change in the Cosider Foundation, with the presence of strategies to reduce resistance to change as a mediating variable in this relationship. This mediation is partial.

Keywords: Resistance to change, leadership skills, strategies, structural equations modeling, Cosider Foundation.

قائمة المحتويات

V.....	شكر و عرفان
VI.....	إهداء
VII	ملخص
IX	قائمة المحتويات
XIII	قائمة الجداول
XIX.....	قائمة الأشكال
I	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري للتغيير التنظيمي ومقاومته
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: عموميات حول التغيير التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
5	المطلب الثاني: أهمية التغيير وأهدافه وأسبابه
10.....	المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي وأنوعه
16.....	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة التغيير
16.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وخصائصها
18.....	المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير
27.....	المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي وأهم مداخله
31.....	المبحث الثالث: مقاومة التغيير
31.....	المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وأشكلها ومراحلها
35.....	المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير
39.....	المطلب الثالث: مزايا وسلبيات مقاومة التغيير
40.....	المطلب الرابع: استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير
45.....	الخلاصة:

46.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية ومهاراتها
47.....	تمهيد:
48.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة
48.....	المطلب الأول: مفهوم القيادة والعوامل المؤثرة فيها.
51.....	المطلب الثاني: القيادة والمصطلحات المتداخلة معها
53.....	المطلب الثالث: خصائص القيادة وأهميتها
56.....	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة
56.....	المطلب الأول: نظريات السمات، الخصائص
58.....	المطلب الثاني: النظريات السلوكية
61.....	المطلب الثالث: النظريات الشرطية، الموقفية
64.....	المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة للقيادة
66.....	المطلب الخامس: أنواع القيادة
69.....	المبحث الثالث: المهارات القيادية
69.....	المطلب الأول: مفهوم المهارات القيادية
71.....	المطلب الثاني: خصائص وأهمية المهارات القيادية
74.....	المطلب الثالث: أنواع المهارات القيادية وطرق تنميتها واختيارها
80.....	المبحث الرابع: المهارات القيادية اللازمة لقيادة التغيير والحد من مقاومته
80.....	المطلب الأول: المهارات الفنية
86.....	المطلب الثاني: المهارات الإنسانية
92.....	المطلب الثالث: المهارات الفكرية
98.....	المطلب الرابع: نموذج مقترح لدور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير
101.....	الخلاصة:
102.....	الفصل الثالث: الإطار الموضوعي والمنهجي للدراسة
103.....	تمهيد:

104	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
104	المطلب الأول: تقاسم لمحة عن مجمع كوسيدار
109	المطلب الثاني: التعريف بالهيئة المستقبلية كوسيدار "المنشآت الفنية" ونشاطاتها
112	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لشركة كوسيدار "المنشآت الفنية"
119	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
119	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (مقاومة التغيير التنظيمي)
122	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (المهارات القيادية)
127	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
129	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
129	المطلب الأول: منهجية تصميم الدراسة
130	المطلب الثاني: نمذجة الدراسة وفرضياتها
137	المطلب الثالث: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
140	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
149	الخلاصة
150	الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج
151	تمهيد:
152	المبحث الأول: تحليل إجابات وأراء الباحثين
152	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان للمحور المتعلق بالمهارات القيادية
165	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان للمحور المتعلق بمقاومة التغيير التنظيمي
170	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان للمحور المتعلق باستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير
178	المبحث الثاني: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة
178	المطلب الأول: النمذجة بالعادلات البنائية (SEM)
181	المطلب الثاني: اختبار مطابقة نموذج محور المهارات القيادية
194	المطلب الثالث: اختبار مطابقة نموذج محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

197	المطلب الرابع: اختبار مطابقة نموذج محور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير
201	المطلب الخامس: نموذج الدراسة
206	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
207	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
209	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
212	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
215	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
220	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة
225	المطلب السادس: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة
230	المطلب السابع: اختبار الفرضية الرئيسية السابعة
235	المطلب الثامن: اختبار الفرضية الرئيسية الثامنة
240	المطلب التاسع: اختبار الفرضية الرئيسية التاسعة
245	المبحث الرابع: ملخص نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها
245	المطلب الأول: ملخص نتائج اختبار الفرضيات
254	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
261	الخلاصة:
262	الخاتمة
266	قائمة المصادر والمراجع
281	الملاحق

قائمة الجداول

29	الجدول رقم (1): استراتيجيات التغيير التنظيمي والسلوك المنتظر
37	الجدول رقم (2): العوامل المؤدية لمقاومة التغيير حسب Davis وNewstrom
42	الجدول رقم (3): أساليب معالجة مقاومة التغيير
53	الجدول رقم (4): الفرق بين القيادة والقوة
57	الجدول رقم (5): أهم دراسات السمات القيادية لبعض الباحثين
62	الجدول رقم (6): المتغيرات الموقفية والنمط القيادي المفضل لـ Fiedler
75	الجدول رقم (7): أنواع المهارات القيادية
81	الجدول رقم (8): الفروق الرئيسية في أنواع الاجتماعات
97	الجدول رقم (9): مجالات الذكاء العاطفي
105	الجدول رقم (10): توزيع الموارد البشرية في مجموعة كوسيدار
137	الجدول رقم (11): محاور أداة الدراسة
138	الجدول رقم (12): الأوزان المعطاة للخيارات
138	الجدول رقم (13): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها
139	الجدول رقم (14): المتوسطات المرجحة للمتغيرات والأبعاد والمستويات الموافقة لها
141	الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الفنية والدرجة الكلية لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد
142	الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الإنسانية والدرجة الكلية لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد
142	الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الفكرية والدرجة الكلية لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد
143	الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أسباب مقاومة التغيير والدرجة الكلية للبعد
144	الجدول رقم (19): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير والدرجة الكلية للبعد
145	الجدول رقم (20): معاملات الارتباط بين درجة كل مؤشر من أبعاد المهارات القيادية والدرجة الكلية للمحور
	الجدول رقم (21): معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

145.....	والدرجة الكلية للمحور
الجدول رقم (22): معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من محور استراتيجيات الحد من مقاومة	
146.....	التغيير والدرجة الكلية للمحور
146.....	الجدول رقم (23): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان
147.....	الجدول رقم (24): نتائج اختبار الالتواء والتفطح لاختبار التوزيع الطبيعي
148.....	الجدول رقم (25): الخصائص الشخصية والاجتماعية لعينة الدراسة
152.....	الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة الاجتماعات
153.....	الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة الوقت
154.....	الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة ضغوط العمل
155.....	الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد المهارات الفنية
الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاتصال والتواصل مع الآخرين	6
157.....	الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بناء فريق العمل
158.....	الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التحفيز
159.....	الجدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد المهارات الإنسانية
الجدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات حل المشكلات واتخاذ	
159.....	القرارات
160.....	الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التفكير الإبداعي
162.....	الجدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التخطيط الاستراتيجي
163.....	الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الذكاء العاطفي
164.....	الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد المهارات الفكرية
164.....	الجدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المهارات القيادية
الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أسباب المقاومة على مستوى	
166.....	الفرد
الجدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أسباب المقاومة على مستوى	
167.....	الجماعة
الجدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أسباب المقاومة على مستوى	
168.....	المنظمة
الجدول رقم (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور أسباب مقاومة التغيير	
169.....	التنظيمي

الجدول رقم (44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية الاتصال.....170
الجدول رقم (45): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية المشاركة.....171
الجدول رقم (46): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية التيسير172
الجدول رقم (47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية المفاوضات ...173
الجدول رقم (48): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية التلاعب.....174
الجدول رقم (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية القسر.....175
الجدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير176
الجدول رقم (51): مؤشرات حسن المطابقة لبعد المهارات الفنية قبل التعديل.....182
الجدول رقم (52): مؤشرات حسن المطابقة لبعد المهارات الفنية من الدرجة الأولى بعد التعديل...183
الجدول رقم (53): مؤشرات حسن المطابقة لبعد المهارات الإنسانية قبل التعديل184
الجدول رقم (54): مؤشرات حسن المطابقة لبعد المهارات الإنسانية من الدرجة الأولى بعد التعديل.186
الجدول رقم (55): مؤشرات حسن المطابقة لبعد المهارات الفكرية قبل التعديل187
الجدول رقم (56): مؤشرات حسن المطابقة لبعد المهارات الفكرية من الدرجة الأولى بعد التعديل .189
الجدول رقم (57): مؤشرات حسن المطابقة لمحور المهارات القيادية قبل التعديل191
الجدول رقم (58): مؤشرات حسن المطابقة لمحور المهارات القيادية من الدرجة الأولى بعد التعديل.....192
الجدول رقم (59) : يوضح ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.....193
الجدول رقم (60): مؤشرات حسن المطابقة لمحور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي قبل التعديل..195
الجدول رقم (61): مؤشرات حسن المطابقة لمحور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي من الدرجة الأولى بعد التعديل196
الجدول رقم (62) : يوضح ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.....197
الجدول رقم (63): مؤشرات حسن المطابقة لمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير قبل التعديل.....198
الجدول رقم (64): مؤشرات حسن المطابقة لمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير من الدرجة الأولى بعد التعديل199
الجدول رقم (65) : يوضح ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.....201
الجدول رقم (66) : مصفوفة الارتباطات بين العوامل الكامنة لمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.....201

الجدول رقم (67): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج الدراسة المعدل.....	202
الجدول رقم (68): تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.....	203
الجدول رقم (69): قيم تحليل المسار بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي.....	208
الجدول رقم (70): قيم تحليل المسار بين المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير	210
الجدول رقم (71): قيم تحليل المسار بين استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي.....	213
الجدول رقم (72): قيم تحليل المسار لاستراتيجية الاتصال عندما تتوسط العلاقة الإيجابية بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي.....	215
الجدول رقم (73): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد.....	216
الجدول رقم (74): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة.....	216
الجدول رقم (75): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة.....	217
الجدول رقم (76): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد.....	217
الجدول رقم (77): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة..	218
الجدول رقم (78): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة...	218
الجدول رقم (79): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد.....	218
الجدول رقم (80): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة.....	219
الجدول رقم (81): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة.....	219
الجدول رقم (82): قيم تحليل المسار لاستراتيجية المشاركة عندما تتوسط العلاقة الإيجابية بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي.....	220
الجدول رقم (83): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد.....	221
الجدول رقم (84): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة.....	221
الجدول رقم (85): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة.....	222
الجدول رقم (86): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد.....	222
الجدول رقم (87): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة..	223
الجدول رقم (88): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة...	223
الجدول رقم (89): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد.....	223
الجدول رقم (90): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة.....	224
الجدول رقم (91): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة.....	224
الجدول رقم (92): قيم تحليل المسار لاستراتيجية التيسير عندما تتوسط العلاقة الإيجابية بين	

225.....	المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
226.....	الجدول رقم (93): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد
226.....	الجدول رقم (94): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة
227.....	الجدول رقم (95): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة
227.....	الجدول رقم (96): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد
227..	الجدول رقم (97): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة
228...	الجدول رقم (98): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة
228.....	الجدول رقم (99): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد
228...	الجدول رقم (100): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة
229...	الجدول رقم (101): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة
230.....	الجدول رقم (102): قيم تحليل المسار لاستراتيجية المفاوضات عندما تتوسط العلاقة الإيجابية بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
231.....	الجدول رقم (103): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد
231....	الجدول رقم (104): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة
232.....	الجدول رقم (105): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة
232....	الجدول رقم (106): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد
232.	الجدول رقم (107): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة
233.	الجدول رقم (108): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة
233.....	الجدول رقم (109): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد
234...	الجدول رقم (110): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة
234...	الجدول رقم (111): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة
235.....	الجدول رقم (112): قيم تحليل المسار لاستراتيجية التلاعب عندما تتوسط العلاقة الإيجابية بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
236.....	الجدول رقم (113): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد
236....	الجدول رقم (114): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة
237.....	الجدول رقم (115): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة
237....	الجدول رقم (116): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد
237.	الجدول رقم (117): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة
238.	الجدول رقم (118): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة

الجدول رقم (119): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد.....238
الجدول رقم (120): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة...238
الجدول رقم (121): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة...239
الجدول رقم (122): قيم تحليل المسار لاستراتيجية القسر عندما تتوسط العلاقة الإيجابية بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي.....240
الجدول رقم (123): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد.....241
الجدول رقم (124): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة....241
الجدول رقم (125): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة.....242
الجدول رقم (126): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد....242
الجدول رقم (127): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة.242
الجدول رقم (128): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة.243
الجدول رقم (129): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد.....243
الجدول رقم (130): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة...243
الجدول رقم (131): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة...244
الجدول رقم (132): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية.....245
الجدول رقم (133): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية.....246
الجدول رقم (134): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية.....247
الجدول رقم (135): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية.....248
الجدول رقم (136): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية.....249
الجدول رقم (137): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية.....250
الجدول رقم (138): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية.....251
الجدول رقم (139): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية.....252
الجدول رقم (140): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية.....253

قائمة الأشكال

5	الشكل رقم (1): سداسي التغيير
7	الشكل رقم (2) : أهمية التغيير
12	الشكل رقم (3): المجالات الأساسية للتغيير
15	الشكل رقم (4) : أنواع التغيير التنظيمي
19	الشكل رقم (5): المراحل الأساسية لإدارة التغيير
21	الشكل رقم (6): نموذج Levitt للتغيير التنظيمي
24	الشكل رقم (7): نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة
26	الشكل رقم (8): نموذج Ivancivich وزملاؤه في إدارة التغيير
33	الشكل رقم (9): التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة
44	الشكل رقم (10): منهج Kotter/Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير
54	الشكل رقم (11): خصائص القيادة الناجحة
59	الشكل رقم (12): مصفوفة أوهايو للقيادة
60	الشكل رقم (13): نظرية الشبكة الإدارية
74	الشكل رقم (14) : فوائد امتلاك المهارات القيادية
78	الشكل رقم (15): المهارات القيادية حسب المستويات الإدارية
83	الشكل رقم (16): العناصر الرئيسية للاجتماع الفعال
88	الشكل رقم (17): عناصر عملية الاتصال
91	الشكل رقم (18): دورة التحفيز
91	الشكل رقم (19): هرم ماسلو لتدرج الحاجات
93	الشكل رقم (20): أنواع القرارات
93	الشكل رقم (21): عملية حل المشكلة واتخاذ القرارات
98	الشكل رقم (22): نموذج مقترح لدور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير
108	الشكل رقم (23): المخطط التنظيمي لمجموعة كوسيدار
113	الشكل رقم (24): المخطط التنظيمي لشركة كوسيدار المنشآت الفنية
118	الشكل رقم (25): المخطط التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والتكوين
130	الشكل رقم (26): نموذج الدراسة
181	الشكل رقم (27): التحليل العاملي التوكيدي لبعدها المهارات الفنية قبل التعديل
182	الشكل رقم (28): التحليل العاملي التوكيدي لبعدها المهارات الفنية من الدرجة الأولى بعد التعديل

184	الشكل رقم (29): التحليل العاملي التوكيدي لبعء المهارات الإنسانية قبل التعديل
185	الشكل رقم (30): التحليل العاملي التوكيدي لبعء المهارات الإنسانية من الدرجة الأولى بعد التعديل
187	الشكل رقم (31): التحليل العاملي التوكيدي لبعء المهارات الفكرية قبل التعديل
188	الشكل رقم (32): التحليل العاملي التوكيدي لبعء المهارات الفكرية من الدرجة الأولى بعد التعديل
190	الشكل رقم (33): التحليل العاملي التوكيدي لمحور المهارات القيادية قبل التعديل
192	الشكل رقم (34): التحليل العاملي التوكيدي لمحور المهارات القيادية من الدرجة الأولى بعد التعديل
194	الشكل رقم (35): التحليل العاملي التوكيدي لمحور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي قبل التعديل
195	الشكل رقم (36): التحليل العاملي التوكيدي لمحور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي من الدرجة الأولى بعد التعديل
198	الشكل رقم (37): التحليل العاملي التوكيدي لمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير قبل التعديل
199	الشكل رقم (38): التحليل العاملي التوكيدي لمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير من الدرجة الأولى بعد التعديل
202	الشكل رقم (39): نموذج الدراسة المعدل
203	الشكل رقم (40) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة
207	الشكل رقم (41): العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
209	الشكل رقم (42): العلاقة بين المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير
212	الشكل رقم (43): العلاقة بين استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
215	الشكل رقم (44): العلاقة بين استراتيجية الاتصال والمهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
220	الشكل رقم (45): العلاقة بين استراتيجية المشاركة والمهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
225	الشكل رقم (46): العلاقة بين استراتيجية التيسير والمهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
230	الشكل رقم (47): العلاقة بين استراتيجية المفاوضات والمهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
235	الشكل رقم (48): العلاقة بين استراتيجية التلاعب والمهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
240	الشكل رقم (49): العلاقة بين استراتيجية القسر والمهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي

مقدمة

1. تمهيد:

أدت التطورات المتسارعة والديناميكية في بيئة الأعمال إلى جعل معظم منظمات الأعمال تواكب هذه التطورات عن طريق التكيف بإحداث التغيير وتبني طرق تسيير حديثة تختلف عن التقليدية في سبيل البقاء والاستمرارية، وقد وصف بيتر دراكر* البيئة الحالية التي تتسم بالتغيرات المتسارعة قائلا: "نحن في واحدة من تلك الفترات التاريخية العظيمة التي تحدث كل 200 أو 300 عام عندما لا يفهم الناس الحاضر، ولا الماضي، ولا يكفي تفسير المستقبل". ولعل العولمة والتقدم التكنولوجي أحد أهم الأسباب التي زادت من سرعة التغيرات في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

ولتنفيذ التغيير بنجاح لا بد من توفر أشخاص ذو مهارات قادرين على قيادة الافراد والدفع بعجلة التنظيم إلى الأمام، فالمؤسسات أصبحت أحوح إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي بحاجة إلى أن تقاد، فعلى الرغم من أن القادة قلة إلا أنهم يواجهون الأغلبية ويسهمون في توفير المناخ الذي يفجر مخزون طاقاتها ويولون تلك الطاقات القبلية التي يرضونها ويجولونها إلى إنجازات ملموسة من خلال مهاراتهم التي تسعى دوما إلى تطوير كل النظم والأساليب بما يسهل تحقيق المنظمة لما تطمح إليه.

فالقيادة المرنة والفعالة التي تتمتع بالمهارات تستطيع أن تحدث التغيير المنشود والتكيف معه بل والاستفادة منه، وذلك من خلال الدور الذي يلعبه القائد في تأثيره على العنصر البشري وجعله أحد العناصر الفاعلة فيه. وعندما نتحدث عن القيادة والتغيير من منظور تفاعلي فإنه يجب أن نتحدث عن عنصر آخر مهم وهو مقاومة المرؤوسين للتغيير، في غالب الأحيان التغيير قد يلقي قبولا، إن رأى فيه المرؤوسون ما يخدم مصالحهم وأهدافهم، وربما تصدم جهود التغيير بالمقاومة التي هي عبارة عن ردود أفعال لما يرون فيه تهديدا لاستقرارهم ومساسا بصلاحياتهم مما يعملون على مقاومته وإفشاله، وتعتبر هذه المقاومة معضلة كبيرة في حياة المنظمات، وأحد العناصر المهمة وأكثرها حساسية كونها تمس الجانب السلوكي في العنصر البشري، وهي في نظر الكثير من القادة ظاهرة سلبية في أغلب الأحيان تجعلهم يستعملون طرق التعنيف كرد لها واستراتيجية مقابلة للتغلب عليها، ومن الممكن أن تدخل هذه المقاومة التنظيم في دوامة من المشاكل قد تؤدي إلى ما لا يحمد عقباه، إلا أن القائد الذي يمتلك توليفة من المهارات القيادية له المقدرة على الحد من هذه المقاومة التي تتحول دون أحداث التغيير وذلك من خلال ما يسمى استراتيجيات الحد من مقاومة المرؤوسين للتغيير، وجعلهم أفرادا فاعلين ومبادرين فيه،

* بيتر فردناند دراكر: كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909 وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية، حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" ويعتبر الأب الروحي للإدارة توفي سنة 2005 عن عمر 96 سنة.

إذ أن تبني برنامج التغيير متوقف على مدى قناعة قادة المنظمة به ومدى اكتسابهم للمهارات القيادية التي تعمل على مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في وضع برامج التغيير توضيح الرؤية وإيصالها إلى كافة المعنيين بهذه البرامج.

2. إشكالية الدراسة:

يعد القطاع الاقتصادي من بين القطاعات الأكثر تضرراً وتأثراً بتبعات التغيرات البيئية بسبب انفتاح مؤسساته على السوق المحلي والدولي مما نتج عنه منافسة حادة على الصعيد المحلي والدولي، وتقلبات في الأسعار وارتفاع التكاليف وغيرها من المشاكل هذا ما جعل هذه المؤسسات تبحث عن حلول فعالة لا يمكن للمنافسين امتلاكها وتقليدها بسهولة، ويعد المورد البشري أهم العناصر في المؤسسة الاقتصادية وعقلها المدبر والمحرك لكل كيانها، فهو يمثل القادة والمرؤوسين فمن خلال المهارات القيادية التي توجد على المستويات الثلاثة: الإدارة العليا، الوسطى، والتنفيذية يتم التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو تنفيذ الأهداف، في دراسة أجريت في الولايات المتحدة شملت 986 شركة لمختلف الصناعات الرئيسية في البلد أثبتت أن الشركات التي يديرها أصحابها من خلال المهارات القيادية أدت إلى انخفاض معدل دوران العمل بنسبة 7% وزيادة الأرباح بمقدار 3814 دولار لكل موظف، وزيادة في المبيعات لكل موظف بمبلغ 27.044 دولار. ولعل أبرز مثال على ذلك ما قامت به شركة شوفروبي سنة 1982 بسبب المشاكل التي عانت منها من ارتفاع معدل غياب الموظفين وتراجع لمعنوياتهم وارتفاع الشكاوي بمعدل 20 شكوى يومياً ومن ثلاثة إلى أربعة إضرابات في السنة، ولإنقاذ الشركة قام المسؤولون بتغيير جذري لفلسفة القيادة مع الإبقاء على نفس اليد العاملة من خلال إقامة شراكة مع تويوتا وجنرال موتورز وتبني فلسفة إدارية جديدة وهي "الإدارة اليابانية" التي تعتمد على الكفاءة والمهارة في التسيير وتحفيز مشاركة العاملين وتدريبهم على مهارات جديدة، وبعد مرور سنة بدأت المشاكل تتراجع تدريجياً والإنتاجية ترتفع، الشيء الرائع في هذا التغيير هو أنه لم يستغرق خمس أو عشر سنوات لإحداث تحسينات كبيرة في الإنتاجية وتماسك الجماعات ورفع معنويات الموظفين، فالقيادة المرتكزة على المهارات تعني بناء تنظيم قوي قادر على إحداث التغيير بكل سهولة والحد من المقاومة والتغلب على سلباتها والاستفادة منها في صالح التغيير.

وبناءً على ما سبق ذكره وبغرض الإلمام بجوانب الموضوع تم صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بوجود استراتيجيات الحد من

مقاومة التغيير كمتغير وسيط من وجهة الموظفين في مؤسسة كوسيدار؟

3. أسئلة الدراسة:

من خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات القيادية؟

- 2- ما مستوى مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار؟
- 3- ما هي أهم الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير في مؤسسة كوسيدار؟
- 4- ما مستوى تبني استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير في مؤسسة كوسيدار وهي أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها؟
- 5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار؟
- 6- ما هو دور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير في العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار؟

4. الفرضيات: تم صياغة فرضيات الدراسة وفق نموذج (Baron and Kenny)* والتي هي:

-الفرضية الأولى:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

-الفرضية الثانية:

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.

-الفرضية الثالثة:

H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

-الفرضية الرابعة:

H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي بوجود استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

5. أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات القيادية.
- 2- التعرف على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة كوسيدار.
- 3- معرفة نوع الاستراتيجيات التي تستخدمها مؤسسة كوسيدار في تعاملها مع مقاومة الموظفين للتغيير.

*نموذج (Baron and Kenny): أو نموذج الخطوات السببية ويسعى هذا النموذج لتحديد وشرح آلية أو العملية التي تتركز عليها العلاقة الملحوظة بين المتغير المستقل و المتغير التابع من خلال إدراج متغيرات أو متغير افتراضي ثالث، والمعروف باسم المتغير الوسيط، وبدلاً من وجود علاقة سببية مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، يقترح نموذج Baron and Kenny أن المتغير المستقل يؤثر على متغير الوسيط (غير القابل للملاحظة) ، والذي يؤثر بدوره على المتغير التابع. وبالتالي ، فإن المتغير الوسيط يعمل على توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

4- التعرف على الدور الذي تلعبه المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي والتي تحول دون تنفيذ التغيير المنشود.

5- تقديم بعض التوصيات للمسؤولين في مؤسسة كوسيدار لتحسين مهاراتهم القيادية التي تحد من أسباب المقاومة

6. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها الذي يعالج متغيرين أساسيين هما: المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي إذ يتجلى للباحث في هذا الموضوع ندرة الدراسات والأبحاث والتقارير التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات الاقتصادية، إذ أن القيادة التي تمتلك توليفة من المهارات فإنها تمتلك مفاتيح النجاح والتميز والذي يمكن أن نلمسه في سلوكيات المرؤوسين التي تترجم على أرض الواقع من مقاومة إلى مبادرة. ويمكن إنجاز أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

1 - من الناحية النظرية فيما ستضيفه من رصيد معرفي للمكتبة الجزائرية وللباحثين المستقبليين في هذا الموضوع كنقطة انطلاق للبحث فيه.

2- تتجلى أهمية هذه الدراسة أيضا في متغير المهارات القيادية كفاعل تنظيمي مهم وحاسم في عملية التغيير والحد من مقاومة الموظفين له داخل الفضاء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية؛

3- تعتبر مقاومة التغيير منبه مهم لمعرفة نقاط القصور في عناصر التنظيم الخفية التي لم تكن ظاهرة للمسؤولين.

4- التطور الحاصل في عالم تسيير وإدارة المنظمات جعل الكثير يبحث عن أساليب حديثة تعمل على قيادة التنظيم بشكل يضمن عدم هدر الكفاءات والاستفادة من مهارات جميع الموظفين في المنظمة.

5- التغيير مُناسِبَةٌ مهمة للكشف عن كل شخص هو عدو للتغيير وضد تطوير المنظمة فالتغيير يعمل على التخلص من هؤلاء المعرقلين.

7. منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الاجابة على أسئلة الدراسة والوقوف على أهم النتائج ومن خلالها تقديم بعض التوصيات، فهذا الأسلوب يعد أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية فهو يعمل على جمع البيانات وتصنيفها، ثم تنظيمها وتحليلها بما يسمح بالتعرف على متغيرات الدراسة وأسبابها والعوامل المتصلة بها، كما تم الاستعانة ببعض الأدوات والتقنيات الإحصائية في الجانب الميداني للدراسة.

8. صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة، سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الجانب

الميداني، وفيما يلي أهم هذه الصعوبات:

- 1- صعوبة الحصول على المراجع التي تناولت موضوع دراستنا وبالأخص باللّغة العربية، وقلتها خاصة فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا.
 - 2- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية، فقد تم التواصل مع العديد من المؤسسات والتي رفضت قبلونا تحججا بعدم توافق الموضوع وطبيعة المؤسسة.
 - 3- تشديد إجراءات الاستقبال في مؤسسة كوسيدار وتقليل أوقات الاستقبال مما صعب من عملية توزيع الاستبيان بسبب تفشي جائحة كوفيد -19.
9. حدود الدراسة:

لأي دراسة حدود، تتمثل في الحدود الموضوعية والمكانية والزمنية، والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: الغرض من هذه الدراسة هو دراسة دور المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) في الحد من أسباب مقاومة التغيير، ومن جهة أخرى معرفة ما هي أهم الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة في مؤسسة كوسيدار في الحد من أسباب هذه المقاومة من خلال دراسة الدور الوسيط لاستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير في العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي.
 - 2- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة كوسيدار فرع "المنشآت الفنية" بالروبية الواقعة بمدينة الجزائر العاصمة.
 - 3- الحدود الزمنية: امتدت فترة الدراسة الميدانية من شهر جانفي 2022 إلى شهر مارس 2022 تم خلالها التواصل مع مسؤولي قسم التكوين في مؤسسة كوسيدار من أجل توزيع الاستبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
10. هيكل الدراسة:

- من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة والإحاطة الشاملة بالموضوع، تم تجزئة الدراسة إلى أربعة فصول هي:
- الفصل الأول: تناول الإطار النظري للتغيير التنظيمي ومقاومته، حيث تطرقنا فيه للمفاهيم العامة للتغيير التنظيمي وطرق إدارته وكذلك المقاومة التي تحول دون تنفيذه.
 - الفصل الثاني: تناول الإطار النظري للقيادة الإدارية ومهاراتها، حيث تطرقنا لمفهوم القيادة ثم النظريات المفسرة لها، ثم مفهوم المهارات القيادية، وصولا إلى المهارات القيادية اللازمة لقيادة التغيير والحد من مقاومته.
 - الفصل الثالث: تناول الإطار الموضوعي والمنهجي للدراسة حيث تم التعريف بمؤسسة كوسيدار ثم عرض الدراسات السابقة وصولا إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
 - الفصل الرابع: تناول تحليل ومناقشة النتائج، حيث بدأنا بتحليل إجابات وأراء الباحثين ثم قمنا بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار الفرضيات وصولا إلى مناقشة النتائج.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتغيير التنظيمي ومقاومته

تمهيد:

مقولة تعود ل 400 سنة قبل الميلاد للفيلسوف اليوناني هيراقليطس* يقول فيها: "من الصعب أن تمشي في نفس مياه النهر مرتين" في إشارة منه إلى أن الكون في تغير مستمر هذه المقولة لم تلقى صدى كبيراً في تلك الحقبة، أما في وقتنا شهد العالم تطورات عديدة جعلت منه قرية صغيرة، ليتغير الكل معها كالأفكار والمعتقدات التي كانت مسلمة بها، فبعد أن كان الثبات هو القاعدة أصبح التغيير هو القاعدة، ومن منطلق أن الثابت الوحيد هو التغيير أصبح ما يشغل المنظمات في الوقت الحالي هو قضية التغيير الذي يعد صفة لازم وأمر حتمي لا مفر منه يحمل في طياته التجديد والتطوير، يقول تشرشل: "إذا أردت أن تتطور فعليك أن تتغير، وإذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار".

والتغيير الناجح هو الذي يتم وفق خطة مدروسة يتم فيها إشراك كافة الأطراف دون إقصاء، وفي هذا السياق يقول Bareil: "لا يمكن تحقيق التغيير التنظيمي بدون مساهمة الأفراد"، من شأن هذا أن يسهم في تفادي المقاومة التي تعد العقبة الكبرى التي تحول دون إحداث التغيير، ولإحاطة بجوانب الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول التغيير التنظيمي.
- المبحث الثاني: عموميات حول إدارة التغيير.
- المبحث الثالث: مقاومة التغيير.

* هيراقليطس أو هيراقليطوس: فيلسوف يوناني في عصر ما قبل قبل سقراط، كتب بأسلوب غامض يغلب طابع الحزن على كتاباته، ولذا عُرف بالفيلسوف الباكي تأثر بأفكاره كل من سقراط وأفلاطون وأرسطو، قال بأن النار هي الجوهر الأول، ومنها نشأ الكون وقال أيضاً بالتغير الدائم. يصعب تحديد تاريخ حياته بدقة.

المبحث الأول: عموميات حول التغيير التنظيمي

في ظل التطورات الكبيرة والمتسارعة في شتى مجالات الحياة، لا تستطيع المنظمات التي تسعى للبقاء والازدهار أن تبقى متفرجة وتترك الأمور للظروف والصدف تتحكم بمصيرها بل يجب عليها أن تبادر بالتغييرات، هذه التغييرات تمثل حلا يسمح للمنظمة بالاستجابة لمشكلة التكيف مع البيئة التي تعمل فيها.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

أولاً: تعريف التغيير التنظيمي:

إن إدراك عملية التغيير جعلت العديد من الباحثين يدرسونه من كافة الجوانب في محاولة منهم لمعرفة طبيعته وتحديد مفهومه والعناصر التي يمسها بشكل مباشر، وهذا ما سنحاول تقديمه في هذا العنصر من خلال تقديم مجموعة من التعاريف لهؤلاء الباحثين وفي الأخير تقديم تعريف شامل للتغيير التنظيمي.

◀ التغيير لغة:

(غَيَّرَ) الشيء: بدل به غيره؛ يقال: غَيَّرْتُ دابتي وَغَيَّرْتُ ثيابي، و- جعله غير ما كان عليه. تقول غَيَّرْتُ داري إذا بَنَيْتَها بِناء غير الذي كان*. وفي القرآن الكريم قول الله عز وجل: ﴿لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءاً فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ﴾[†]. أي لله تعالى ملائكة يتعاقبون على الإنسان من بين يديه ومن خلفه، يحفظونه بأمر الله ويحصون ما يصدر عنه من خير أو شر. وإن الله سبحانه وتعالى لا يغيّر نعمة أنعمها على قوم إلا إذا غيّرُوا ما أمرهم به فعصوه. وإذا أراد الله بجماعةٍ بلاءً فلا مفرّ منه، وليس لهم من دون الله من وال يتولى أمورهم، فيجلب لهم المحبوب، ويدفع عنهم المكروه.

◀ التغيير اصطلاحاً:

بدأت الاهتمامات بموضوع التغيير التنظيمي كمجال دراسي مستقل سنة 1946 من قبل السيكلوجي الألماني (Kurt Lewin) بمركز بحوث ديناميكية الجماعة بالمعهد التكنولوجي، الذي قام بعدة دراسات علمية وعملية حول حياة الأفراد الجماعية وفهم تركيبتها من خلال دمج علم النفس وعلم الاجتماع والأنثولوجيا الثقافية* في أداة الدراسة[‡]. وتطرق العديد من المفكرين والباحثين لمفهوم التغيير التنظيمي كما يلي:

* - المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية: مكتبة الشروق، ط4، مصر، 2004 ص668.

† - القرآن الكريم، سورة الرعد، الآية 11.

* الأنثولوجيا الثقافية: أو علم الأناسة الثقافية أسسه العالم "إدوارد تايلور" 1878 وهو فرع من فروع علم الإنسان العام، يركز على دراسة بناء الثقافة البشرية من كافة الجوانب وأدائها لوظائفها في كل زمان ومكان، بهدف معرفة استجابة الناس للمشاكل التي تعترضهم في العمل والحياة.

‡ - Kurt Lewin, The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology, American Sociological Association, Vol. 8, No. 2, Usa, May, 1945, P 126.

- التغيير التنظيمي هو عبارة عن: "تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".*
- يمكن تعريف التغيير على أنه: "نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها"[†].
- عرف (Stephen Robins) التغيير التنظيمي على أنه: "ذلك التعديل الدائم على مستوى بيئة المنظمة، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة أو تغيير على مستوى مهارات الافراد بهدف تحسين في العمال والأداء"[‡].
- وعرفه (Autissier et Moutot): "هو الحالة التي من خلالها يتقادم الحاضر للوصول إلى مستقبل مقبول عبر التعديلات المفروضة"[§].
- كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "فلسفة لإدارة المنظمة، تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"^{**}.
- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التغيير على أنه نشاط مستمر ودائم يتضمن التدخل المخطط في أحد أو كل جوانب المنظمة بهدف الانتقال من الوضع الحالي للمنظمة إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه عن طريق إدخال تعديلات معينة بتغيير بيئتها، هيكلها التنظيمي، التكنولوجيا التي تمتلكها، والمهارات التي يمتلكها أفرادها بهدف تحسين أدائهم وأدائها لمواكبة التغيرات البيئية وتحقيق الاهداف المستقبلية.

ثانياً: عناصر التغيير:

- يرى بعض العلماء أن عملية التغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، وتبدأ جميعها بحرف الميم أطلق عليها الدكتور علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي "الميمات الست" رسمت شكلاً سداسياً سمي بـ (سداسي التغيير) وهذه العناصر هي:^{††}
- **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.

*-زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن 2007، ص 21.

†-محمود أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط7، عمان - الأردن، 2014، ص 37.

‡-Stephen Robins, Management L'essentiel des Concepts et des pratiques, Nouveaux Horizon, Paris, 6^{ième} edition, 2008, P192.

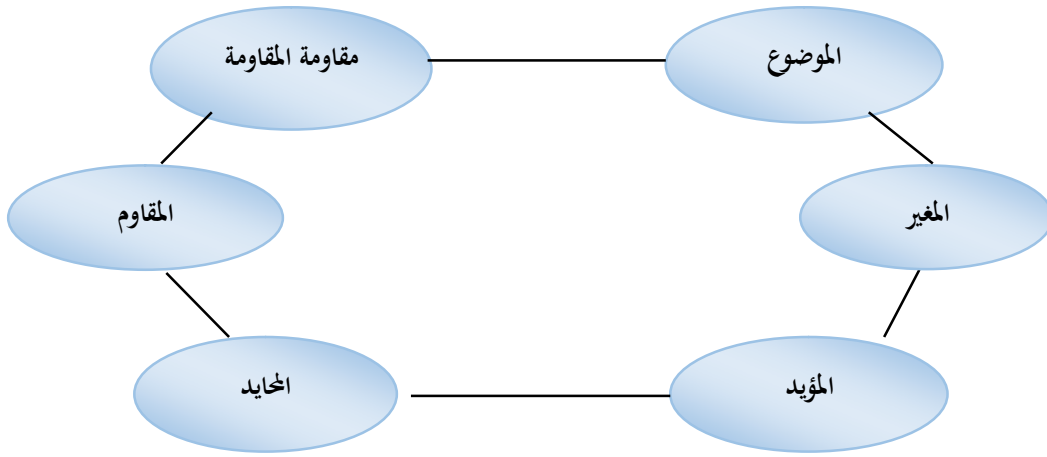
§-David Autissier et Jean, Michel Moutot, Méthode de Conduite du Changement, Dunod, Paris, 2000, P6.

**-زين الدين بروش، حسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC-بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد: 01، العدد: 01، الجزائر، جوان 2007 ص 49.

††-محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2006، ص 100.

- **المغير:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
- **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
- **المحايد:** وهو الذي لم يشكل رأياً أو تبني موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية.
- **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.
- **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.

الشكل رقم (1): سداسي التغيير



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2006، ص 101.

المطلب الثاني: أهمية التغيير وأهدافه

أولاً: أهمية التغيير:

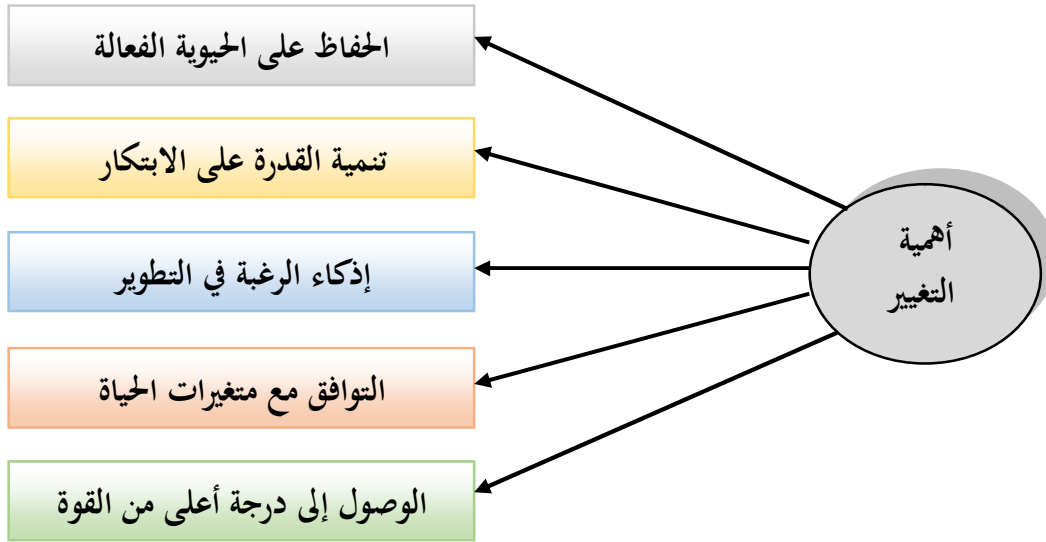
التغيير التنظيمي شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية، اجتماعية، سياسية مركبة تتعدى حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل، وفيما يلي أهم الجوانب الأساسية لأهمية التغيير*:

*- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 22.

- 1- الحافظ على الحيوية الفاعلة: تكمن أهمية التغيير في داخل منظمة في إضفاء التجديد والحيوية وسيادة روح المبالاة والانتعاش والمقترحات، وبالمقابل يقضي على روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الابداع والإنتاج.
- 2- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج الى جهد للتعامل معه، سواء بالإيجاب بالتكيف، أو التعامل السلبي بالمقاومة أو عدم القبول، وعليه فالتغيير يعمل على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل والمضمون.
- 3- إزكاء الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل، وذلك من خلال عدة جوانب:
 - ✓ عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها؛
 - ✓ عمليات التجديد والتطوير القوى الانتاجية القادرة على الانتاج والعمل؛
 - ✓ التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة تقوم على التكنولوجيا التي ينتج عنها زيادة في الكفاءة والإنتاجية، مما يزيد الاسباب والبواعث نحو التغيير لدى الافراد.
- 4- التوافق مع المتغيرات: وينظر أيضا إلى أهمية التغيير لتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة التي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه، فالتجديد الاقتصادي على سبيل المثال عامل منشط ومطلب ضروري يفرز بعض المفاهيم والمبادئ الاقتصادية الحديثة في الفكر الاقتصادي المحلي والعالمي، وإدارة التغيير هي النواة والحلقة المفقودة وكذلك التغيير في مؤسسات التعليم العالي، حيث نجد أنه لا بد من التغيير لتوافق مع زخم التغيير المتواصل.
- 5- الوصول الى درجة اعلى من القوة والأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أفضل درجة من الأداء التنفيذي والممارسة والتشغيلية وذلك من خلال*
 - أ- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الاداء مثل: الإسراف، والفاقد والتالف والضائع... الخ والعمل على معالجتها.
 - ب- معرفة نقاط القوة وتأكيدهما مثل: حفز العمليات التي تعمل على زيادة الانتاج والإنتاجية، تحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.

*-محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط6، عمان-الاردن، 2013، ص 348.

الشكل رقم (2): أهمية التغيير



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015 ص 49.

ثانيا: اهداف التغيير:

تسعى المنظمات لإحداث التغيير التنظيمي في محاولة منها لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون وفق عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد*:

1-حرص المنظمة على التكيف مع الظروف الخارجية والاستجابة لضغوط عدد من الجماعات والمنظمات والتكتلات التي تقع في البيئة الخارجية مثل التغيير في أذواق المستهلكين وندرة رؤوس الاموال والقيود القانونية التي تفرضها الدولة على المنظمات.

2-الرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المنظمات: فالمنظمة تحرص على تغيير الانماط السلوكية للموظفين كي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بها.

3-اشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية.

4-العمل على مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحلها وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب[†].

5-توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.

6-العمل على إيجاد توافق بين أهداف الافراد وأهداف التنظيم.

*-حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص ص 129-130.

†-وائل محمد جبريل، مدى استخدام أساليب التعامل مع مقاومة التغيير بالمصارف التجارية الليبية العامة-دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بفروع المصارف الليبية العامة بمدينة البيضاء، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام 27-30 أكتوبر، عمان-الأردن، 2014، ص 09.

- 7- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات من خلال التنافس.
- 8- وسائل الاتصال الفعالة والتخلص من اساليب القيادة المركزية والصراعات وإزالة اسبابها.
- 9- مساعدة المشرفين على تبني الاساليب الديمقراطية مثل الادارة بالأهداف بدل ادارة الازمات.
- 10- تحويل العاملين إلى ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس وتبديل الرقابة الرئاسية.

ثالثا: أسباب التغيير:

يمكن تلخيص الاسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تغيير في أجزاءها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وانه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء المنظمة وفي الاسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها. ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية*:

🚩 **التغييرات الخارجية:** وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمن هذه التغييرات أو المشاكل الخارجية ما يلي:

- 1-زيادة حدة المنافسة في السوق، ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تحدد مكانة المنظمة في السوق.
 - 2-التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة، والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة في السوق.
 - 3-التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية، والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح، والتغير في الموارد الاقتصادية للدولة، وغيرها من التغييرات.
 - 4-التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الاجيال، وقيم العمل.
- صنف (Ivancevich) وزملائه القوى الخارجية إلى ثلاثة فئات رئيسية هي[†]:
- أ-التغيرات في الأسواق (المنافسة الشديدة)؛
 - ب-التغيرات التقنية (الثورة المعرفية)؛
 - ج-التغيرات البيئية، والحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة والأسواق العالمية، وأوجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرين للمديرين.

*- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط4، الاسكندرية-مصر، 2009، ص ص 415-416.

†-فرحات غول، إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي، مجلة المؤسسة، المجلد: 03، العدد: 03، الجزائر، 2014، ص 56.

✚ **التغييرات الداخلية:** وهي تغييرات داخل المنظمة ويمكن للمنظمة أن تتحكم فيها ويكون تأثير الأسباب الداخلية أقل من الأسباب الخارجية وتمثل في*:

• **وعي وإدراك المديرين للتغيير:** يعتبر هذا العنصر اهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أو إنتاج منتج جديد.

• **زيادة طموحات وحاجات العمال:** عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال، وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.

• **نمو المنظمة وتطورها:** تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها، وإستراتيجيتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.

بينما صنف العالمين (Kreither et Kinichi) القوى الداخلية في المنظمة إلى نوعين[†]:

1- **مشكلات/ إمكانات** تتعلق بالقوى العاملة وهي مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم.

2- **سلوك/ قرارات المديرين** فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية في التعامل لدى الجميع.

أما (دانا جايمس روبنسن وجايمس روبنسن) فيعتقدان أن هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير[‡]:

✓ **الازمة (Crisis):** بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتغيير.

✓ **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 المنظمة واستمراريتها.

*- زكريا الدوري، وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2010، ص 39.

†- زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر «موبليس» ، مجلة المؤسسة، المجلد: 03، العدد: 03، الجزائر، 2014، ص 74.

‡- دانا جاينس، جيمس روبنسون، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة -ميك-مصر، 2000، ص 22.

المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي وأنوعه

أولاً: مجالات التغيير التنظيمي:

تستهدف وتعمل المنظمات على الحفاظ على أداءها وتحسينه للوصول الى أهدافها المنشودة لما تفرضه عليها بيئتها المتغيرة، وأسواقها الديناميكية، ومنافسوها، وزبائننا وذلك من خلال العمل على التغيير والتطوير. في المجالات التالية:

1- التغيير الهيكلي: يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يربط عناصر التنظيم المختلفة ببعضها البعض. وترتكز عملية التغيير في هذا المدخل على إعادة توزيع السلطات والاختصاصات، وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات. وتشمل عملية التغيير كذلك إلغاء وحدات تنظيمية كانت قائمة واستحداث وحدات تنظيمية جديدة*. وتحرص الإدارة العليا أن تكون استراتيجية التغيير الهيكلي ملتزمة مع الاستراتيجية الرئيسية، وذلك من خلال القيام بعملية الاتصال الداخلي مع الموظفين والاتصال الخارجي مع الزبائن وتوضيح مدى أهمية هذه الاستراتيجية عليهم وعلى المنظمة، ومن جهة أخرى فإن التغيير في استراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي تسهيلاً لما يتطلبه التغيير بصفة عامة، ويأخذ التغيير الهيكلي عدة أشكال أهمها[†]:

- تغيير طبيعة الوظيفة وذلك من خلال استخدام أساليب أو تكنولوجيا عمل جديدة؛

- التغيير في طبيعة علاقات السلطات التنفيذية والاستشارية؛

- التغيير في الأنظمة الاجتماعية الفنية.

أثناء التغيير الهيكلي تحاول الإدارة العليا بمساعدة الخبراء الاستشاريين إعادة تكوين هذه الأجزاء لتحقيق أداء إجمالي أكبر، الاندماج والاستحواذ ودمج وتصفية العمليات وهذه كلها أمثلة عن التغيير الهيكلي[‡].

2- التغيير التكنولوجي: وذلك عن طريق تطبيق التكنولوجيا المناسبة لدعم العملية الانسيابية، وتوفير المعلومات والأدوات لمساعدة قوة العمل الكاملة، وتعزيز العلاقات مع العملاء والموردين[§]. ويمكن القول إن التغيير التكنولوجي له بالفعل آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المؤسسة على سبيل المثال فإن تبني أو شراء آلات جديدة مثلاً في أحد المصانع ينطوي على تغييرات في محتوى الوظيفة، تقسيم العمل، العلاقات الاجتماعية بين

*-حسين أحمد الطروانة، وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص 178.

†- سارة عمرون، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2015-2016، ص ص 15-16.

‡-Richard luecke, **Managing Change and Transition**, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, USA, 2013, P 08.

§ -Alessio Ascari, Melinda Rock, Soumitra Dutta, **Reengineering And Organizational Change; Lessons From a Comparative Analysis of Company Experiences**; European Management, Vol:13, No: 01,Uk, 1995, P 03.

العاملين، ظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراءات الترقية، الأمان الوظيفي، وكذلك تغييرات في الأجور والرواتب وغير ذلك.*

3- التغيير الاستراتيجي: يرى (Dessler) أن من بين ما يميز التغيير الاستراتيجي ما يلي[†]:

✚ أن التهديدات أو التحديات الخارجية، مثل رفع القيود، المنافسة العالمية، والابتكارات التكنولوجية الهائلة، هي التي تفرض على مديري المؤسسات الشروع في إحداث تغييرات استراتيجية؛

✚ غالبا ما يهدف إحداث التغيير الاستراتيجي إلى ضمان بقاء المنظمة، إذ على الرغم من خطورة هذا النوع من التغيير بسبب عدم التأكد من نجاحه، إلا أن بعض المدراء يجدون أنفسهم مضطرين لإحداثه بسبب تفاقم حالة منظماتهم وخوفا من زوالها؛

✚ أن التغيير الاستراتيجي الذي يجري تنفيذه في ظل ظروف تتميز بالأزمة عادة ما يكون محفوا بمخاطر كبيرة.

4- التغيير الإنساني: يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين[‡]:

- 1- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم؛
- 2- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البسيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية. ويستند كذلك مدخل تغيير الأفراد إلى بعض المداخل الأخرى مثل: فرق العمل (Team Building)، تخطيط المسار الوظيفي (Career Planning)، إدارة الجودة الشاملة (TQM)[§].

وتجدر الإشارة إلى نقطة مهمة، وهي أن كثيرا ما يتحدث الأفراد عن الحاجة إلى تغيير ثقافة المنظمة ويرغبون في القيام بذلك بسرعة وبشكل جذري خاصة إذا تعلق هذا التغيير بالتغيير التكنولوجي كافتناء آلة جديدة أو إدخال تقنية حديثة في أساليب العمل، غير أن الباحث يرى أن القيام بتغيير ثقافة المنظمة يجب أن يتم ببطء وتدرجيا لأن المقاومة لمثل هكذا تغييرات ستكون كبيرة وهذا للأسباب التالية:

✓ إذا كان التغيير أكثر شمولاً أو أسرع؛

✓ إذا كان التغيير يمس حياة الأفراد بشكل كبير؛

✓ الأفراد المعنيين بالتغيير أقل وعياً بأسبابه؛

✓ الثقافة التنظيمية الحالية قوية.

*-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2003، ص 377.

†-Dessler G, Philips J, **Managing Now**, Houghton Mifflin Company, USA, PP 305-306.

‡-علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 2002، ص 257-258.

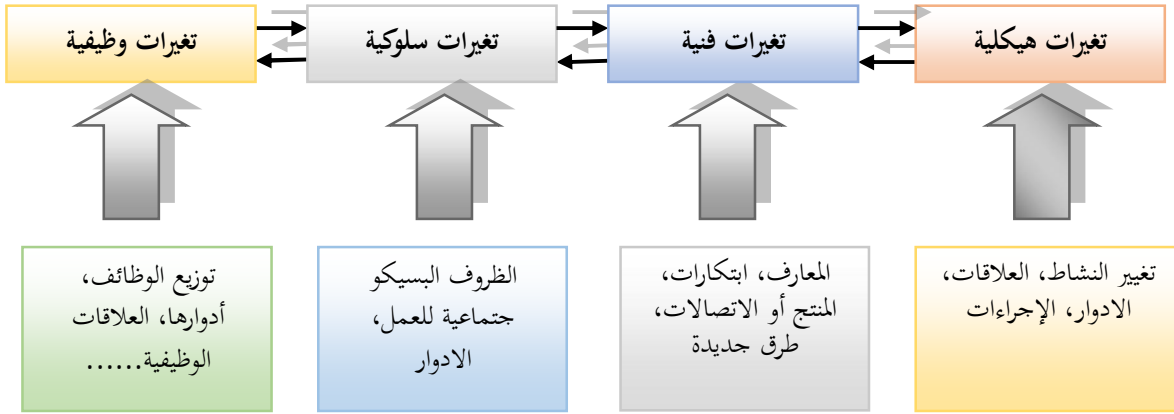
§-جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006، ص 74.

إن تغيير الأفراد في المنظمة يتمثل في تفهم سلوكهم وشخصياتهم وإدراكهم ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات المنظمة وأدوارها، تساعد عملية تغيير الأفراد في المنظمة على تطويرهم وعلى تحقيق أهدافهم والحرص على القيام بواجباتهم بكفاءة، وعلى مسئول التغيير أن يراعي الجوانب المتعلقة بالأفراد مثل دوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم، وأنماط شخصيتهم ومشاركتهم في القرارات وحل المشكلات، وذلك من أجل أن يكون التغيير فعالاً وناجحاً*.

5- التغيير في العمل أو الوظيفة:

يعد التغيير في العمل كالأجبات الوظيفية وطرق أدائها، وهيكله العمل في نظام الإجراءات والمراقبة واتخاذ القرارات من الأولويات في المنظمة أثناء تنفيذ عمليات التغيير[†].

الشكل رقم (3): المجالات الأساسية للتغيير



المصدر: زكريا الدوري، وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن،

2010، ص 45.

ثانيا: أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح التغيير فهما لطبيعته وأنواعه، فهناك عدة انواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في

التصنيف وفيما يلي أهم هذه التصنيفات:

1- حسب درجة الشمول:

التغيير الشامل والتغيير الجزئي: إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين[‡]:

*- تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية -دراسة ميدانية تحليلية-، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ماي، البلدة-الجزائر، 2011، ص 08.

†- أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف - الإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص 143.

‡- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، ط1، عمان-الأردن، 2003، ص 348.

أ- التغيير الشامل: ويعرف أيضا بالتغيير الكلي، وهو ذلك التغيير الذي يمس عدة مستويات في المنظمة، 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 المنظمة التمعن والحذر أثناء تنفيذه والاستعانة بخبراء ومتخصصين في التغيير وذلك لتقليل من المخاطر التي تنجر عنه.

ب- التغيير الجزئي: وهو ذلك التغيير الذي يُعنى بجوانب محددة في المنظمة، ويكون هذا التغيير سطحيا إذ يسعى لتحسين وضعية المنظمة دون المساس بالإستراتيجية والهيكل التنظيمية أو الثقافة ويطلق عليه أيضا التغيير من الدرجة الأولى أو ذو البعد الواحد لأنه لا يتطلب تغيير في قيم واتجاهات الأفراد، كما يعتبر أكثر الأنواع حدوثا في المنظمات.

2- حسب درجة التخطيط: إذا اعتمدنا درجة التخطيط فإننا نميز بين نوعين من التغيير:

أ- التغيير العشوائي: التغيير التنظيمي ليس دائما من فرض وإلهام إدارة المنظمة وبالتالي فإن التغيير العشوائي يحدث تلقائيا أو عن طريق الصدفة، إذ أنه من المحتمل أن يسبب اضطرابات خطيرة قد تؤدي الى زوال المنظمة، ومن جهة أخرى قد تكون له فوائد*.

ب- التغيير المخطط: ينتج التغيير المخطط من الجهود المعتمدة من قبل إدارة المنظمة استجابة لفجوة الاداء الملحوظة بين العائد المحقق والعائد المرغوب فيه، وقد يكون هذا النوع من الفجوة مشكلة يجب التغلب عليها، وفي نفس الوقت فرصة يجب اغتنامها. حيث يمكن تصور معظم التغييرات التنظيمية المخططة كجهد لمعالجة فجوات في الاداء بطرق تفيد المنظمة، في عملية التحسين المستمر يجب أن يكون المسير متيقظا باستمرار من أجل تحديد أي فجوة في الاداء بسرعة والاستجابة لها بشكل مناسب†.

3- حسب موضوع التغيير: إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين: التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد تجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن انماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال‡.

4- حسب سرعة التغيير: إذا أخذنا معيار درجة السرعة التي يتم بها التغيير، فإننا نفرق بين التغيير التدريجي والبطيء والذي يصطلح عليه "الإصلاح الإداري" والتغيير الفجائي والسريع§. وهما كما يلي:

* -John R, Schermerhorn JR et al, **Comportement Humain et Organisation**, Publisher by édition du renouveau pédagogique (ERPI), 5^{ème} Ed, canada, 2014, P570.

† -Ibid, P 570.

‡ -زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

§ -زاومبية عبد النور، قيرع سليم، دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد: 01، العدد: 02، 2011، ص 139.

أ- التغيير التدريجي: ويطلق عليه أيضا التغيير "خطوة بخطوة" وهو مجموعة من التعديلات الهامشية لا تمس سوى جزء من المنظمة*. وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد (النضج، التعلم، الخبرة) وهو تغيير بطيء وتراكمي يترك فرصة التعلم من التجارب السابقة والبناء عليه شيئا فشيئا[†].

ب- التغيير الفجائي: هو تغيير سريع ومتلاحق (لظمة على الوجه تفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى)[‡].
5- حسب جهود التغيير إذا اعتمدنا على درجة شمول التغيير وما تتركز عليه جهوده، يمكننا تحديد أنواع التغيير التالية[§]:

أ- التغيير على مستوى المؤسسة: ويتمثل هذا النوع بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم، اجتماعات المكاشفة، والشبكة الإدارية.

ب- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويشتمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات الموظفين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وتحليل وإتباع الإدارة بالأهداف.

ج- التغيير على مستوى نمط العمل الفردي: ويتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء الفرق واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة؛

د- التغيير على العلاقات الشخصية: ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، وكذلك استخدام التدريب المخبري وجماعات المواجهة.

6- حسب الشكل أو المضمون: ويمكن أن نصنف التغيير على أساس الشكل أو المضمون إلى^{**}:

أ- تغيير شكلي: ويهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز على تصميم الأنظمة وإعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تغيير شكلي أو جزئيا ويبقى الحال كما هو.

ب- تغيير في المضمون: ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل وطرق العلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، فوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها،

*-Boukrif Moussa, **Ingénierie et Pilotage du Changement Organisationnel: Cas de la Réforme des Entreprises Publiques Algériennes**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences économiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, Université A.MIRA, Bejaia, Algérie, 2007-2008, P 25.

[†] -حسين أحمد الطروانة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 180.

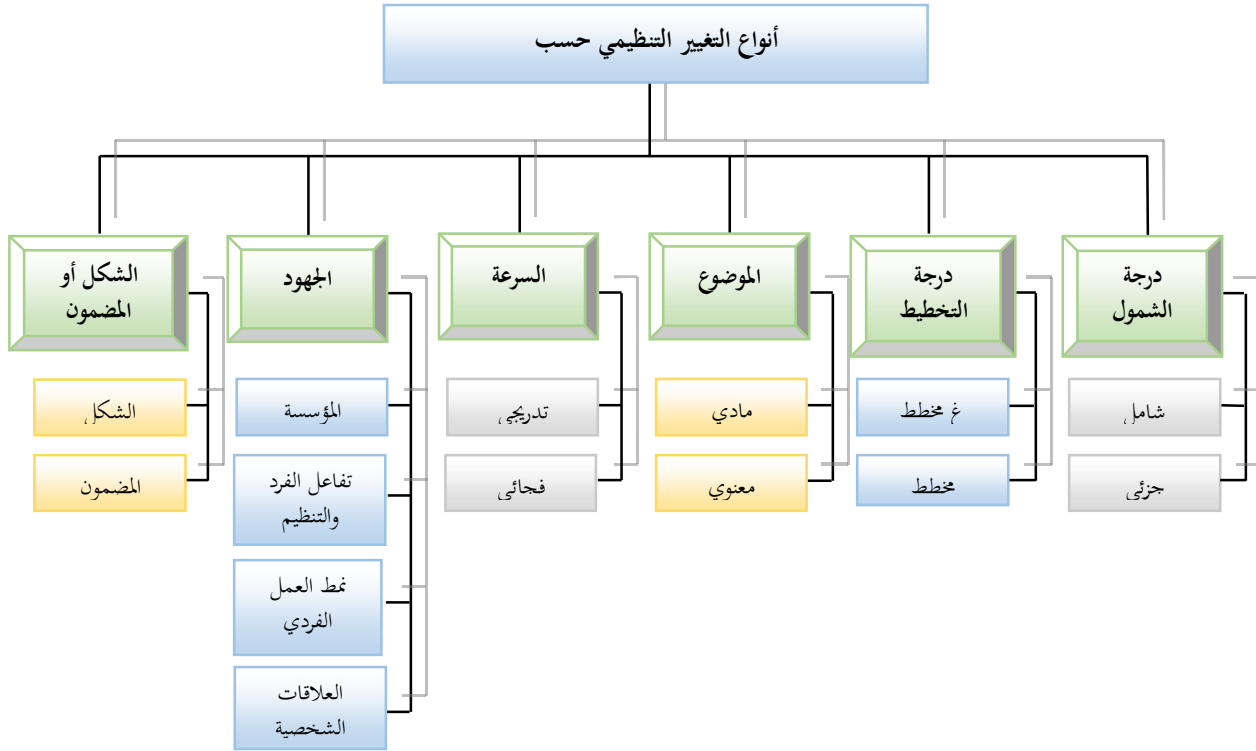
[‡] - نفس المرجع، ص 180.

[§] - سارة عمرون، مرجع سبق ذكره، ص 20.

^{**} -احمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإدارة الهيكلة والتنمية الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2014، ص 27.

ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها يجعل الامر كله متجها إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

الشكل رقم (4): أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة

التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2014، ص 25.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة التغيير

إنَّ عملية التغيير ليست بالعملية السهلة، كما أن نجاحها لا يكون مبنياً على طرق عفوية، بل بإتباع منهج معين ووضع خطة مدرسة ترصد كافة العوامل الحيطرة، وهذا ما يسمى بإدارة التغيير التي تمثل الإطار المنهجي لإحداث التغيير وترويض مقاومة المرؤوسين للتغيير وفق الأسلوب العلمي الذي وضعه العديد من الأكاديميين والباحثين.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير وخصائصها

أولاً: تعريف إدارة التغيير:

لقد أصبحت إدارة التغيير من أهم المهام التي تركز عليها المنظمات في الوقت الحالي، اعتماداً على افتراض أن النمو التدريجي هو أساس تطور الأعمال، حيث أدركت المنظمات أهمية الأعداد والتخطيط من عدمه ولتتم عملية التغيير بفاعلية لا بد أولاً أن تبنى على خطة عمل دقيقة تركز على الوضع القائم وكيفية الانتقال منه إلى وضع أفضل مرغوب فيه، وهذا يستلزم على المنظمة الخروج عن الإطار المألوف في العمل، بالتفكير والتحليل في كافة العناصر التي تخلق التغيير المطلوب*. وقد وردت عدة تعاريف لإدارة التغيير نذكر منها:

تعرف على أنها: "هي الإدارة التدييرية التي تعني بعملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن الذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد (الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل)".[†]

ويعرفها العالم الإداري ستيف سمث: "على أنها عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".[‡]

وتعرف أيضاً على أنها: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، وزمانية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الافراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة".[§]

*- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015، ص 35، تمت معاينته على الرابط:

<http://www.books4arab.com>

†- أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 137.

‡- محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 94.

§- زين يونس، بوحديد ليلي، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد: 02 العدد: 02، ديسمبر، الجزائر، 2016، ص 186.

كما يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: "فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل في أحد أو بعض جوانبها لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير".*

وعرفها (Jared N) على أنها: "التقنيات التي تستخدم لخلق التغييرات والحفاظ عليها داخل المنظمة"[†]. وتعرف أيضا بأنها: "تحرك الإدارة لمواجهة الوضع الجديد بإعادة ترتيب الأمور حتى تستفيد من العوامل الإيجابية للتغيير وتتجنب عوامله السلبية فهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير"[‡]. تأسيسا لما سبق يرى الباحث بأن إدارة التغيير هي فلسفة في إدارة أعمال المنظمة تهدف من خلالها إدارة المنظمة إلى خلق تغييرات جديدة والحفاظ عليها داخل المنظمة من خلال الاستعداد المسبق عن طريق توفير مزيج من المهارات الفنية والإنسانية والفكرية، للقيام بهذه التغييرات بأقل وقت وجهد وتكلفة، بغية زيادة الكفاءة والإنتاجية وتحقيق البقاء والاستمرارية.

ثانيا: خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة تميزها عن باقي الأساليب الإدارية نذكر منها[§]:

- 1- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة موافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- 2- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وفي حدود ما تمتلكه من طاقة وموارد متاحة وظروف قائمة.
- 3- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- 4- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

*- أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية والمتطلبات والمعوقات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس، 2005، ص 269.

†- Jared N. Tippets, **Changing the way we do things around here: strategies presidents use for creating organizational change in higher education**, PhD thesis, College of education at the university of Kentucky, USA, 2011, P 13.

‡- كرزاي عبد الطيف، رزاق أمين، إدارة التغيير وتنافسية المؤسسات، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام 27-30 أكتوبر، عمان- الاردن، 2014، ص 07.

§- محمد يوسف القاضي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2015، ص ص 279-280.

- 5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قيادة التغيير.
- 6- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.
- 7- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 8- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- 9- الشرعية: بمعنى مصداقية إدارة التغيير التنظيمي مدعومة بالشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، أي عدم تعارض إدارة التغيير التنظيمي مع الاخلاق والأعراف السائدة وغيرها*.
- 10- الرشده: والرشده هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر[†].

المطلب الثاني: نماذج إدارة التغيير

اقترح العديد من الباحثين والدارسين لموضوع التغيير التنظيمي مجموعة من النماذج النظرية المدرجة في إطار التغيير المخطط والتي تبين المراحل الأساسية للقيام بالتغيير الناجح والفعال في المنظمة. وفيما يلي أهم هذه النماذج:

*-عبد الله بلوناس، عكوش عقيلة، مساهمة التدريب في تفعيل التغيير التنظيمي، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام 27-30 أكتوبر، عمان-الأردن، 2014، ص 07.

[†]-زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

أولاً: نموذج Krut Lewin (1951):

اقترح Krut Lewin ثلاثة مراحل لإجراء أي عملية تغيير وهي: إذابة الجليد، التغيير، إعادة التجميد* . ويرى في نمودجه بأن التغيير المخطط والواعي يجب أن يمر بهذه الثلاثة مراحل الرئيسية الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): المراحل الأساسية لإدارة التغيير



المصدر: بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2009، ص

.72

ويمكن توضيح هذه المراحل كما يلي:

أ- إذابة الجليد (Unfreezing): وتهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد مما يجعلهم غير مقاومين للتغيير، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة عن طريق إلغاء المهارات والمعارف الحالية[†]. ولا يمكن للمنظمة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على هذه العملية بالتهيئة بالإذابة، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي[‡]:

1- منع أي مدعومات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه؛

2- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة؛

*-Jeroen Stouten, Denise M.Rousseau, David Cremer, **Successful Organisational Change: Integrating The Management Practice and Scholarly Literatures**, Academy of Management Annals, Vol: 12, No: 02, Usa, 2018, P 753.

[†]-بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2009، ص 71.

[‡]-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص ص 437-438.

3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع على أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى حسامة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية؛

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلا: التأخير، والغياب، والأكل على المكاتب، والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل.

ويرى (Schein) أن إذابة الجليد ليست غاية في حد ذاتها، إنما تخلق الدافع للتعلم ولكنها لا تتحكم بالضرورة في اتجاه ذلك الدافع أو التنبؤ به*.

ب- **مرحلة التغيير (Change):** يتم في هذه المرحلة الشروع في إحداث التغيير المطلوب، حيث يقوم خبراء التغيير في المؤسسة بعملية التغيير وذلك من خلال العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي بالتشخيص المتعمق للمشاكل وتحديد البدائل الممكنة، وتهتم هذه المرحلة بتحديد أهداف التغيير، وتطبيق التغيير من خلال أدواته ووسائله، وتحديد أدوار المشاركين في تطبيق واستخدام هذه الأدوات[†]. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة يجب أن تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور الوسيط للتغيير وأن يدجوا في ذاتهم منافع التغيير، وإلى عدم التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور بسرعة حتى لا تظهر مظاهر للمقاومة[‡].

ج- **إعادة التجميد (Refreezing):** ويتم في هذه المرحلة إعادة تجميد الحالة الجديدة لتصبح جزءا من تفكير وممارسات الإدارة والعاملين[§]. وينبغي في هذه المرحلة تعبئة ودمج الطاقات البشرية وشحنها بمختلف صور التحفيز لإنجاح التغيير، وهذه الأهمية الكبيرة لرأس المال البشري وما يترتب عليه من نتائج دفع العديد من المنظمات للتوجه إليه، واعتباره موردا استثماريا يمكن أن يحقق للمنظمة عوائد لا تقل قيمة عن عوائد باقي الأصول الأخرى، رغم أن الاستثمار فيه هو بالتأكيد أقل بكثير من الاستثمار في غيره قياسا بالعوائد**.

*-Bernard Burnes, **Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal**, Journal of Management Studies, Usa, 2004, P 985.

[†] - نعيمة بوكلتوم، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الابداع التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني -البلدية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016، ص 13.

[‡] -نعيمة بوكلتوم، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي-دراسة حالة شركة البناء المعدني البلدية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2008-2009، ص 59.

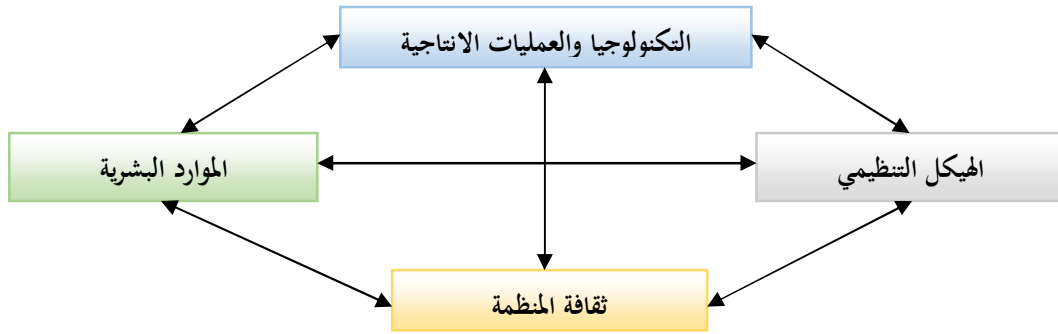
[§] -زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، ط1، 2009، ص 193.

** -هيشور محمد لمنين، ثقافة المؤسسة والتغيير تنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمنين دباغين-سطيف-2، سطيف، الجزائر، 2016-2017، ص ص 164-165.

- ويرى "أحمد ماهر" أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:
- أ- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها؛
- ب- توفير سبل اتصالات مفتوحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛
- ج- بناء حوافز تشجيع للأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عملية التغيير؛
- د- تكريم أشخاص وجماعات العمل والمديرين والمساهمين في التغيير؛
- هـ- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية
- و- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.
- ي- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدريب وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.*
- ثانيا: نموذج Levitt (1964):

اعتبر Levitt 1964 أن العناصر الرئيسية التي يشملها التغيير التنظيمي متداخلة ومتربطة، وأن التغيير الحاصل في واحد أو أكثر منها سينعكس حتما على باقي عناصر المنظمة، ولقد افترض أن التغيير التنظيمي يشتمل على الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا والعمليات الانتاجية، والموارد البشرية وثقافة المنظمة، ويعرض الشكل الموالي عناصر نموذج Levitt للتغيير التنظيمي.†

الشكل رقم (6): نموذج Levitt للتغيير التنظيمي.



المصدر: عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2015، ص 37.

*-مارس هناء، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية "كيرت لوين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد: ب، العدد: 10، 2017، ص ص 409-408.

†-عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2015، ص 36.

نلاحظ أن نموذج (Levitt) للتغيير التنظيمي يعطي ميزة جيدة لأنه يسمح بفهم أهمية كل عنصر من العناصر الأربعة وتفاعلها مع باقي العناصر المشكلة للنموذج، فإذا تم تغيير في التكنولوجيا والعمليات الانتاجية فإنه سيؤثر في الهيكل التنظيمي والموارد البشرية وثقافة المنظمة ونفس الشيء ينطبق على باقي العناصر إذا ما تم التغيير فيها فستؤثر على باقي العناصر الأخرى.

ثالثاً: نموذج (S7) The Seven-S Model (1970):

تم اقتراح هذا النموذج من قبل شركة ماكينزي McKinsey وتم تطويره في أواخر 1970 وهو يساعد المدراء الذين يجدون صعوبة في إحداث التغيير التنظيمي*. وهذا النموذج يؤكد على أهمية اتساق وتوازن عناصره لفهم ديناميكية التغيير وتطوير أهداف برامج التغيير التنظيمي، وهذه العناصر هي †:

✓ الاستراتيجية (Strategy): مجموعة من الأفعال المترابطة التي تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

✓ المهارات (Skills): القدرات المميزة التي تمتلكها المنظمة ككل.

✓ القيم المشتركة (Shared Values): المعتقدات والمفاهيم الأساسية والتي يعتقد ويشترك فيها جميع الاطراف والتي تؤثر على توجه المنظمة نحو عملائها، موظفيها، المساهمين فيها والمجتمع ككل.

✓ الهيكل (Structure): ويقصد بها الهيكل التنظيمي والمفاهيم ذات الصلة التي تشير إلى من يقدم التقارير وإلى من تقدم وكيف يتم تقسيم المهام وتكاملها (علاقات التقارير ومسؤوليات الإدارة).

✓ النظم (Systems) ‡: ويقصد بها الأساليب والأدوات التي تمكن المنظمة من القيام بعملياتها التشغيلية، وهناك نوعان من النظم:

✚ نظم مادية مثل التقارير والمراجعات المالية؛

✚ نظم برمجية وهي متعلقة بعمليات التفاعل والاتصالات.

✓ الهيئة الإدارية (Staff): وتشمل الافراد في المنظمة من حيث الخصائص الديمغرافية للمنظمات.

✓ نمط الإدارة (Style): هي الطريقة التي يتصرف بها المدراء بشكل جماعي فيما يتعلق باحترام واستخدام الوقت، والانتباه، والأفعال الرمزية.

* -Olaf Passenheim, **Change Management**, book boon.com, 2010, P 16.

† -Alessio Ascari, Melinda Rock, Soumitra Dutta, **Op-cit**, PP 2-3.

‡ -شنيبي عبد الرحيم، أحمد علماوي، لخضر أوصيف، مداخلة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب-البليدة، يومي 19/18 ماي 2011، ص 16.

رابعاً: نموذج Edgar Huse (1980):

قام Huse عام 1980 بتقديم نموذج للتغيير المخطط متكون من سبعة مراحل وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه لوين، وذلك على النحو التالي*:

- المرحلة الأولى الاستكشاف: وفيه يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار التغيير، للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها مستشار التغيير، ويقوم هذا الأخير باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى الاهتمام؛

- المرحلة الثانية الدخول: يقترب مسئولوا المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سيقدمها كل طرف للأخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه؛

- المرحلة الثالثة التشخيص: يقوم المستشار مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية التشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد استراتيجية التدخل المخطط؛

- المرحلة الرابعة التخطيط: توافق المنظمة على ما قدمه خبير التغيير بالمنظمة من سلسلة أساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها؛

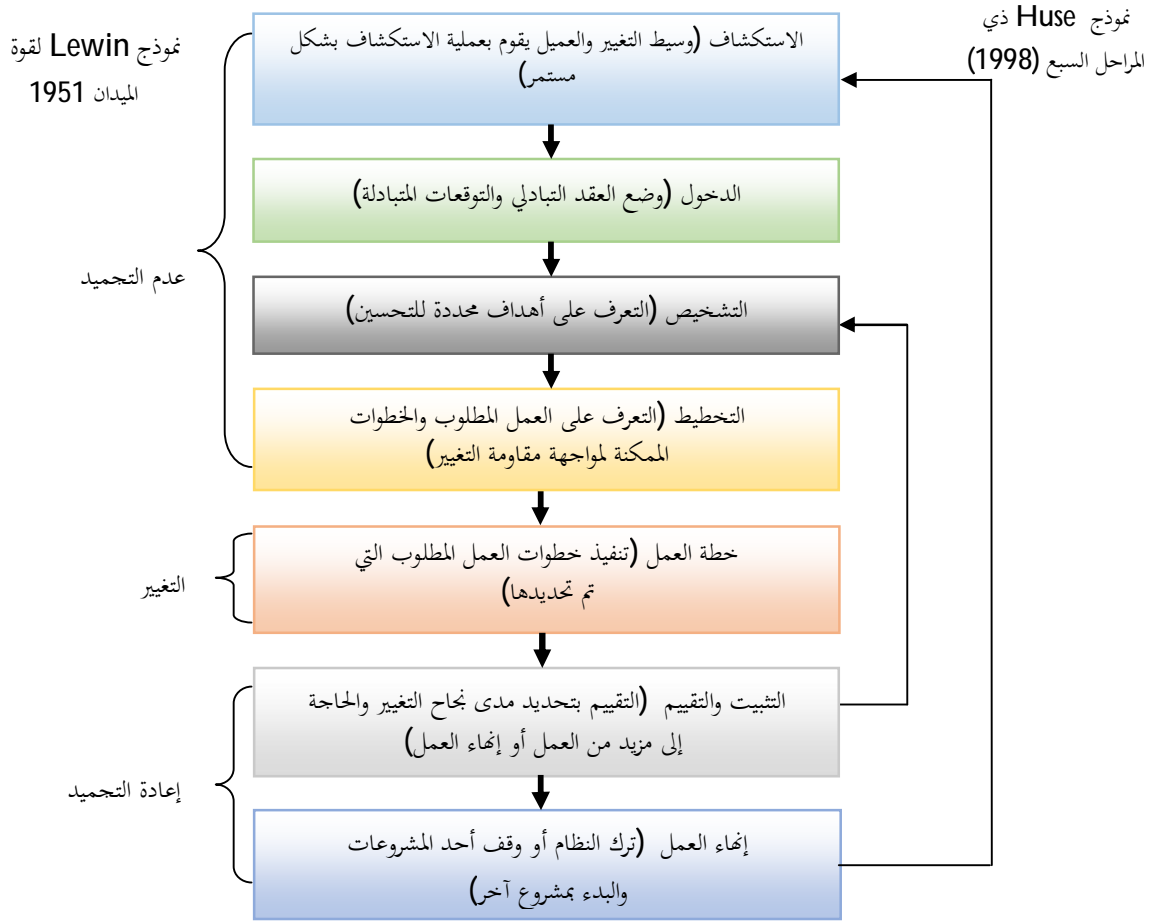
- المرحلة الخامسة خطة العمل: يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن يبدأ بطرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عدداً من المشروعات المتعددة المحاور تسير بشكل متوازي؛

- المرحلة السادسة التثبيت والتقييم: عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقاً لنموذج Huse، وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكل كمي؛

- المرحلة السابعة إنهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل، ثم الخروج منه، وبالمقابل يبدأ في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة). ويمكننا توضيح المراحل السابقة لنموذج Huse من خلال الشكل التالي:

* - نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريف: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 261-263.

الشكل رقم (7): نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة



المصدر: نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004، ص 262.

خامسا: نموذج Ivancivich وزملاؤه (1994):

يرى Ivancivich وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة

بتسلسل منطقي*:

- قوى التغيير: وهي تمثل القوى التي تدفع إدارة المنظمة إلى التغيير وقد تكون هذه القوى خارجية أو داخلية.
- الاعتراف بالحاجة إلى التغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض

*-حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2004، ص 371.

معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين، وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

- **تشخيص المشكلة:** فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدّها، قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، وتتضمن هذه المرحلة تحديد أهداف التغيير المساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه، ويمكن للمنظمة في هذه المرحلة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو من خارجها*.

- **تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير:** تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أيّ من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقّق النتائج المرجوة، ومن هذه الاستراتيجيات تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الأفراد، تغيير التقنيات.

- **تعريف محددات/ الظروف المقيدة:** يتوقف اختيار استراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنها تتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، فدعم الإدارة العليا للتغيير المقترح يعتبر أمر ضروري لنجاح التغيير، أيضاً يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، كذلك الثقافة السائدة في المنظمة.

- **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، يتوجب عليها معرفة أسباب المقاومة، والعمل على التغلب عليها ومعالجتها.

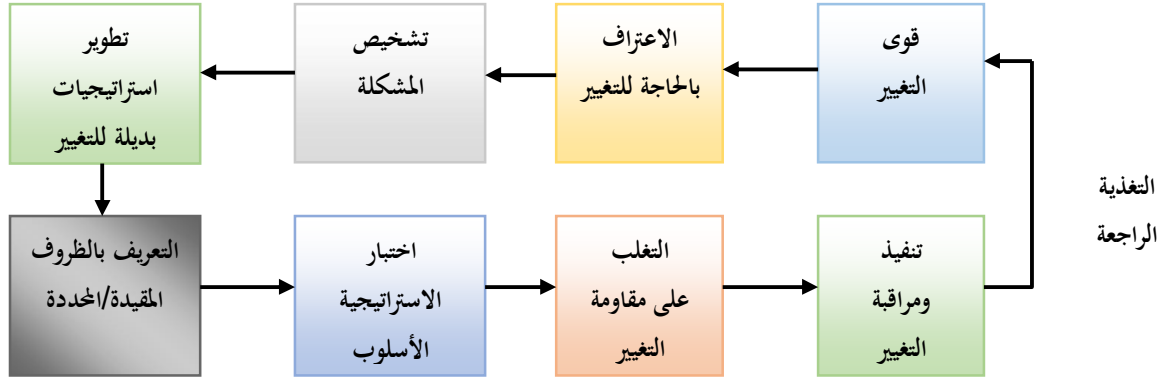
- **تنفيذ التغيير ومتابعته:** تتضمن هذه المرحلة عنصريين: هما التوقيت والنطاق، أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم.

أما فيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل، والشكل التالي يوضح خطوات

نموذج Ivancevich:

* - سميرة صالحى، موسى عبد الناصر، التغيير التنظيمي بين المفاهيم والأبعاد، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام 27-30 أكتوبر، عمان - الأردن، 2014، ص 18.

الشكل رقم (8): نموذج Ivancivich وزملاؤه في إدارة التغيير



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2004، ص 372.

سادسا: نموذج J. Kotter (1996):

يعتبر J. Kotter أحد أبرز أعلام إدارة التغيير، وفي كتابيه المشهورين "قيادة التغيير" و"قلب التغيير" أضاف J. Kotter نمودجا عمليا من عدة مراحل، تحمل كل مرحلة مفهوما أساسيا يرتبط بتفاعل الناس مع طرق ووسائل وعمليات التغيير، بحيث يمكن أن يروا ويشعروا بالتغيير أولا، ومن ثم يمكنهم أن يحدثوا التغيير المنظمي المطلوب*. ويتضمن النموذج النقاط التالية[†]:

- 1- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير: وذلك من خلال الصعوبات التي تواجه المنظمة، وبعض الفرص المحتملة من جزاء 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: وتتضمن هذه العملية إزالة العوائق التي تواجه التغيير، وكذلك تغيير الهياكل والأنظمة التي تعيق الرؤية، وتشجع وتحفز التفكير[‡]؛

* - خليل شرقي، التغيير في منظمات الأعمال من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة - دراسة مقارنة بين مؤسستي عنتر تراد «CONDOR» وعبابو «CRISTOR» للصناعات الالكترونية والإلكترو منزلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2009-2010، ص 15.

† -Groupe HEC, *Strategor, Politique Générale De L'entreprise*, 4^{ème} Ed, Dunod, Paris, P 547.

‡ -Julien Pollack, Rachel Pollack, *Using Kotter Eight Stage Process To Manage An Organisational Change Program: Presentation And Practice*, Syst Pract Action Res, New York, Usa, 2014, P 08.

6-تحقق مكاسب صغيرة على المدى القصير: على قائد أو وسيط التغيير حسب هذه المرحلة أن يقوم بالتخطيط لتحسينات مرئية وملموسة، وتحقيق التحسين، ومكافأة كل أولئك الذين يسهمون بشكل فعال في دفع عجلة التغيير*؛

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: يجعله جزءاً من قيم الأفراد ومعتقداتهم.

بعد استعراضنا لمجموعة من النماذج الأكثر شهرة لإدارة التغيير نستخلص أن الاستعانة بنماذج التغيير من قبل المنظمات أمر ضروري لأنها تساعد القادة والممارسين للتغيير على تسهيل ووضع إطار واضح لتنفيذ التغيير بنجاح والملاحظ كذلك أن من خلال ما استعرضناه أن التطور الزمني لهذه النماذج لعب دوراً كبيراً في تحسين خطوات تنفيذ التغيير مما سهل للمنظمات تنفيذ برامج التغيير، فهذه النماذج تساعد في انخراط المرؤوسين ومشاركتهم في عملية التغيير ومعرفة المواضيع التي تتطلب تركيزاً أكبر أثناء عملية التغيير.

المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي وأهم مداخله

أولاً: استراتيجيات التغيير التنظيمي:

يعتمد نجاح المنظمة أو فشلها في إحداث التغيير سواء كان مخطط أو مفاجئ على الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة في إحداث التغيير، وهناك العديد من الباحثين والكتاب في مجال التغيير التنظيمي اقترحوا عدة تصنيفات لاستراتيجيات إحداث التغيير التنظيمي، ومن بين تلك التصنيفات التصنيف الذي اقترحه Chin و Benna الذي يقوم على ثلاثة استراتيجيات رئيسية هي[†]:

1-استراتيجية العقلانية الميدانية Empirical-Rational

وهي تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

*-هدار لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC، -رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005-2006، ص 26.

†-محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 354-355. نقلا عن:

Chin Robert And Kenneth Benna, **General Strategies for Effecting Change in Human Systems**, New York: Hotel, Rinechart and Winston, Usa, 1969, PP 32-59.

2- استراتيجيات التثقيف والتوعية الموجهة Normative-Reeducative

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديدا لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه. وعليه فالقائد الذي يرغب في إحداث التغيير يجب عليه التغلب على هذه المقاومة عن طريق التثقيف والتوعية وإزالة الخوف وتنمية الولاء في إحداثه.

3- استراتيجية القوة القسرية Power Coercive

وفقا لهذه الاستراتيجية، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض بالقوة على الجهات المعنية، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم. وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير. ويمكن إدراج الأساليب التالية تحت استراتيجية القوة القسرية*:

- القوة غير العنيفة، ويتم إحداث التغيير بالطرق السلمية كما فعل غاندي في مطالبته بالاستقلال لبلاده؛
 - القوة من خلال الأحزاب والمنظمات السياسية، وذلك عن طريق إصدار الأنظمة والتشريعات كوسيلة لإحداث التغيير؛
 - التحكم في المجموعات المؤثرة، وذلك عن طريق إعادة توزيع القوى أو السلطة بين المجموعات، بأخذها من مجموعة وتوزيعها لمجموعة أخرى بغرض إحداث تغيير اجتماعي مثلا.
- بعد استعراضنا للاستراتيجيات التغيير التنظيمي يمكن القول أنه لا توجد استراتيجية محددة ومثلى في إحداث التغيير لأن الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك. حيث تستطيع المنظمة استعمال أكثر من استراتيجية وهذا حسب ما تفرضه الظروف. والجدول الموالي يوضح استراتيجيات التغيير التنظيمي والسلوك المنتظر:

*- سميرة صالح، موسى عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الجدول رقم (1): استراتيجيات التغيير التنظيمي والسلوك المنتظر

● نطاق التطبيق	● المدى الزمني لإحداث التغيير	● أمثلة من السياسات والإجراءات المساعدة	● السلوك الإداري النتائج المتوقعة
● استراتيجية الرشد والتطبيق العملي			
● يواجه الأفراد بالمنطق وبما يحقق مصالحهم الشخصية متى تم إيضاح ذلك لهم	● من خلال النظم الإدارية	● طوليل المدى سنوات/ شهور	● سياسات التعليم التدريب/ الاستشارات
● يتأثر الأفراد في تصرفاتهم وسلوكهم بالقيم وتنقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية في تعاملهم وفي معاهد التعليم	● من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	● متوسط المدى أشهر/ أسابيع	● التوجيه والنصح تدريبات الحساسية
● استراتيجية نظم القيم-إعادة التعلم			
● يتأثر الأفراد في تصرفاتهم وسلوكهم بالقيم وتنقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية في تعاملهم وفي معاهد التعليم	● من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	● متوسط المدى أشهر/ أسابيع	● التوجيه والنصح تدريبات الحساسية
● استراتيجية القوة والقهر			
● حينما يتطلب الأمر الموافقة على إجازة الأوضاع بشكل محدد لإحداث التغيير	● الإجراءات السياسية والإيديولوجية	● قصير المدى أيام/ دقائق	● استخدام القوانين/ اللوائح /الأوامر/ الاعتراض الحروب / الإجراءات الاعتراضية/ الفصل
● يتأثر الأفراد بالمنطق وبما يحقق مصالحهم الشخصية متى تم إيضاح ذلك لهم	● من خلال النظم الإدارية	● طوليل المدى سنوات/ شهور	● سياسات التعليم التدريب/ الاستشارات
● يتأثر الأفراد في تصرفاتهم وسلوكهم بالقيم وتنقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية في تعاملهم وفي معاهد التعليم	● من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	● متوسط المدى أشهر/ أسابيع	● التوجيه والنصح تدريبات الحساسية

المصدر: رضا السيد، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة- مصر، 2007، ص 67.

ثانياً: المداخل المعاصرة للتغيير التنظيمي:

إن النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح ألقى على عاتق قادة المنظمة مهمة كبيرة تتمثل في فهم تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ليتمكنوا من تحديد وفهم ممارسات المنظمة وأيضاً الإحاطة بممارسات المنظمات الأخرى، فأسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإعادة الهندسة يساعدان في فهم الممارسات الداخلية للمنظمة، أما أسلوب المقارنة (Benchmarking) فيساعد في فهم ممارسات المنظمات الأخرى.

أ- إدارة الجودة الشاملة (TQM): وهي الجهود الإدارية والتنظيمية الشاملة المرتبطة بتحقيق قبول وتفوق المنتجات ارتكازاً على المتطلبات التالية*:

* - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، د. ن، ط1، مصر، 2004، ص ص 279-280.

- ✓ التزام الإدارة من قمة رأسها إلى أخمص قدميها لتدعيم عمليات التحسين والتطوير المستمر؛
- ✓ التركيز الدائم على العميل سواء الداخلي أو الخارجي؛
- ✓ الاستفادة المثلى والاستخدام الفعال لقوة العمل المتاحة بالكامل؛
- ✓ تطوير مستمر للأعمال ومراحل العملية الإنتاجية.
- ✓ التعامل مع الموردين كشركاء.
- ✓ تحديد معايير ومقاييس الأداء لمختلف العمليات.

ب- **إعادة الهندسة:** تعتبر إعادة الهندسة من المفاهيم الإدارية الحديثة مثلها مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها من المفاهيم الأخرى، ويعود ظهور هذا المفهوم إلى التسعينيات من القرن الماضي على يد كل من (Hammer) و(champy) وإعادة الهندسة عدة تعاريف ولعل أبرزها تعريف مؤسس إعادة الهندسة (Hammer & champy) حيث عرفا إعادة الهندسة بأنها: "عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين وهذا بغرض إحداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى أداء أكبر".^{*} ويعتبر الباحثان أن إعادة الهندسة عبارة عن تغيير جذري (راديكالي) للعمليات.[†]

ومن أهم أدوات إعادة الهندسة التي يمكن الاعتماد عليها لإحداث التغيير ما يلي[‡]:

- 1- الخريطة التنظيمية.
- 2- الأدوات والأساليب.
- 3- التصميم الداخلي
- 4- القواعد.
- 5- نظم القياس والمحاسبة
- 6- نظم المكافأة والتحفيز.
- 7- نظم التدريب.
- 8- نظم المعلومات.

ج- **أسلوب المقارنة (Benchmarking):** هو أسلوب بأفضل الممارسات لإيجاد مثال منتج أو خدمة أو أنظمة من حيث الأداء والجودة والوقت والتكلفة، وأبرز مثال على ذلك الشركة الأمريكية Xerox التي تعتبر من الشركات الاوائل التي انتهجت هذا الأسلوب استجابة للأزمة التنافسية.[§]

*- وهيبه مخلوئي، مداخل التغيير الثقافي في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام 27-30 أكتوبر، عمان-الأردن، 2014، ص 06.

†- عامر عامر أحمد، أحسن جميلة، التغيير التنظيمي من خلال مدخل إعادة الهندسة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ناي، البلدة-الجزائر، 2011، ص 04.

‡- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

§- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

كما عرفنا سابقاً أن التغيير هو عملية الانتقال من نقطة إلى نقطة أفضل منها ما يولد حالة من الخوف والاضطراب لدى الأفراد لما يحمله هذا الانتقال من تحديد أثناء تنفيذ التغيير مما يجعلهم يرفضونه وهذا ما يسمى بالمقاومة التي يصعب على المسؤولين التعامل معها فنجاح أو فشل أي منظمة أو كيان مرتبط بشكل كبير بهذه المقاومة، كونها ترتبط بالجانب النفسي للأفراد، وفي هذا المبحث سنتناول بعض تعاريف الكتاب والباحثين لمقاومة التغيير وأسبابها والأشكال الأكثر شيوعاً لها ومراحلها مع ذكر الجانب الإيجابي والسلبي لها وفي الأخير استراتيجيات التغلب عليها.

المطلب الأول: مفهوم مقاومة التغيير وأشكالها ومراحلها

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير:

يعود مصطلح مقاومة التغيير إلى الباحثين (French) و (Coch) اللذين نشرا مقالاً عن كيفية التغلب على مقاومة التغيير، حيث طرحا إشكالية لماذا يقاوم الناس التغيير وما هي سبل التغلب على تلك المشكلة، وقد استنتجا أن المقاومة ظاهرة طبيعية ينتهجها الفرد أو الجماعة لعدة أسباب منها: التعود على المألوف والخوف من المجهول وقد تكون هذه المقاومة علنية مثل الرفض التام أو الإضراب وقد تكون مستترة مثل انخفاض الولاء يوازيه انخفاض في الأداء وفي غالب الأحيان تكون هذه المقاومة سلبية ولكن هناك نواحي إيجابية في بعض المواقف للمقاومة. وتطرق بعد هذا العديد من الكتاب والباحثين لموضوع المقاومة وفيما يلي أهم التعاريف التي أوردوها حول "مقاومة التغيير":

-تعريف (Brassard 1998): "هي تعبير ضمني أو صريح عن ردود الفعل السلبية، أو معارضة التغيير المقصود، أو القوى المقيدة التي تعارض إعادة تنظيم السلوك، واكتساب كفاءات جديدة".*

-تعريف (Oreg 2006): "مواقف سلبية تجاه التغيير والتي تشمل الجوانب العاطفية والسلوكية والمعرفية"[†].

وتعني أيضاً: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم"[‡].

*-Céline Bareil, **Managing Resistance to Change or Readiness to Change?**, Centre d' études en transformation des Organisations, HEC Montréal, Cahier N 04-02-, Canada, January 2004, P 04.

†-Shaul Oreg, **Personality, context, and resistance to organizational change**, European Journal of Work and Organizational Psychology, London, 2006, 15 (01), P 76.

‡-سامي بسة، يوسف خنيش، دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية بجامعة غرداية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد: 15، العدد: 01، الجزائر 2021، ص 125.

ويمكن أن نقدم تعريفاً شاملاً لمقاومة التغيير بأنها: ردود أفعال إيجابية وسلبية من قبل فرد أو جماعة ضد التغيير، تركز على عدة أبعاد، بعد سلوكي وهو يعكس تصرفات الأفراد إزاء التغيير، وبعد معرفي وهو طريقة التفكير في التغيير، وبعد عاطفي وهو ما يشعر به اتجاه التغيير.

ثانياً: أشكال مقاومة التغيير:

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب)، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وشدتها على الموقف القائم ومجال التغيير، في دراسة قام بها (Carton) سنة 1997 حول التغيير قدم فيها أربعة أشكال رئيسية لمقاومة التغيير هي*:

✚ التماطل: لا يظهر الأشخاص في هذه الحالة أي رد فعل تجاه التغيير لكن يحاولون تأخير تنفيذه بالادعاء بالبحث عن آراء وحجج موضوعية.

✚ الجدل: وهو الشكل المفضل والأكثر فائدة للمقاومة ويشكل الطريق الصحيح لتعميم التغيير، فالتغيير الذي لا يجادل فيه هو غير متكامل ويمكن فهم الجدل على أنه التفاوض على جوهر وشكل التغيير.

✚ التمرد: يحدث عندما لا يستطيع الأفراد تغيير واقعهم لواقع التغيير المحتمل أي التكيف معه فيلجئون إلى التمرد عن طريق العمل النقابي والإضراب وغيرها من الأمثلة التي تأخذ شكل التمرد، وغالباً ما يسبق التمرد التهديدات بالاستقالة في محاولة للضغط على مسؤولي التغيير بالتراجع، يمثل المبدأ الأساسي للتغيير في التحسين بشكل ضمني أو صريح بينما يهدف التهديد إلى إظهار أن التغيير من المحتمل أن لا يؤدي إلى تحسين الوضع بل إلى تفاقمه.

✚ التخريب: يعد أخطر أشكال المقاومة وغالباً ما يكون بسبب الحماسة المفرطة التي تهدف إلى إظهار سذاجة التغيير لإحراج مروج مشروع التغيير، والتخريب هو دالة للعلاقة التي تربط الفرد بمحفز التغيير، ينتج عنها الخضوع أو التمرد.

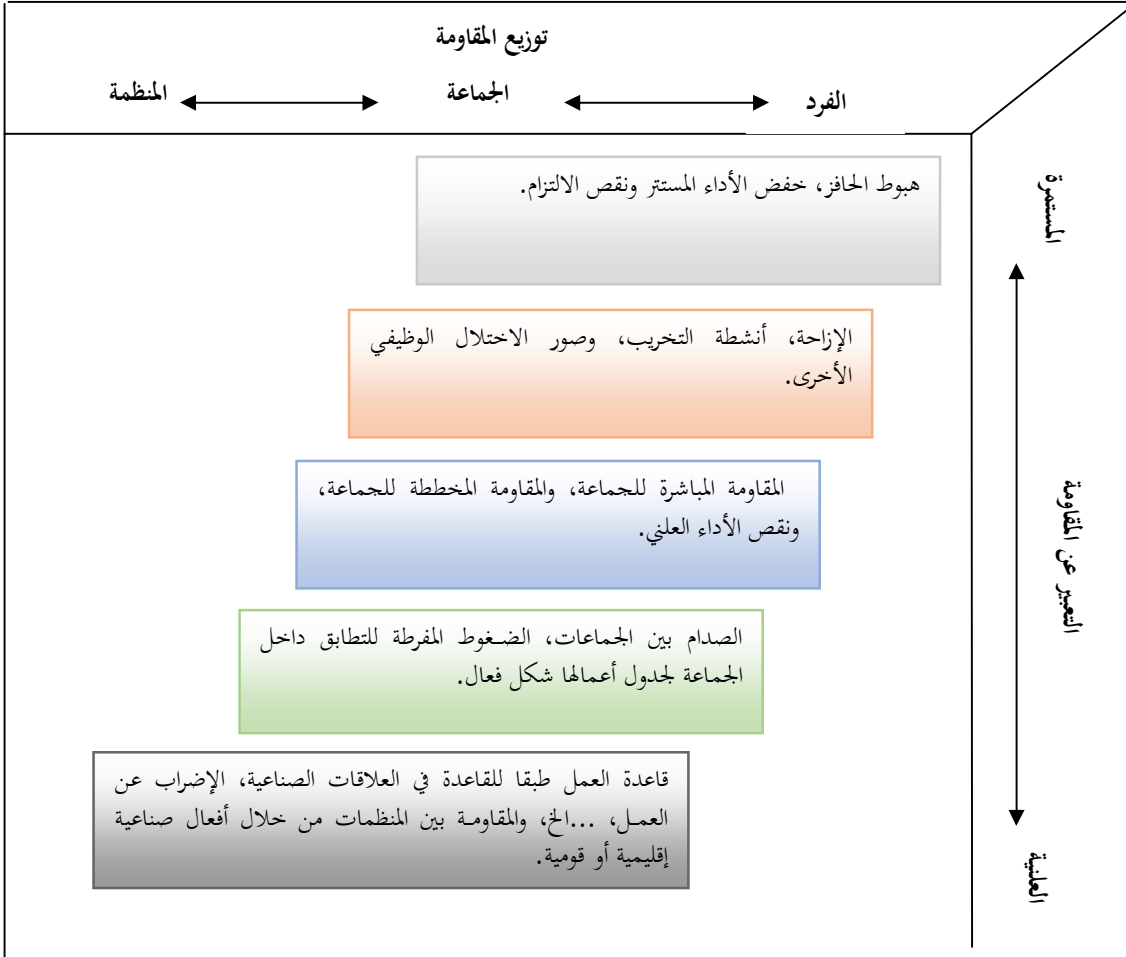
ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير نذكر ما يلي:

- ✓ قيام الفرد بالتهجم على أي 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 قرار بشأن التغيير المقترح؛

*-Alain Vas, Bénédicte Vande Velde, **La résistance au changement revisitée du top management a la base : Une Etude Exploratoire**, IX^{ème} Conférence Internationale De Management Stratégique-" Perspectives En Management Stratégique ", Montpellier, 24-25-26 Mai 2000, P 06.

- ✓ يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل؛
- ✓ يصبر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً؛
- ✓ يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير؛
- ✓ يقلل الفرد من الحاجة للتغيير؛
- ✓ يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول "يا لها من فكرة ... ولكن".
- ✓ يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.*

الشكل رقم (9): التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة



المصدر: نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004، ص 308.

*- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 385.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن مستويات التعبير عن المقاومة تتفاوت بين المستترة والعلنية وهذا راجع إلى طبيعة المقاومة، فالمقاومة على مستوى الفرد تختلف عن المقاومة على مستوى الجماعة من حيث الشدة وطريقة التعبير، فالفرد يظهر مقاومة مستترة في أول رد فعل للمقاومة، أما الجماعة فقد تظهر مقاومة علنية كأول رد فعل لها، رغم اختلاف طرق التعبير عن المقاومة إلا أن الهدف واحد وهو الوقوف في وجه التغيير، وهناك نوعان من مقاومة التغيير*:

🚩 **مقاومة محتوى التغيير:** وتتعلق هذه المقاومة بموضوع التغيير كإدخال تكنولوجيا جديدة أو نظام مكافأة جديد.

🚩 **مقاومة عملية التغيير:** وتتعلق هذه المقاومة بالطريقة التي يتم بها إحداث التغيير بدلاً من المحتوى في حد ذاته ك: إعادة هيكلة الوظائف دون استشارة مسبقة للأفراد المتأثرين.

ثالثاً: مراحل مقاومة التغيير:

تختلف مراحل مقاومة التغيير من شخص لآخر فلكل شخص سبب يجعله يرفض ويقاوم التغيير بدرجات متفاوتة، وتمر عملية تقبل التغيير التنظيمي بعدة مراحل انطلاقاً من الصدمة وصولاً إلى القبول وهذه المراحل هي[†]:

- **الصدمة:** وتشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
- **عدم التصديق:** وهو شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير.
- **الذنب:** هو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- **الإسقاط:** هو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- **التبرير:** هو قيام الفرد بوضع أسباب التغيير.
- **التكامل:** هو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- **القبول:** هو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

*-Olajide, O. T. and Tijani, Abideen Adekunle and Awe. Kayode Obafemi, Book Section : Managing Organizational Chang, **In: Light of Management**, Wits Publishing Ltd, Nigeria, 2009, P 501.

†-محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد:04، العدد:04، الجزائر، 2019، ص 16.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

أولاً: أسباب مقاومة التغيير من منظور شمولي:

يوجد العديد من الأسباب التي تولد مقاومة ضد التغيير فقد تعددت من باحث لآخر إلا أن مجملها يصب في نفس الغاية ألا وهي رفض التغيير، وفيما يلي ذكر لبعض هذه الأسباب، وفقاً لـ (Kanter, 1985) فإن الأفراد يقومون التغيير لأسباب معقولة ويمكن التنبؤ بها وتتمثل في*:

- فقدان السيطرة: نظراً للأعمال الكثيرة والمهارات الجديدة التي يتطلبها التغيير ما يولد في نفسية الأفراد فقدان السيطرة.
- عدم اليقين: نتيجة لنقص المعلومات حول الخطوات القادمة والإجراءات المستقبلية؛
- نقص المعلومات: ويتجلى ذلك أثناء اتخاذ القرارات دون تحضير مسبق أو خلفية.
- الارتباك: يحدث هذا عندما يكون هناك الكثير من التغييرات في وقت واحد، والتي تؤدي إلى القضاء على حالة الروتين المألوفة.
- الشعور بالحرج (فقدان ماء الوجه): إن الحاجة إلى التغيير تجعل الأفراد يشعرون بالغباء لأعمالهم السابقة قبل التغيير.

ويحدد (Hitt et al.) أسباب مقاومة التغيير كما يلي[†]:

- ✓ القلق أو التهديد المرتبط بالأشياء الجديدة أو الغير المألوفة؛
- ✓ حث الجماعة المتماسكة كل عضو منها على عدم الاستعداد والقابلية للتغيير خوفاً من آثار هذا التغيير على العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة؛
- ✓ القسوة التنظيمية العائدة للرقابة غير المرنة وللأنظمة والقواعد والإجراءات في العمل؛
- ✓ عدم الاستعداد للتضحية عندما يظهر أن إنجازات المنظمة السابقة غير مرضية؛
- ✓ الخسارة الظاهرة لضمان العمل عندما يراد تعلم مهام وإجراءات جديدة؛
- ✓ الحاجة إلى الثقة بين أعضاء المنظمة تجعل التغيير أكثر تهديداً بسبب الشك والريبة في دوافع الآخرين.

* -Alain Vas, Bénédicte Vande Velde, Op-Cit, P 05.

[†] محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية-مصر، 2008، ص 230.

ثانياً: أسباب المقاومة من منظور تفصيلي:

في نظر (نيجل كينج، نيل اندرسون) أن الباحثين والدارسين في موضوع مقاومة التغيير تناولوا عدد من التفسيرات حول لماذا يقاوم الأفراد والجماعات التغيير في شكل عبارات. مما جعلهما ينتهجان تقسيماً مغايراً، حيث قسم أسباب المقاومة إلى تقسيم أكثر تحليلاً استناداً على إطار يبحث في تفسير أسباب مقاومة التغيير على مستويات ثلاثة هي*:

1- أسباب على مستوى الفرد: فالأفراد يقاومون التغيير للأسباب التالية:

نقص الرقابة خلال توالي أحداث التغيير، وهذا في ظل المركزية المرتفعة وثبات العوامل الأخرى، الحاجة إلى تحقيق إنجاز؛ استقلالية الحكم والتسلط؛ المواقف المبيّنة على التجارب السابقة الخاصة بالتغيير. وفي نظر (Kotter and Schlesinger) هناك أربعة أسباب رئيسية لمقاومة الأفراد للتغيير[†]:

-المصلحة الشخصية الضيقة: يقاوم الفرد التغيير عندما يرى أنه سيؤدي إلى فقدانه لشيء ذو قيمة. كضياح نفوذه أو مركزه أو احتمال فقدانه للترقية أو ابتعاده عن زملائه أو تكبده لخسارة مادية أو معنوية[‡]. كما أن حدوث التغيير في الغالب يصاحبه صدور تعليمات وقوانين وقرارات جديدة من المشرفين للعمال مما يجعلهم يعملون في ظروف غير التي تعودوا عليها سواء من حيث الأعمال الموكلة التي تكون مراجعة ومتابعة أول بأول أو من حيث تلقي التعليمات والأوامر التي تصبح أكثر، كل ذلك يؤدي إلى احساس الفرد بعدم الاستقلالية وتحقيق الذات مما يدفعه إلى مقاومة التغيير[§].

-سوء الإدراك ونقص الثقة: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وبالمقابل عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد الذي ينتج عن التغيير يُشكل عائقاً كبيراً في وجه أحداث التغيير^{**}. وفي نفس السياق أكدت العديد من الدراسات ك: دراسة (Oreg) و (Stanley) أن افتقار الإدارة لثقة الموظفين كان وراء مقاومة التغيير بشكل كبير.

-تضارب نتائج تقييم الوضعية: يعتبر سبباً شائعاً لمقاومة الأفراد للتغيير وهو أنهم يقيمون الموقف حيال التغيير بشكل مختلف عن أولئك الذين يؤيدون التغيير ويرون أن تكلفته أكبر من العوائد الناتجة عنه لأنفسهم وللجماعات والمنظمة ككل.

*- نيجل كينج، نيل اندرسون، مرجع سبق ذكره، ص ص 309-310 (بنصرف).

†-John Hayes, *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave, 1st Ed, Usa, 2002, P 130.

‡-أسامة محمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط 1، دسوق-مصر، 2013، ص 150.

§-مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، (د.س.)، ص 179.

** -أسامة حمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، د ط، دسوق-مصر، 2013، ص 110.

-التجارب الفاشلة السابقة للتغيير: يرى (Tuffler,1970) أن الناس يتجاوبون مع التغيير بطرق مختلفة كل حسب مقدرته وأن عملية التغيير تنطوي على ظاهرة الانهيار التكيفي أو كما تسمى "الصدمة المستقبلية" * وهي حالة شعورية تترك في ذهن الإنسان تصورات لأمر حزينه مثل: فقدان الإنسان أحد أقاربه، والتي يترجمها بالإنكار والتردد والتخلي.

Newstrom و Davis يميزان بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض وينشأ عنها الاتجاه العام للموظف نحو التغيير.

- عوامل منطقية Logical : تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة.
- عوامل نفسية Psychological : تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات.
- عوامل اجتماعية Sociological : تعتمد على المصالح وقيم الجماعة ، والجدول التالي يبين تفاصيل الأنواع الثلاثة:

الجدول رقم (2): العوامل المؤدية لمقاومة التغيير حسب Newstrom و Davis

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
1- الوقت المطلوب للتكيف.	1- الخوف من المجهول.	1- التحالفات السياسية.
2- الوقت الإضافي لإعادة التعلم.	2- عدم التسامح مع التغيير.	2- القيم المضادة للتغيير.
3- احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة.	3- عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير.	3- نظرة ضيقة تهم فقط بمصلحة الجماعة.
4- تكاليف التغيير.	4- الحاجة للأمن، والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن	4- الحفاظ على مصالح مكتسبة.
5- التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.		5- الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2004، ص 387.

* الصدمة المستقبلية: يعود هذا المصطلح إلى العالم الأمريكي "ألين توفلر" وزوجته "أديلايد فاريل" سنة 1970 والذي يعني: الحالة النفسية للأفراد والجماعات نتيجة الكثير من التغييرات في فترات زمنية قصيرة. وقد ألفا كتاب حول هذا المصطلح سنة 1970 بعنوان الصدمة المستقبلية والذي أصبح من أكثر الكتب مبيعا في العالم ب 6 ملايين نسخة وقد ترجم إلى عدة لغات.

* - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 386-387.

2-أسباب على مستوى الجماعة: على غرار الأسباب الفردية فإن الأسباب الجماعية لمقاومة التغيير تتمحور حول فكر الجماعة ك: التنافس والصراعات بين الاقسام، قلة التنسيق والتعاون فيما بينهم لحل المشاكل، الرغبة في الحفاظ على الوضع الراهن والعلاقات القائمة، وتعارض التغيير مع قيم ومبادئ الجماعة* .

3-أسباب على مستوى المنظمة: إن للتحليل على مستوى الأفراد والجماعة نجد الكثير من الأسباب المرتبطة ببعضها البعض لتشكيل المقاومة، وتوجد أسباب أخرى تختلف عن سابقتها تنطوي تحت المستوى التنظيمي نجد منها: جمود الهيكل التنظيمي، مناخ تنظيمي غير مناسب، الثقافة تنظيمية لا تشجع على التغيير، استراتيجية غير واضحة.

وفي المحمل يمكن أن ذكر الأسباب التالية لمقاومة التغيير[†]:

- ✓ عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة؛
- ✓ عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير مشتركين فيه؛
- ✓ عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية؛
- ✓ عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل؛
- ✓ عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير؛
- ✓ عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية؛
- ✓ عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير؛
- ✓ عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة؛
- ✓ عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه؛
- ✓ عندما يرتبط التغيير بالتهديدات الوظيفية؛
- ✓ عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير؛
- ✓ عندما يكون هناك رضا على الوضع الحالي؛
- ✓ عندما يكون التغيير سريعا جدا؛
- ✓ عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة؛
- ✓ عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.

*- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2017 - 2018، ص 75.

[†]-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص ص 418-419.

المطلب الثالث: مزايا وسلبيات مقاومة التغيير

إن الفكر السائد في الكثير من البحوث والأدبيات التي تناولت موضوع مقاومة التغيير هو الكشف المكبر للمقاومة والعمل على التغلب عليها بحكم أنها ظاهرة سلبية ومعيق للإنتاجية ومقيدة لتطور المنظمة مع بيئتها، غير أن هذا الفكر مبالغ فيه نوعاً ما، فكما هنالك سلبيات للمقاومة، فإنه يمكن أن تكون للمقاومة مزايا، وسنتطرق إليهما فيما يلي:

أولاً: مزايا مقاومة التغيير: يرى Davis و Newstrom أن مزايا مقاومة التغيير تنحلي في:

✓ الكشف عن بعض مجالات ومواطن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل ذلك؛[†]

✓ تزويد الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ومن ثم تشجيعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر؛[‡]

✓ جعل القائمين على التغيير أكثر مرونة وأكثر إدراكاً لآثار التغيير على العاملين على المدى القريب والبعيد؛[§]

أما (العميان) فيرى أن مزايا مقاومة التغيير تتمثل في:

✓ إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل؛

✓ الكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛

✓ دفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛

✓ الكشف عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة؛

ثانياً: سلبيات مقاومة التغيير:

✓ التراجع أو التوقف المؤقت أو الدائم عن فكرة التغيير، حيث أن التغيير قد يسجل نجاح نسبي أو فشل؛

✓ تخفيض الإنتاجية والفعالية التنظيمية؛

✓ ارتفاع معدلات دوران العمل والغياب، وتهديد جو علاقات العمل،

✓ اشتداد الصراعات في العمل ومعالجتها من زاوية رابح/خاسر "Gagnant/Perdant"؛

* -حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 389.

† -أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

‡ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 331.

§ -ميجر أمين، تأثير أسلوب القيادة في إدارة التغيير حالة مجمع حسناوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018-2019، ص 57.

** -محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 357.

- ✓ تنامي ظاهرة التوتر والضغط لدى العمال المقاومين للتغيير، وإبداء عدم رضاهم واستيائهم من الوضع السيء الذي ينعكس على مردوديتهم؛
- ✓ تقييد الإنتاج من طرف جماعات العمل وزيادة خسائر المؤسسة، الأمر الذي يؤثر سلبا على فعاليتهم؛
- ✓ تزايد حالات الغياب غير المبرر، وحوادث العمل؛
- ✓ انخفاض مستوى الالتزام لدى مقاومي التغيير، وظهور حالات الإنهاك والانهيار والاعتزاب*.

المطلب الرابع: استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير

بعد التعرف على المقاومة وأهم أسبابها تأتي مرحلة التعامل معها وفق أساليب مختلفة وهذا بهدف تخفيفها وتغيير مسارها من المقاومة السلبية المعرقلة للتغيير إلى قوة دافعة له من خلال توضيح الحاجة للتغيير والمزايا التي سيحققها هذا التغيير، وفي الغالب تستخدم الاستراتيجيات الستة الموالية:

1- التعليم والاتصال: حسب هذه الاستراتيجية فإن المقاومة يكون سببها هو عدم توفر المعلومات أو سوء الفهم، وتقوم المنظمة للتغلب على هذه المقاومة بفتح قنوات الحوار والمناقشات الفردية والجماعية مع العاملين أو المذكرات والتقارير وشرح كافة الحقائق حول التغيير، حول كيفية تنفيذه، أهدافه، نتائجه وتأثيراته على الفرد والجماعات والمنظمة ككل.[†] وهذا ما فسره (zander) بأن السبب الشائع لمقاومة التغيير هو: "عدم توضيح طبيعة التغيير للأفراد".[‡]

2- المشاركة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في مراحل التغيير، مما يولد فيهم التزاما عاليا ودافعية أكبر للقيام بالتغيير وإنجاحه وتحقيق أهداف المنظمة من وراءه.[§] عن طريق الأخذ آرائهم ومقترحاتهم في الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ برامج التغيير ومشاركتهم الفعلية في هذا التخطيط، وإعطائهم حق توجيه الأسئلة والاعتراض والشكوى إذا كان التغيير يضر بمصالحهم الشخصية أو الوظيفية.^{**} وفي دراسة قام بها (Coch & French) حول أثر استراتيجية المشاركة في التغلب على مقاومة التغيير وقبوله على مستوى جماعات العمل، حيث قاما بإشراك مجموعات من العمال في عملية التغيير من خلال لقاءات وحثهم عليه واستبعاد أخرى، وبعد

*- جادلي سمير، استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017، ص 104.

†- شتوح محمد، تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات في ظل قيادة التغيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015-2016، ص 189.

‡- Eric B. Dent, Susan Galloway Goldberg, **Resistance to change A Limiting Perspective**, The Journal Of Applied Behavioral Science, March, Usa, 1999, P 46.

§- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2013، ص 354.

**- ياسف حسبية، مقال بعنوان: العوامل التنظيمية التي تساعد على التغلب على مقاومة التغيير، المجلد: 12، العدد: 02، الجزائر 2015، ص 226.

تقييم كلا الأسلوبين أظهرت النتائج أن الجماعات التي تم إشراكها في عمليات التغيير أبدت انخفاضاً ملحوظاً في المقاومة* .

3- الدعم والمساندة: وتقوم هذه الاستراتيجية على تسخير القائمين على التغيير الدعم اللازم لجعل العمال يتقبلون التغيير ويتكيفون معه من إمكانات مادية بوضع ميزانية مناسبة والاستعانة بخبراء ومستشارين وتوفير الوقت اللازم وتدريبهم على مهارات جديدة، وإمكانات معنوية من حوافز وتنمية الدافعية والإنصات لمشاكلهم والعمل على حلها[†] .

4- التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الاستراتيجية عند وجود جهة متضررة بشكل كبير من التغيير، وفي نفس الوقت تلك الجهة تمتلك القدرة على مقاومة التغيير كالتقابات، وتغلب عليها تقوم الإدارة بمنحها بعض الامتيازات كإعطاء العمال المنتسبين لها أعلى أجر في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، إيجابيتها أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبيتها في احتمال تكلفتها العالية[‡] .

5- المناورة والاستقطاب: يمكن أن يلجأ القائمون على التغيير في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة[§] .

6- التهيب الصريح والضمي: وتعتمد هذه الاستراتيجية في تطبيقها على استخدام القوة أو السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير واستخدام لغة التهيب لمن لا ينصاع ويوافق التغيير** .

*- نيجل كينج، نيل اندرسون، مرجع سبق ذكره، ص ص 299-300.

†- جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص 63.

‡- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

§- الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، تحليل أهم مداخل إحداث التغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12 و 13 ماي، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010، ص 18.

** - سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، السودان، 2008، ص 88.

الجدول رقم (3): أساليب معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب المتبع	الموقف	المزايا	العيوب
التعليم والاتصال	عدم توفر معلومات دقيقة أو سوء الفهم	الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج إلى وقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير
المشاركة	حالة المقاومة الشديدة	التزام المشاركين بما قرروه	هدر الوقت إذا كانت القرارات المتخذة لا تتلاءم مع التغيير
التسهيل والدعم	إذا كان سبب المقاومة هو عدم التكيف	تعدد الأساليب المستعملة لمعالجة عدم التكيف	يتطلب وقت كبير وتكلفة باهظة
التفاوض والاتفاق	التهديد المباشر للمصالح أو التعرض للخسارة	طريقة سهلة نسبياً	طريقة مكلفة إذا طالب الآخرون بنفس التعويض
المناوره والاستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	حل مؤقت قد تنجم عنه مشاكل أكبر في المستقبل
الترهيب الصريح والضمني	ممارسة السلطة	سريع	يجعل المقاومة أكثر شدة إن لم يتمكن المقرر من جعل الأفراد يحترمون القرارات المتخذة "عدم القدرة على ممارسة السلطة"

المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2009،

331.

أثناء التعامل مع مقاومة التغيير هناك أمور يجب الأخذ بها هي*:

1-مقاومة التغيير حالة عقلية (Rational) نابعة عن الإدراك، وحالة عاطفية (Emotional) نابعة عن الشعور يصعب الفصل بين هذين الأمرين في التعامل مع مقاومة التغيير وهذا لاختلاف وجهات النظر فيهما من قبل الأفراد.

2-تكتلات وجماعات العمل الذين من المنتظر أن يكونوا أكثر تضرر بالتغيير مما يجعلهم أكثر مقاومة وشراسة.

3-آثار ونتائج التغيير، كما هو معروف أن مقاومة الأفراد هي بمثابة رد فعل للأعباء الإضافية والنتائج المترتبة عن التغيير.

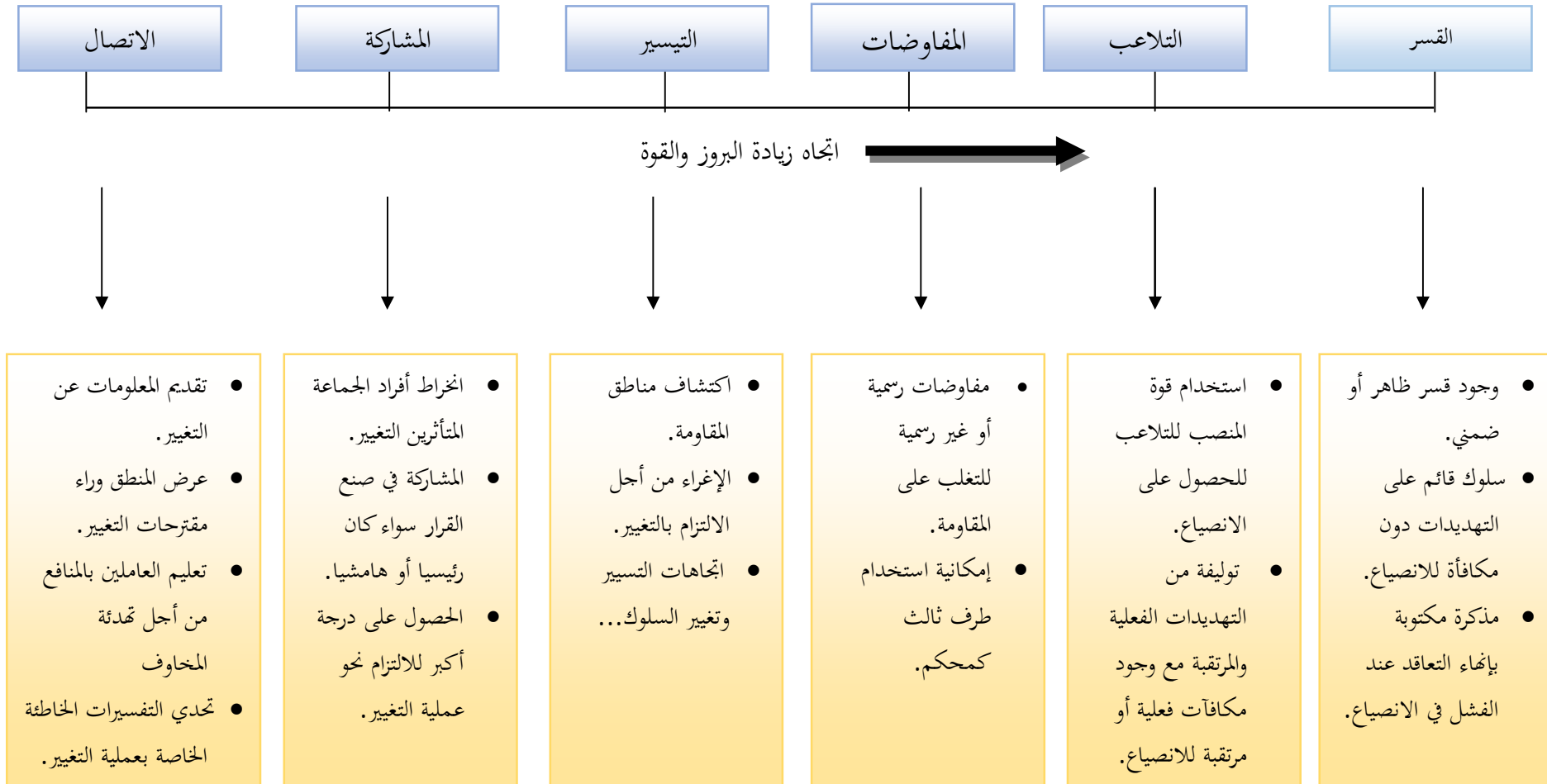
قدم (Kotter and Schlesinger) دراسة بعنوان "اختيار الاستراتيجيات من أجل التغيير" سنة 1979 وتعتبر هذه الدراسة أوج موضوع في التغلب على مقاومة التغيير من خلال ست استراتيجيات هي: الاتصال، المشاركة، التيسير، التفاوض، التلاعب، القسر، موضوعة في شكل سلسلة تمثل بروز أو قوة كل

*- نيجل كينج، نيل اندرسون، مرجع سبق ذكره، ص ص 309-310 (بتصرف).

استراتيجية، وتمثل الاستراتيجيات الموجودة في أقصى اليمين من صور التدخل الأكثر قوة (أنظر الشكل رقم 10)، ويتم اتخاذ إحداها أو توليفة منها وفق الظروف واحتياجات القوة المتوفرة لدى المبادرين بالتغيير. فعندما يمكن تنفيذ التغيير باستخدام الأساليب الأقل تسرباً يتم اللجوء إلى أسلوب المشاركة والاتصال ويرى المؤلفان أنه المنهج المفضل، وعندما تكون المقاومة ذات جذور عنيفة وعنيدة ويمتلك المبادر بالتغيير القوة والسلطة اللازمة فإن أسلوب اللجوء الأنجع هو: المفاوضات والتلاعب، كما أن أسلوب القسر يتم اللجوء إليها*.

*- نفس المرجع، ص ص 305-306.

الشكل رقم (10): منهج Kotter/Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير



المصدر: نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004، ص

الخلاصة:

بعد أن تطرقنا لموضوع التغيير التنظيمي ومقاومته نستنتج أن التغيير عملية مستمرة تهدف إلى التحول من حالة إلى حالة أخرى أفضل نتيجة لعدة عوامل وأسباب تفرضها التغيرات البيئية، ويكون ذلك عن طريق التدخل المخطط في أحد أو كل جوانب المنظمة، وللتغيير عدة أنواع ومستويات يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير فيها إن رأت الحاجة في ذلك. كما تناولنا بعض النماذج البارزة في إدارة التغيير بنجاح ك: نموذج **Krut Lewin** المتكون من ثلاثة مراحل: إذابة الجليد، التغيير، إعادة التجميد ويعتبر حجر الأساس لباقي النماذج، نموذج **Huse** الذي طور نموذج **Lewin** في ثماني مراحل، نموذج **Ivancivich** ويعد أول نموذج يعتبر المقاومة شيئاً له إيجابيته، وتناولنا الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة في إحداث التغيير سواء كان مخططاً أو مفاجئاً. دون أن ننسى المداخل الرئيسية المعاصرة للتغيير التنظيمي التي انتهجتها كبار الشركات العالمية وتتمثل هذه المداخل في: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة الإدارية، وأسلوب المقارنة. كما تطرقنا إلى موضوع مقاومة التغيير وعرفنا أن مقاومة التغيير هي ردت فعل طبيعية للأفراد والجماعات الذين لديهم اهتمام قوي في الحفاظ على الوضع الحالي وحماية أنفسهم من الخسارة واستطعنا من خلال الإحاطة بمجموعة من الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع أن نستنتج بعض الأمور التي كانت ملتبسة علينا في البداية أهمها:

- 1- ليس في كل الاحيان المقاومة سلبية بل لها أيضاً إيجابيات.
 - 2- المقاومة تشير إلى قوة التي يمكن الاستفادة منها وإعادة توجيهها بما يخدم التغيير.
 - 3- تشير درجة المقاومة إلى الأثر الذي خلفه التغيير في الأشياء التي لها قيمة بالنسبة للفرد أو الجماعة أو المنظمة وعليه يجب على القائمين بالتغيير أن يأخذوا بعين الاعتبار هذه النقطة حتى يتمكنوا من ترويض المقاومة.
- بالإضافة إلى ما سبق يرى الباحث أنه يمكن أن نلخص أحداث هذا الفصل في ثلاثة عناصر تمثل معادلة وهي: إحداث التغيير وهو الثابت، والمقاومة والتي تعتبر محصلة في هذه المعادلة، والقائم بالتغيير الذي يعد المتغير الذي يحدث الفارق في هذه المعادلة من خلال إحداث التغيير بشكل يجعل المقاومين للتغيير مؤيدين له عن طريق ما يملكه من مهارات. لهذا ظهر في السنوات الأخير موضوع المهارات القيادية كفلسفة إدارية حديثة وفق المقاربات العصرية التي تسعى المنظمات إلى اكتسابها، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني بتفصيل أكبر حول موضوع المهارات القيادية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للقيادة الإدارية ومهاراتها

تمهيد:

إن موضوع القيادة ليس حديث النشأة بل هو مرتبط بخلق الإنسان، فقد تناوله العديد من المؤرخين والكتاب عبر عدة عصور في محاولة منهم إلى الإحاطة بهذا الموضوع من كافة جوانبه، ويعود مفهوم القيادة في عصرنا الحالي إلى الثورة الصناعية التي مهدت الطريق إلى التطور الإداري الذي طور مفهوم القيادة من خلال عدة نظريات جعلت منها مفتاح الولوج إلى علم إدارة المنظمات وروحها وعمودها الفقري فهي تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة وخلق التفاعل الإنساني والتي تظهر في ميادين العمل حيث تلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات المرؤوسين النفسية.

ويكمن جوهر القيادة الإدارية في المهارات والقدرات التي يمتلكها القائد التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين. إن القيادة وفق المهارات ليست مسألة عفوية تترك للأقدار، وليست مسألة نبوغ شخصي لفرد يقتحم الأهوال بل هي عملية طويلة وفق أسس علمية تبدأ من كشف المواهب والعمل على صقلها ومتابعة هذه العملية بكل صغيرة وكبيرة، من شأن هذه العملية إعداد قادة للمستقبل أكفاء يحفظون كيان المنظمة في بيئة باتت مليئة بالكثير من التغيرات والتحديات.

لذا حاولنا في هذا الفصل الإلمام بكافة الجوانب النظرية للقيادة ومهاراتها من خلال العرض النظري لكل بحث أو دراسة من شأنه أن يزيل الالتباس ويوضح التصورات حول هذا موضوع وقد جاءت الأسس النظرية لهذا الفصل وفق المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة.
- المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة.
- المبحث الثالث: المهارات القيادية.
- المبحث الرابع: المهارات القيادية اللازمة لقيادة التغيير والحد من مقاومته.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة

تشهد المنظمات في عصرنا الحديث تحديات عديدة ومعقدة ومنافسة حادة وتزايد للمشكلات الإدارية بسبب كبر حجم هذه المنظمات، الأمر الذي فرض على المنظمات أن تجابه هذه التحديات من خلال كفاءات قادرة على قيادة إدارة المنظمة ورفع سقف التنظيم الإداري إلى أعلى مستوى من المهارة والجودة، وعلى هذا الأساس أصبح نجاح هذه المنظمات في تسيير شؤونها وحل مشاكلها يتوقف على مدى توفر قادة قادرين على قيادة دفة السفينة إلى بر الأمان.

المطلب الأول: مفهوم القيادة والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: مفهوم القيادة:

بدأ الاهتمام بموضوع القيادة منذ القدم لكن الدراسة المنهجية لموضوع القيادة لم تبدأ إلا حديثاً نسبياً فمنذ نصف قرن تقريباً وحتى الآن تم نشر عدد كبير من البحوث والكتب والمقالات في هذا الموضوع. وخلال هذه الفترة أيضاً تطورت المعرفة حول مفهوم القيادة الإدارية والممارسات العلمية للقادة الإداريين بصورة كبيرة¹.

ويلقى مفهوم القيادة في وقتنا الحالي نقاشات ومجادلات حول هذا الموضوع مبعثها الأهمية الكبيرة التي تشغلها القيادة بمعناها الواسع. وفيما يلي أهم التعاريف التي تطرق إليها علماء الإدارة:

✓ القيادة لغة:

جاء في لسان العرب لابن منظور أن: (القيادة) من القَوْدُ: نقيض السَّوْقِ، يَقُوْدُ الدَّابَّةَ من أمامها، وَيَسْوِقُهَا مِنْ خَلْفِهَا، فَالْقَوْدُ مَنْ أَمَامٍ، وَالسَّوْقُ مَنْ خَلْفٍ².

أما المصطلح الإنجليزي leadership إلى الفعل lead الذي يعني "قاد أو هدى" الآخرين. ومن ذلك شاعت بين المجتمعات تسمية القائد leader وهو الشخص الذي يتولى ارشاد الآخرين وتحفيزهم وقيادتهم بالاتجاه الذي يخدم المصلحة العامة³.

✓ القيادة اصطلاحاً:

لقد أدى تناول العلماء والكتاب لموضوع القيادة إلى تباين في تعريف هذا المصطلح فلكل واحد منهم وجهة نظر بني على أساسها تعريفه، وفيما يلي بعض هذه التعاريف وسنحاول في الأخير تقديم تعريف مفصلاً لهذا الموضوع:

¹- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2001، ص 123.

²- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة-مصر، 2007، ص 3770.

³- يوسف عبد الإله أحمد، تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في شركة سعد العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 48، العراق، 2016، ص 299.

-تعريف (Stodgill): "القيادة هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف"¹.

-كما يعرف (Beach) 1965 القيادة بأنها: "نشاط يمارسه شخص يؤثر في مجموعة من الناس لجعلهم يتعاونون"².

-أما (Fifner) وزميله فيقولان أن: "القيادة هي فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة"³.

-ويعرفها (Joseph E. Champoux): "هي عملية التأثير الاجتماعي التي تشمل شخص أو أكثر: القائد والتابع"⁴.

-وعرف الكاتب (Rensis Likert) القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"⁵.

-كما يعرفها (Dimock): "هي معرفة أين أنت ذاهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والعوامل التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة باخترتك بمعاملة ملاحيك بكفاءة وبدون ضياع أثناء عملية الوصول إلى هناك"⁶.

ومن التعاريف الأكثر وضوحاً وتفصيلاً هو التعريف الذي اقترحه (Ivancivich) وزميله: "المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراد وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة، وهذا يعني:

1- وجود شخص قائد؛

2- وجود مجموعة من الأفراد تتم قيادتهم؛

3- تتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير؛

4- وتستخدم هذه المهارات بقصد تحقيق هدف⁷.

¹-مدحت أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة - مصر، 2012، ص 18.

²-إيهاب عيسى المصرى، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، الجيزة - مصر، 2015، ص 15.

³-سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، (د. ن)، ط11، 1996، القاهرة-مصر، ص 330.

⁴-Joseph E. Champoux, **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations**, Routledge, 4th ed, Usa, 2011, P 287.

⁵-حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2006، ص 215.

⁶-محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2016، ص 221.

⁷-حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 193.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف القيادة على أنها: عملية تفاعلية لتأثير شخص يسمى القائد على شخص أو مجموعة من الأشخاص يسمون الأتباع بالاتصال والتنسيق معهم للقيام بأعمال معينة من خلال تحفيزهم ودعم التعاون فيما بينهم لتحقيق هدف مشترك، وبناءً على هذا يمكن التعبير عن القيادة بالمعادلة التالية:

$$\text{القيادة} = \text{قائد} + \text{جماعة} + \text{تأثير} + \text{هدف}$$

ثانياً: العوامل المؤثرة في فعالية العملية القيادية:

أثبتت العديد من الأبحاث والدراسات أن العملية القيادية تتأثر بعدة عوامل تظهر لنا من خلال مكوناتها وأن القيادة الناجحة هي التي تأخذ بحسبانها هذه العوامل، وأهم هذه العوامل ما يلي¹:

أ. العوامل المؤثرة في القائد ومهاراته القيادية:

- ✓ القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.
- ✓ مدى ثقة القائد في قدرات تابعيه.
- ✓ الميولات والتفضيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف.
- ✓ درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة.
- ✓ مستوى المهارات القيادية.

ب. العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم:

- ✓ مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين.
- ✓ مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- ✓ مدى تقبلهم لمعايشة الغموض.
- ✓ مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية.
- ✓ مدى ارتباط أهدافهم مع أهداف المنظمة وهو ما يعكس درجة انتمائهم وولائهم لها.
- ✓ درجة ومستوى معارفهم وخبراتهم.
- ✓ توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

ج. العوامل المؤثرة في الهدف المشترك:

- ✓ درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين.
- ✓ درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.

¹ زرقة أحمد، القيادة الإدارية والقائد الفعال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، المجلد: 03، العدد: 02، الجزائر، 2009، ص ص 38-39.-

✓ درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف.

✓ مدى ارتباط الهدف وأهداف القائد والتابعين.

د. العوامل المؤثرة في الموقف:

✓ خصائص النمط التنظيمي السائد، من حيث ثقافة المنظمة وحجم وحدات العمل فيها... الخ.

✓ مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.

✓ الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

✓ الأهمية النسبية والأولويات التي تعطى للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.

ومن كل ما سبق يتضح لنا أن القيادة تتميز بدرجة كبيرة من التعقيد والغموض، وأنها تستلزم بالضرورة من القائد أن يحاول ويركز إدراكه لكل من العوامل وآثارها وأن يعمل على تهيئة مناخ يتحقق فيه التوازن بين الاهتمام بتحقيق الهدف المشترك والاهتمام بالجوانب الإنسانية النفسية منها والاجتماعية للتابعين.

المطلب الثاني: القيادة والمصطلحات المتداخلة معها

يخلط العديد من الناس بين القيادة وبعض المصطلحات ك: الرئاسة والإدارة والزعامة ويظن أن لها نفس المعنى، في الحقيقة أن القيادة تشابه معها في موطن الممارسة ولكنها تختلف من حيث المعنى وطريقة الممارسة. أولاً: الفرق بين القيادة والرئاسة: الكثير من الباحثين والكتاب يرون أن مصطلح القيادة والرئاسة لهما نفس المعنى والوظيفة إلا أن هناك من الباحثين في هذا الموضوع قد فصل بين المصطلحين في جوانب عدة نذكر منها:¹

- من حيث المصدر:

● القيادة: تنبع من الجماعة.

● الرئاسة: مفروضة على الجماعة.

- من حيث الهدف:

● القيادة: تشترك الجماعة في تحديد الهدف.

● الرئاسة: السلطة تحدد الهدف وتختاره.

- من حيث القبول:

● القيادة: مصدرها الجماعة وتعتمد على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف.

● الرئاسة: مصدرها السلطة وهي خارج الجماعة وتعتمد على سلطة الرئيس والخوف والعقاب.

¹ -محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات التحفيز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة-مصر، 2012، ص ص 43 - 44.

ثانيا: الفرق بين القيادة والإدارة:

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة¹. ويعتقد **Nanus و Bennis** أنه ثمة اختلاف كبير بين المصطلحين بقولهما: "المديرون هم الذين يفعلون الأشياء بالشكل الصحيح، أما القادة فهم الذين يفعلون الأشياء الصحيحة". وبمعنى آخر حسب كلامهما فإن الإدارة معناها تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات، أما القيادة فمعناها إيجاد الرؤى المستقبلية من أجل التغيير².

ثالثا: الفرق بين القيادة والنفوذ (القوة):

القيادة هي أحد مظاهر القوة، ولكن القادة يختلفون عن أصحاب النفوذ. حيث يهتم أصحاب النفوذ (Powerholders) بتحقيق أهدافهم الخاصة فقط، بينما يقدم القادة أنفسهم لتلبية احتياجات ورغبات المرؤوسين³. كما أن القوة يمكن أن تكون دون وجود عامل التأثير، وبالتالي فأن وجود القوة لا يعني بالضرورة ممارسة التأثير، في حين أن ممارسة التأثير شرط لا غنى عنه في القيادة أي "بدون تأثير لا توجد قيادة"⁴. واقترح **T. Judge و Robbins** بعض النقاط للتمييز بين القيادة والقوة كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ -عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة - مصر، 2017، ص 160.

² -بيتج، نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مركز البحوث والدراسات، الرياض-السعودية، 2018، ص 33.

³ -عادل حسن، علي شريف، محمد فريد الصحن، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 1998، ص 312.

⁴ -Makhloufi Sahraoui, **le leadership et son rôle dans la performance des travailleurs cas: (GIPEC)**, Mémoire de magistère en science commerciales, Ecole des hautes études commerciales (EHEC Alger), Algérie, 2008-2009, P 26.

الجدول رقم (4): الفرق بين القيادة والقوة

نقاط التمييز	القيادة	القوة
توافق الهدف	القيادة تتطلب تطابق معين بين أهداف القائد ومرؤوسيه	عكس القيادة، القوة تستغني عن طيب خاطر، وتتطلب فقط علاقة تبعية
الاتجاه الذي يمارس فيه التأثير	تركز القيادة على التأثير التنازلي على المرؤوسين، وهو ما يقلل من أهمية التأثير الجانبي والمتصاعد	القوة لا تمارس التأثير.
التوجه المفضل للبحث (المجال)	تركز معظم الدراسات حول القيادة على مسألة أسلوب العلاقات المختار: إلى أي مدى يجب أن يكون القائد خيراً؟ إلى أي مدى ينبغي أن يشمل صنع القرار المرؤوسين؟	على عكس القيادة، فإن موضوع القوة يغطي عموماً مجالاً أوسع ويركز على التكتيكات التي تسمح بإخضاع الآخرين. ولا يقتصر الأمر على المجال الفردي، حيث يمكن استخدام القوة من قبل الجماعات أكثر من الأفراد للسيطرة على مجموعات أو أفراد آخرين.

Source: Makhloufi Sahraoui, le leadership et son rôle dans la performance des travailleurs cas: (GIPEC), Mémoire de magistère en science commerciales, Ecole des hautes études commerciales (EHEC Alger), Algérie, 2008-2009, P 27.

المطلب الثالث: خصائص القيادة وأهميتها

أولاً: خصائص القيادة الناجحة:

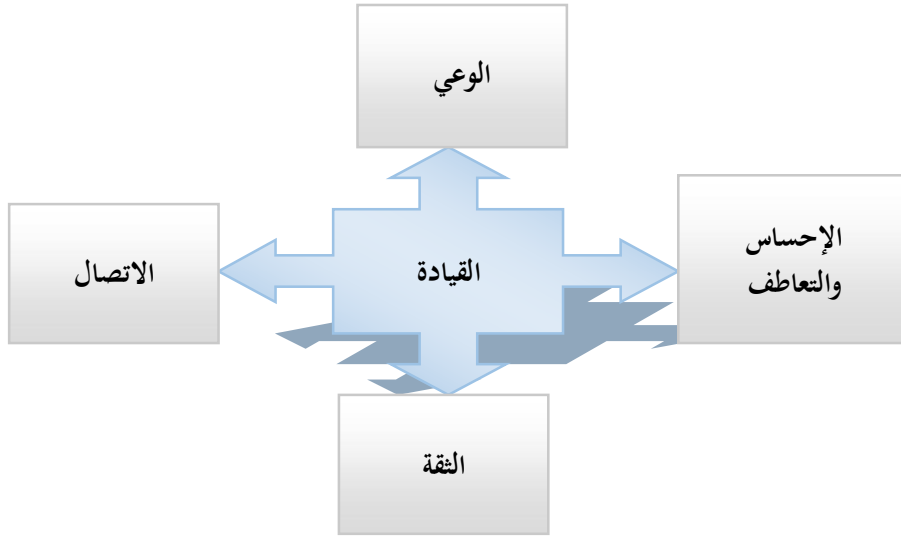
إن للقيادة دور كبير في جميع مجالات الحياة على مستوى الفرد أو المجتمعات أو المنظمات فهي تقوم بترتيب الأمور وترسيخ مبادئ العدل بما يخدم أهداف الفرد والمجتمع والمنظمة، وفي ما يلي بعض الخصائص والصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد¹:

- **الوعي:** وعي القائد بمدى تأثيره على مرؤوسيه والأسلوب الأفضل لممارسة مثل هذا التأثير كما يتضمن وعي القائد للعوامل والمتغيرات التي تزيد من فعاليته وهذا يتضمن الإلمام بالنظريات والأبحاث المتعلقة بالقيادة ونظريات الحفز والاتصال وهنا لا يكفي المعرفة بل محاولة التطبيق.
- **الإحساس والتعاطف:** أي القدرة على معرفة حاجات ورغبات وشعور الآخرين، بهدف فهم المشيرات والسلوك الصحيح للتعامل معها ومعرفة ردود الآخرين تجاهها، مما يؤدي إلى فعالية أكثر وإنتاج أفضل.

¹ - زيدان زهية، قاسي نوال، الأساليب القيادية الحديثة والتغيير في المستشفيات، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ماي، البلدة-الجزائر، 2011، ص 06.

- **الثقة:** ثقة القائد بنفسه وبقدراته وقدرات مرؤوسيه تؤثر إيجابيا على فعالية القيادة (فقدان الثقة) معناه الاضطرار للرقابة والإشراف بشكل مباشر ودقيق مما يؤدي لتعطيل الأعمال.
- **القدرة على الاتصال:** أي قدرة القائد على توضيح وإيصال ما يريده لمرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم وتوضيح ما يريده منهم يفشل في التأثير عليهم وهذا يؤدي إلى الفوضى وفشل عملية القيادة نفسها.

الشكل رقم (11): خصائص القيادة الناجحة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات أعلاه.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، ولقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل المجتمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" رواه أبو داؤود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي فأهميتها تمكن في:

- ✓ أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- ✓ أنها البوثة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛

- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القادة قدوة لهم؛
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- ✓ تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة¹.

وفي نظر الباحث فإن للقيادة أهمية كبيرة في سير المنظمات نحو تحقيق أهدافها، فهي جوهر العملية الإدارية باعتبارها همزة وصل بين القائد والمرؤوس من خلال العلاقات التي تنشئ في مستويات السلم الإداري أثناء ممارسة التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وهي أيضا حجر الأساس لأنها تسعى إلى الربط بين الأهداف الشخصية للمرؤوسين والأهداف العامة للمنظمة والعمل على تحقيقها.

¹ -محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 224.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة

لقد حاول الكتاب والباحثون، وخاصة أولئك الذين يعملون في مجال العلوم السلوكية والعلوم الإدارية، منذ فترة طويلة تفسير وشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبحاث المكثفة الكثير من النظريات والنماذج، ويمكن تصنيف نظريات القيادة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي (مرتبة حسب تطورها التاريخي): 1- نظريات السمات، الخصائص؛ 2- النظريات السلوكية؛ 3- النظريات الشرطية، الموقفية؛ ويطلق البعض على المجموعة الأولى والثانية بالنظريات التقليدية وشبه التقليدية في القيادة، ويطلق على المجموعة الثالثة بالنظريات الحديثة. وستتطرق فيما يلي بمزيد من التفصيل لهذه النظريات:

المطلب الأول: نظريات السمات، الخصائص

أولاً: نظرية الرجل العظيم: سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن 18 ميلادي، بافتراضاتها¹:

- ✓ القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم؛
- ✓ تفترض أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغييرات؛
- ✓ ركزت حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثر أنصارها بالبطل حيث تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد؛
- ✓ ترى أن الأفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة؛

ولقد لقيت هذه النظرية تأييد بعض الباحثين، وأشهرهم Galton الذي أورد العديد من البيانات والإحصائيات التي تثبت صحتها².

هذه النظرية لقيت جدل كبير من قبل العديد من الباحثين. فقد حدث مد وجزر حول: هل القادة يولدون أم يصنعون؟، يرى الباحث أن هذه النظرية لقيت شيئاً من الصحة وأنها انتهت بانتهاؤ الزمن الذي ظهرت فيه لأن العالم يشهد تطورات سريعة ومتلاحقة في شتى الميادين والدليل على ذلك لو أن القادة يولدون لما كان هناك مراكز ومعاهد لتدريب القادة في المؤسسات.

ثانياً: نظرية السمات: لقد أفاض كُتّاب علم النفس - من أنصار نظرية السمات - في تحليل السمات اللازمة للقيادة، وتوصلوا من خلال دراساتهم إلى مجموعات من السمات العامة تصوروا أنها ضرورية للقيادة، ويمكن إذا ما

¹ - بن سليم حسين، زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد: 02، العدد: 15، الجزائر، 2020، ص 12.

² - حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت - لبنان، 2010، ص 391.

توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا.¹ ويمكن نذكر منها: أن يتمتع بالذكاء، ويمكن الاعتماد عليه في النهوض بالمسؤوليات الموكلة إليه، وأن يكون أليفا واجتماعيا بطبعه، وأن يكون مبدعا، واثقا من نفسه، ويقضا، بعيد النظر وذا بصيرة وإدراك وأن يتميز بالإصرار والثابرة، ومتعاوننا، وقادر على التكيف مع الظروف المتغيرة **Adaptable**.² كما أن هذه السمات تعددت من شخص لآخر ومن كاتب لآخر والجدول الموالي يوضح نتائج أهم دراسات السمات القيادية لبعض الباحثين:

الجدول رقم (5): أهم دراسات السمات القيادية لبعض الباحثين

Kirkpatrick et Locke (1991)	Lord, Devader et Alliger (1986)	Stogdill (1974)	Mann (1959)	Stogdill (1948)
-الديناميكية	-الذكاء	-النجاح	-الذكاء	-الذكاء
-التحفيز	-الرجولة	-الإصرار	-الرجولة	-اليقظة
-النزاهة	-الهيمنة	-البصيرة	-المرونة	-البصيرة
-الثقة		-المبادرة	-الهيمنة	-المسؤولية
-المهارات		-الثقة في النفس	-البساطة	-المبادرة
-الإدراك		-المسؤولية	-الحذر	-الإصرار
-المعارف		-التعاون		-الثقة في النفس
-معرفة المهام		-التسامح		-الألفة
		-التأثير		
		-الألفة		

Source: Makhloufi Sahraoui, **le leadership et son rôle dans la performance des travailleurs cas: (GIPEC)**, Mémoire de magistère en science commerciales, Ecole des hautes études commerciales (EHEC Alger), Algérie, 2008-2009, P 30.

ثالثا: الانتقادات الموجهة لنظريات السمات: لم تصمد طويلا هذه النظريات بسبب الانتقادات التي وجهت لها، ومن أهمها³:

✓ وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها؛

✓ عدم سهولة قياس الصفات المحددة، وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة؛

¹ -نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن، 2009، ص 312.

² -عادل حسن، علي شريف، محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص ص 315 -316.

³ -حسين حريم، السلوك التنظيم: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997، ص ص 268 - 269.

✓ اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر؛

✓ ان السمات لم تتنبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات، فكثير من الناس يملكون هذه السمات مع ذلك بقوا تابعين. كما أنه يوجد قادة ناجحون ولا يتمتعون بسمات سابقة الذكر. ووجدت بعض الدراسات أن نظرية السمات لا تفيد كثيرا في اختيار القادة. أي أن الدراسات فشلت في تقديم سمة أو سمات يمكن استخدامها للتمييز بين القادة وغيرهم؛

✓ عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.

ومع ذلك لا يمكن إغفال هذه النظريات لأن السمات موجودة، والناس يميلون دوما للنظر إلى السمات كمعايير لتمييز القادة.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية

ساعدت الانتقادات التي وجهت لنظريات السمات على اكتشاف محددات أخرى للفعالية القيادية، وعلى ظهور النظريات السلوكية **Behvoral Theory** التي ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم رؤوسه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي تظهر أثناء عملية القيادة. ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

أولا: دراسات ميشيغان: أجريت هذه الأبحاث من قبل كل من **Likert, Katz, Kahn** بجامعة ميشيغان في الوقت الذي كان باحثو جامعة أوهايو يقومون بأبحاثهم، من خلال تحديد مجموعات العمل ذات الأداء المختلف، ثم فك رموز أنماط القيادة التي تمارس داخل تلك المجموعات، وتم تحديد اتجاهين من حيث أسلوب القيادة:

✓ **الاهتمام الموجه للعامل:** القائد الذي يظهر الاتجاه يمنح الاهتمام الكبير للعلاقات الشخصية وتماسك المجموعة وتلبية احتياجات المرؤوسين.

✓ **الاهتمام الموجه للإنتاج:** القائد الذي يظهر هذه النزعة يهتم بشكل كبير بالجوانب الفنية للعمل وتحقيق الأهداف التنظيمية¹.

ثانيا: دراسات أوهايو: تشبه هذه الدراسات دراسة ميشيغان في بعض النواحي وكانت مقارنة لها بالفترة الزمنية، وفي إطار هذه الدراسة فإن الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد، الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته **Initiating Structure** وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية إنجاز العمل أما النوع الثاني فهو ما يسمى الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين **Consideration** وضمن

¹ -Makhloufi Sahraoui, op-cit, P35.

هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفء العلاقة مع المرؤوسين¹. وإذا ما وضعنا هذين البعدين ضمن مصفوفة يتشكل فيها أربعة أساليب للقيادة كما في الشكل:

الشكل رقم (12): مصفوفة أوهايو للقيادة

الإختبارات	عالي	اهتمام واطئ بميكالية العمل وكذلك بالاعتبارات. اهتمام بإشباع حاجات العاملين الاجتماعية من قبل القائد وبناء المجموعات.	اهتمام عالي بميكالية العمل وكذلك بالاعتبارات. يلجأ القائد إلى موازنة بين الأعمال والعلاقات الطيبة وبناء مجامع العمل
	واطي	اهتمام واطئ بميكالية العمل وكذلك بالاعتبارات. دور سلمي واهتمام بالمصلحة الذاتية للقائد.	اهتمام عالي بميكالية العمل وكذلك بالاعتبارات. هنا يوجه القائد اهتمامه للعمل وإنجازها أما الاعتبارات الشخصية فلها أهمية قليلة.
		واطي	عالي

الاهتمام بميكالية العمل وإجراءاته

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان - الأردن، 2007، ص 435.

ومن ملاحظة الشكل أعلاه فإن الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بميكالية وإجراءات العمل وبنفس القدر من الأهمية فإن القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عناية ويشعرهم بالصدقة والثقة. ثالثاً: نظرية الشبكة الإدارية: تعتبر من أكثر النظريات انتشاراً ويعود الفضل في تطوير هذه النظرية إلى الباحثين Black R. وكذلك J. Mouton حيث تمكنا من تحديد بعدين لسلوك القائد:

1- الاهتمام بالعاملين.

2- الاهتمام بالعمل.

وقد قام الباحثان بتوضيح هذين البعدين على رسم بياني يعكس صورة شبكة، حيث يمثل المحور السيني اهتمام القائد بالعمل ويقسم إلى تسعة درجات، بحيث تمثل الدرجة (1) اهتماماً قليلاً جداً بالعمل و(2) اهتماماً أكبر، وهكذا حتى يصل الاهتمام إلى (9) أقصى درجاته.

أما المحور الصادي فيمثل اهتمام القائد بالعاملين ويقسم كذلك إلى تسعة درجات، بحيث تمثل الدرجة (1) اهتماماً قليلاً جداً بالعاملين، (2) اهتماماً أكبر بالعاملين، حتى يصل الاهتمام إلى (9) أقصى درجات الاهتمام. ويوضح الشكل التالي نظرية الشبكة الإدارية:

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان - الأردن، 2007، ص 435.

الشكل رقم (13): نظرية الشبكة الإدارية

9	9.1								9.9
8									
7									
6									
5				5.5					
4									
3									
2									
1	1.1								1.9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

المصدر: محفوظ أحمد جودة، محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط7،

عمان - الاردن، 2014، ص 94.

يلاحظ من الشكل أعلاه خمسة أنماط قيادية:

- 1- النمط الأول: القيادة الضعيفة (1.1): اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالعاملين.
- 2- النمط الثاني: القيادة المثالية (9.9): أو قيادة الفريق: حيث يكون الاهتمام عليا سواء بالعمل أو العاملين. ويعتبر هذا النمط هو النمط المثالي الذي يحقق الفعالية والكفاءة التي تقود إلى التفوق، كما أنه يسعى إلى إيجاد التكامل بين العاملين والعمل من خلال المشاركة والعمل الجماعي¹.
- 3- النمط الثالث: القيادة المعتدلة (5.5): اهتمام متوسط بالعمل وبالعاملين.
- 4- النمط الرابع: القيادة الاجتماعية (9.1) أو القيادة الإنسانية: القائد الذي يكون اهتمامه بالعمل قليلا بينما اهتمامه بالعاملين عليا
- 5- النمط الخامس: القيادة المتسلطة (1.9): هنا القائد يكون اهتمامه بالعمل عليا واهتمامه بالعاملين قليلا.

¹ - سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب -دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 74.

رابعاً: الانتقادات الموجهة للنظريات السلوكية:

✓ تفترض دراسات أنماط القيادة ضمناً أن هنالك علاقة سببية بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية (الأداء والرضا)، وتحاول الدراسات اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية، ولكن الدراسات لم تتم بمنهجية علمية دقيقة وصارمة، فلم تستخدم التصميم التجريبي المحكم.

✓ أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها متغيرات سلوك القائد فقط.

✓ قامت كل دراسات أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين وهناك افتراض ضمني بأن هنالك نمطاً أمثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية. وأن هنالك علاقة مباشرة وخطية بين أنماط القيادة المستخدمة ومتغيرات الفاعلية، ويعني هذا إغفال الوضع المعقد للعملية القيادية.

✓ كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة، ومن الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كما ونوعاً.

✓ أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية¹.

المطلب الثالث: النظريات الشرطية، الموقفية

جاءت هذه النظرية نظراً للقصور في النظريات التي سبقتها والتي لم تستطع تقديم تفسيراً مقبولاً للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصر على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها على الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة فحاولت نظرية الموقف أن تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملاً حاسماً في ظهور القيادة فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة².

أولاً: النظرية الظرفية لفيدلر **Fiedler**: قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيه، كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف.

إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل رئيسية كالتالي:

¹-حسين حرم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 210-211.

²-نوردين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 53.

أ- العلاقة بين القائد والتابعين:

ويقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد، ويعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية لأن ذلك يدل على مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومدى مساندتهم وتقبلهم ومدى توفر الثقة بين القائد والمرؤوسين.

ب- هيكلية المهام:

ويقصد بذلك مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

ج- وضوح السلطة الرسمية للقائد:

وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات وتفويض السلطة.

ويعتقد فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد والعوامل الثلاثة آتفة الذكر مرتفعة بمعنى أن القائد يلقي قبولا من المرؤوسين والمهام محددة الأبعاد والأهداف، والقائد يتمتع بسلطة قوية والعكس صحيح¹. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6): المتغيرات الموقفية والنمط القيادي المفضل لـ Fiedler

رقم الحالة	درجة الموقف ظروف الموقف	علاقة القائد بالمرؤوسين	درجة تصميم، وضوح العمل	قوة مركز القائد	نمط القيادة الأكثر إنتاجية
1		جيدة	واضح	قوي	يهتم بالعمل (موجه)
2		جيدة	واضح	ضعيف قوي	يهتم بالعمل (موجه)
3		جيدة	غامض	ضعيف	يهتم بالعمل (موجه)
4		جيدة	غامض	ضعيف	يهتم بالعلاقات الإنسانية، (مشارك)
5		جيدة	واضح	قوي	يهتم بالعلاقات الإنسانية، (مشارك)
6		سيئة	واضح	قوي	لا توجد معلومات
7		سيئة	غامض	ضعيف	لم تكشف أي علاقة
8		صعب جداً	سيئة	غامض	يهتم بمهام العمل (موجه)

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع،

عمان-الاردن، 2004، ص 212.

¹ -محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 272-273.

من خلال الجدول السابق فإن فيدلر يرى أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل أكثر فاعلية، وكذلك في الظروف غير المفضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية، أما في الظروف المفضلة العادية المتوسطة فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية الأفضل. لقد وجهت بعض الانتقادات لنظرية فيدلر أهمها¹:

- ✓ أن قياس أسلوب القيادة لا يتصف بالثقة والمصدقية؛
- ✓ لا تقدم النظرية تفسيراً منطقياً معقولاً للعلاقة التي افترضتها بين شخصية القائد (نمط قيادته) ومتغيرات الموقف وبين متغير انتاجية المرؤوسين؛
- ✓ هناك ثغرة في منهجية البحث حيث اعتمد على عينة صغيرة؛

ثانياً: نظرية هاريس وبلانشارد Hersey and Blanchard's (دورة حياة القائد):

لقد طور كل من "هاريس وبلانشارد" من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية عام 1972 نظريتهما ذات الأبعاد الثلاثة وهي:

1- الاهتمام بالعاملين، 2- الاهتمام بالعلاقات، 3- النضج الوظيفي².

وقد عرف "هاريس وبلانشارد" النضج بأنه: محصلة كل من القدرة (نضج متعلق بالعمل) والاستعداد (نضج نفسي) لدى الفرد ليتحمل مسؤولية سلوكه في أداء العمل، فقد يكون لدى الفرد أو الجماعة نضجاً لأداء مهام معينة، وقصوراً في النضج لأداء غيرها وتتطلب القيادة الفاعلة تغيير سلوكيات القائد المرتبطة بالعمل، وسلوكيات في علاقته الشخصية، لمقابلة درجة نضج جماعته³. وميزت أربعة أساليب قيادية هي⁴:

- ✓ أسلوب الأخبار، الإعلام: سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل والعلاقات بصورة متدنية؛
- ✓ الإقناع: يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية؛
- ✓ المشارك: يهتم بدرجة عالية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل؛
- ✓ التفويض: يهتم بدرجة متدنية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل.

¹ -حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 211.

² -شافية بن حفيظ، محمد الساسي الشايب، فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين "دراسة ميدانية بجامعة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 2016، العدد: 23، الجزائر، 2016، ص 121.

³ -شافية بن حفيظ، محمد الساسي الشايب، مرجع سبق ذكره، ص 122.

⁴ -دوح التيجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020، ص 21.

ثالثاً: نظرية المسار-الهدف: حسب هذه النظرية فإنه يمكن للقيادة تحفيز المرؤوسين بالتأثير على تصوراتهم حول العواقب المحتملة من الجهد المبذول، من خلال رسم مسارات لتحقيق الأهداف فهم يرون أن مستوى عالي من الجهد ضروري لتحقيق الأهداف¹. ويعتقد Robert House الذي هو أحد رواد هذه النظرية، أن المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي²:

(1) قيادة توجيهية: حيث يحتاج المرؤوسون إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل مع ضرورة وجود معايير وجدولة عمل واضحة.

(2) قيادة مساندة: حيث يجب جعل العمل أكثر متعة ومعاملة أعضاء المجموعة بالتساوي مع علاقات صداقة واحترام وإعطاء اهتمام لكافة العاملين دون تمييز.

(3) قيادة متوجهة للإنجاز: توضع هنا أهداف تثير التحدي مع توقع أداء عالي ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.

(4) قيادة تشاركية: تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة للقيادة

بالنظر إلى النظريات الموقفية التي ركزت أساساً على أساليب القيادة وخصائص الموقف في البيئة المحيطة أدى إلى ظهور أسلوب قيادي آخر غير مرتبط بشخصية القائد بشكل كبير، وهي عبارة عن مجموعة متغيرات موقفية تقلص دور القائد عند ممارسة القيادة ويتخلى عن بعض سلوكياته، ونستعرض أهم هذه الأساليب فيما يلي:

أولاً: القيادة الكارزمية:

إن القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدمون أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحكين من أجل صالح المنظمة³. فالقائد الذي لا يمتلك الكاريزما عليه أن يبذل جهد أكبر ليقنع الناس، فالأصل هي أقصر الطرق في معركة تشجيع الناس على إتباع القائد⁴. ويقول Bennis في هذا الشأن "أن القيادة الكارزمية لها دور كبير في

¹-Gary Yukl, **Leadership In Organizations**, Pearson Education, 8th Ed, Usa, 2013, P 164.

²-صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 442

³-نفس المرجع، ص 478.

⁴-جيف جرات، ليز فيشر، كل ما تحتاج إلى معرفته عن القيادة، ترجمة: محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة-مصر، 2013، ص

إلهام التابعين ومثال ذلك تجنيد جان دارك (Jeanne d'Arc) * ذات الشخصية الكارزمية جنودا فرنسيين بأعجوبة لمساعدتها في المعركة¹، ومن سمات القائد الكارزماطي ما يلي²:

- امتلاك الرؤية المستقبلية؛
- إتقان مهارات وفنون الاتصال؛
- المصدقية والموثوقية؛
- توليد الشعور بالكفاءة؛
- الحيوية والتوجه بالتصرفات.

ثانيا: القيادة التحويلية:

هي قيادة يستند فيها القائد إلى التفاعل مع المرؤوسين والارتباط النوعي معهم لرفع طموحاتهم في إنجاز أنماط جديدة من الأداء عالي المستوى، ويتميز هذا النمط بالعمل على تحويل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم بالاتجاه الذي يخدم الأداء العالي والأهداف المتحدية³. والقيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الأداء العالي يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية⁴:

- الرؤية
- التمكين للآخرين
- الكاريزما
- خصوبة الخيال
- الرمزية
- النزاهة

ثالثا: القيادة التبادلية:

تقوم هذه النظرية على طبيعة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يسعى للمحافظة على علاقة جدية مع مرؤوسيه لتحقيق مستوى عالي من الأداء من خلال تقديم الحوافز لهم وفي المقابل يسعى المرؤوسين إلى الحفاظ على علاقة جيدة مع القائد للحصول أفضل العوائد والمنافع.

ومن أشهر نماذج هذه النظرية ما يعرف بنظرية المبادلة بين القائد والعضو (Theory Leader- Member Exchange (L. M. X)

حيث أن القائد يقوم ببناء نوعين من العلاقة لجماعة العمل:

أ- الجماعة الداخلية (In Group): وهي جماعة يثق القائد في ولائها وأدائها وغالبا ما يوكل إليها المهام الكبرى.

* جان دارك: تعد بطلة قومية وقديسة في الكنيسة بفرنسا ولدت عام 1412 وتوفيت عام 1431، ادعت الإلهام الإلهي وقادت الجيش الفرنسي إلى عدت انتصارات مهمة إبان حرب المائة عام.

¹-Warren Bennis, *The Challenges of Leadership in the Modern World*, Academia, American Psychological Association, Vol. 62, No. 1, Usa, 2007, P 02.

²-رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار رضا للنشر، ط1، دمشق-سوريا، 2004، ص 261.

³-صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2008، ص 155.

⁴-صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، 447.

ب- الجماعة الخارجية (Out Group): وهم جماعة المرؤوسين الذين يقعون خارج الجماعة الداخلية وغالبا ما يتعامل القائد معها وفق اعتبارات تنظيمية رسمية.

وتشير النظرية أن القائد غالبا ما يقوم في بداية علاقته مع أحد مرؤوسيه إلى تصنيفه إلى إحدى الجماعتين السابقتين وفقا لشخصيته وقدراته ومدى توافق طباع الشخصية مع رغبات وتفضيلات القائد¹.

المطلب الخامس: أنواع القيادة

يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين وهذا من حيث سلطة القيادة وأجواء العمل.

أولاً: من حيث سلطة القيادة:

تقسم القيادة من حيث سلطتها إلى نوعين هما²:

أ- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تضم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

ب- القيادة غير الرسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة الشخصية بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين من القيادة في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية يتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما يجتمعان في شخص واحد.

ثانياً: أجواء العمل:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة لبت ووايت (Lippitt and White) ودراسة جامعة أوهايون ودراسة بليك وموتون (Blake and Mouton, 1965)، وقد تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض أثر اختلاف أدوار القيادة وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين³. وفي ضوء هذه الدراسات حددت ثلاثة أنماط قيادية هي:

¹ -علي عبد الهادي مسلم، السلوك التنظيمي، مجمع العلوم الإنسانية والاجتماعية، الإسكندرية-مصر، 2019، ص ص 248-249.

² -محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 225-226.

³ -خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2000، ص 225.

أ- القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية):

في هذا النوع يحتكر القائد الاستبدادي السلطة ويتخذ قراراته بنفسه دون استشارة رؤوسيه وبالتالي يحدد الإجراءات الخاصة بالعمل دون استشارة أحد مما يعرقل إمكانية تكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، كما يؤدي هذا النوع من القيادة إلى عدم وجود ابتكار أو مبادرة من قبل المرؤوسين بل يترتب عليه زيادة في الصراعات بين العاملين وفقد روح التعاون ويعتبر القائد المستبد أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد¹. ومنه نجد أن هذا النوع من القيادة قد همش دور المرؤوسين وألغى تأثيرهم وجعلهم بمثابة آلة لا تعمل إلا بزر². لهذا نجد أن المبادئ العملية الحديثة للإدارة لا تتفق مع القيادة الاستبدادية³. وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي أجريت حول هذا النوع من القيادة، لأن العمال يفتقدون لحس الإبداع، ويلجؤون للتغيب والتهرب من العمل وفي بعض الأحيان مغادرة المنظمة⁴.

ب- القيادة الديمقراطية:

يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتحويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات، وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين لأنهم جزء مهم في القرارات الصادرة⁵. فالقائد الديمقراطي يرى نفسه منسقا لأعضاء منظمته وليس كرئيس لهم ويستمع لمقترحاتهم⁶.

ج- القيادة المتساهلة:

يتميز هذا الأسلوب بظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع التي تؤدي إلى قلة الأداء، حيث يؤدي هذا النوع إلى التسبب وعدم الانضباط، وبالتالي انخفاض الإنتاج، كما أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه أن يفعلوا ما يشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، كما أن سمات هذه القيادة ازدواجية الجهود وهدر الوقت وإهمال بعض النواحي الهامة في أوجه النشاط، ويغلب على هاته القيادة التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات والتردد وعدم الثبات⁷.

ما لفت انتباه الباحث بعد اطلاعه على العديد من الدراسات التي تناولت موضوع أنماط القيادة هو السؤال الجوهرية التالي: ما هو الأسلوب أو النمط القيادي المناسب؟، هناك من يرى من هذه الدراسات أنه يوجد

¹- أيمن عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2001، ص 128.

²- سمير عطيه المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، دسوق-مصر، 2020، ص 45.

³-وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، القاهرة-مصر، 2003، ص 187.

⁴-Career Skills Library, **Leadership skills**, Ferguson Publishing, 3rd ed, Usa, 2009, P 25.

⁵-صلاح عبد القادر النعيمي، المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص 103.

⁶-وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر، مرجع سبق ذكره، ص 187.

⁷-علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان-الأردن، 2004، ص 162.

أسلوب أفضل دون غيره من الأساليب الأخرى ويمكن تطبيقه في كل الظروف، إن هذا التباين في الإجابات حول هذا السؤال ربما يرجع إلى البيئة التي أجريت فيها هذه الدراسات وغيرها من الأمور، غير أن الباحث يرى أنه لا يوجد أسلوب ثابت يستخدم في كل المواقف والظروف فلكل أسلوب مميزاته ومبررات استخدامه ففي الحالات المستقرة والعادية يفضل استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية أما في الحالات الطارئة والظروف الاستثنائية فيفضل استخدام أسلوب القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية) أما أسلوب القيادة المتساهلة فإنه نادرا ما تستخدمه المنظمات إلا في الحالات التي تفقد فيها السيطرة على الأوضاع ك: الأزمات والكوارث.

المبحث الثالث: المهارات القيادية

نظراً للجدل الذي دار حول القيادة وتحديد جميع خصائصها من قبل الباحثين في نظريات القيادة وتعدد تعاريفها، ظهر تيار آخر حديث يعتمد على المهارات التي يحتاج القادة إلى اكتسابها تطويرها من أجل تحقيق النجاح، فالمهارات القيادية مهمة وفعالة ولها تأثير على المرؤوسين لإتباع التعليمات وتنفيذ الأوامر.

المطلب الأول: مفهوم المهارات القيادية

أولاً: تعريف المهارة:

مما لا شك فيه أن كل قائد يجب أن يمتلك مهارات تساعد على التأثير في تابعيه وأداء عمله، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة والتي هي: القائد، التابعون، والموقف فلا بد أن يكتسب ويمتلك هذه المهارات ليحقق أهدافه وأهداف تابعيه، غير أنه لا يمكن البدء في وضع مهارات القيادة موضع التطبيق ما لم نفهم معنى هذه المهارات.

المهارة لغة:

لفظ المهارة في اللغة العربية يراؤ به الماهر وهو الحاذق¹. ويقال: "مَهَرْتُ بِهَذَا الْأَمْرِ أُمَّهْرُ بِهِ مَهَارَةً، أَي صِرْتُ بِهِ حَاذِقًا"².

المهارة اصطلاحاً:

عرفها كل من (Katz و Nahavandi): على أنها: "القدرة المكتسبة أو الموهبة الفطرية التي يطورها الفرد والتي تظهر نتائج أفضل في الأداء"³.

تعرف المهارة بأنها: "القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء، وتحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل الأداء"⁴.

ومصدر المهارة قد يكون الوراثة أي مهارة طبيعية أو فطرية التي تمنح لمكتسبها قدرات لا تتوفر عند غيرهم دون جهد أو إرادة منهم، كما قد تكون مهارة مكتسبة من البيئة المادية والاجتماعية التي يحيا فيها الفرد نتيجة التقليد، التعليم والتدريب، الممارسة الموجهة تحت إشراف خبراء أو معلمين أو مدربين⁵.

¹ -إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2019، ص 11.

² -ابن منظور، مرجع سبق ذكره، ص 4287.

³ -Lori L. Moore, Rick D. Rudd, **Leadership Skills And Competencies For Extension Directors And Administrators**, Journal Of Agricultural Education, Vol: 45, N: 03, Usa, 2004 , P 23

⁴ -شداد بن عبد الهادي العتيبي، دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمدرسة العامة للدفاع المدني بالرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 11.

⁵ -علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المنفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة-مصر، 1999، ص 23.

والمهارة هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصقل بالتدريب، وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمياً وذهنياً، كما أنها تُستخدم في التأثير في الآخرين؛ لتحقيق هدف معين¹. أما مصطلح "Compétence" فيراد به المهارة أو الأداء المرغوب، كما يستخدم في بعض الدراسات كمرادف للكفاءة أو المهارة في حين أن الترجمة الصحيحة للمهارة فهي "Skills" أو "Le Savoir Faire" وعلى أساس أنها جزء من الكفاءة غير أنه لا يوجد اتفاق حول أيهما أصح فالكثير من الكتب تستخدم المصطلحين كمترادفين².

وتبعاً لما تم ذكره يرى الباحث أن المهارة الوراثية (الموهبة) لا تكفي بل يجب أن تصقل وتشحذ عن طريق التدريب والتعليم من قبل أهل الاختصاص وفق إطار أكاديمي ومنهجي يضمن تطوير هذه المهارة والاستفادة منها، على سبيل المثال تلجئ الكثير من الدول المتقدمة لمنافسة نظيراتها من الدول بالبحث عن المواهب في دول العالم الثالث والعمل على صقلها فيما يسمى بـ"مجرة الأدمغة". وهذا ما يعكس مكانة المهارات وأصحابها.

ثانياً: تعريف المهارات القيادية:

عرف (Parvis) المهارات القيادية بأنها: "المهارات المكتسبة سواء عن طريق الدورات أو الأنشطة أو الخبرات تقييمها من خلال ما يقدمه الفرد من تجديد وتغيير وتطوير للقسم"³. فالمهارات القيادية يوجد منها ما هو بالفطرة وما يمكن أن يكتسب من خلال التدريب، ومعياري تقييم هذه المهارات هو نوع العمل الذي قدمه الفرد.

وتعرف أيضاً: "قدرة القائد على استخدام قابلياته ومعرفته من أجل إنجاز الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها"⁴.

كما عرفت بأنها: "قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق"⁵. وفق هذا التعريف فالمهارات القيادية لا تقتصر على عمل القائد وحده بل على عمل الفريق الذي يقوده.

¹- نهم رزق عبد الكريم الشيخ خليل، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا "أمودجا"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص 25.

²- فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جبال كابل - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 93-94.

³- سمر حمزة جاسم الشمري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، بشير اسماعيل محمود الحياقي، المهارات القيادية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد: 12، العدد: 38، العراق، 2017، ص 146.

⁴- سهير عادل حامد الجادر، زهراء غانم مرجاح، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 22، العدد: 87، العراق، 2016، ص 248.

⁵- محمد حسين عبد الهادي، القيادة الذكية، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة- مصر، 2011، ص 115.

ويمكن تعريف المهارات القيادية بأنها: مجموعة القدرات الوراثية والمكتسبة التي يجب أن يمتلكها القائد في المنظمة ويطورها والتي تمكنه من إحداث التغيير بنجاح والحد من أسباب مقاومة المرؤوسين له. فالمهارات القيادية هي أهم ما يتصف به الموظفون من القدرة على الأداء في عملهم الوظيفي وتطوير أدائهم بما يتناسب مع الخطط الاستراتيجية للعمل¹. فهي تسمح بالانتقال من المتاح إلى الممكن، والمتاح هو يعبر عن الممارسات التي تعود الفرد على القيام بها، أما الممكن فهو يعبر عن قدرة الفرد في استثمار المتاح من موارد حالية وطاقات بشكل كلي أو جزئي للوصول إلى الأداء الأمثل². وعليه فإن توافر المهارات لدى القادة يرتبط بالمؤشرات التالية³:

- 1- كفاءة التخطيط وتوزيع العمل لتوزيعا عادلا بين المرؤوسين؛
- 2- وضع معدلات ومقاييس موضوعية للأداء؛
- 3- كشف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم والعمل على تنميتها؛
- 4- توضيح خطوط السلطة للمرؤوسين؛
- 5- تحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات الإدارية المختلفة بالتنظيم؛
- 6- القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية من خلال الرقابة والإشراف، وتبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية ومقاومة جمود التنظيم.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية المهارات القيادية

أولاً: خصائص المهارات القيادية:

هناك العديد من الخصائص التي تميز المهارات القيادية عن الممارسات القيادية الأخرى، نذكر منها⁴:

➤ **عملية سلوكية:** أي أنها ليست سمات شخصية أو ميول لإتباع أسلوب معين، بل هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المحددة التي يقوم بها الفرد والتي تؤدي إلى نتائج معينة، فلكل فرد طريقة معينة يؤدي بها عمله إلا أن الأداء المهاري للفرد يظهر من خلال الفروق الفردية لهذا الأداء.

¹-انعام يوسف محمود نصر، واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص 31.

²-كمال قرابة، المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية في الهيئات الرياضية في ضوء مدخل الأهداف -دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص 32.

³-شيباني فوزية، المهارات القيادية للإطارات وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة مقارنة بين الإطارات العاملة في قطاع الخدمات والقطاع الصناعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة -2- عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2017-2018، ص 69.

⁴-David A. Whetten, Kim S. Cameron, **Developing Management Skills**, Prentice Hall, 8th ed, USA, 2011, PP 10 - 11.

➤ **قابلة للتحكم:** تخضع المهارات القيادية لسيطرة الفرد على عكس الممارسات التنظيمية التي تكون بشكل انتقائي، كما يمكن تحسينها وتقييدها من قبل الأفراد وتشاركتها مع أشخاص آخرين.

➤ **قابلة للتطوير:** على عكس معدل الذكاء والسمات الشخصية التي تبقى ثابتاً نسبياً طوال الوقت فإن المهارات القيادية يمكن تحسينها وتطويرها من خلال الممارسات والتدريب.

➤ **متداخلة ومترابطة:** من الصعب إظهار مهارة واحدة دون المهارات الأخرى فهي ليست ممارسات سلوكية بسيطة ومتكررة بل هي مجموعة متكاملة من الاستجابات المعقدة، فالقائد الفعال هو يعتمد على مهارات متنوعة لتحقيق الأهداف لتوضيح ذلك: من أجل تحفيز الآخرين بشكل فعال لابد من مهارة الاتصال ومهارة التأثير ومهارة التمكين ومهارة الوعي، وبناء على هذا فالمهارات القيادية تتداخل فيما بينها وبعضها يكمل ويدعم بعضها الأخر، كما أنها تدعم قابلية المرونة في التعامل مع الموافق.

➤ **غير متوافقة:** أي أن القادة لا يتجهون نحو العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية بصفة حصرية ومباشرة، أو يتجهون نحو المهارات الفردية وريادة الأعمال بصفة حصرية ومباشرة لذلك فتعدد المهارات لدى القائد يعد أكثر فعالية.

ثانياً: أهمية المهارات القيادية:

تعد المهارات القيادية ذات أهمية بالغة ينبغي للقائد الإداري أن يمتلكها، ولقد أكدت العديد من الدراسات ضرورة توافر المهارات القيادية الذاتية والفنية والتنظيمية والإنسانية في المدير كي يتسنى له القيام بأعماله بكفاءة وتميز، إن نجاح أي قائد يعتمد بدرجة كبيرة على امتلاك هذه المهارات التي تساعده على الإحاطة بكافة جوانب العمل، وتتجلى أهمية المهارات القيادية الإدارية فيما يلي¹:

1- تتجلى أهمية المهارات القيادية من أهمية حاجة الإدارة إلى الدور الأساسي للقيادة الإدارية، والمهارات المطلوبة في السلوك القيادي، وبالتطور التاريخي لمناهج الإدارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولاً إلى أحدث ما صدر عن الفكر الإداري والقيادي.

2- إن قدرة ومهارة القيادة تتمثل في قدرتها على تطوير المنظمة وسلوك أفرادها وتوجيههم نحو أهداف المنظمة، فتغيير سلوك أفراد المنظمة لا يتحقق إلا باستخدام المهارات القيادية التي يتصف بها القائد الإداري باتجاه إحداث التغيير المنشود.

¹- بلال هري، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالجمع الصناعي صيدال، وحدة قسنطينة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص ص 52-51.

3- إن ما يتمتع به القائد الإداري من مهارات قيادية تعد المرتكز الأساسي التي اتجهت إليها مضامين الفكر الإداري المعاصر، لهذا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين، وتنمية مهاراتهم أهم ما تصبو وتطمح إليها البلدان.

4- إن مجموعة المهارات القيادية لدى القائد الناجح تؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطوير الإداري، ويتجسد ذلك من خلال تأثيره في الأداء الإداري.

5- كما تعمل المهارات القيادية على تحسن مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية¹.

مما سبق ذكره أعلاه يرى الباحث أن المهارات القيادية تسمح بتحقيق عدة نتائج على ثلاث مستويات

هي:

➤ **على مستوى الفرد:** تحسین مستوى أداء الفرد والرفع من قدراته مما يجعله متمكناً من عمله.

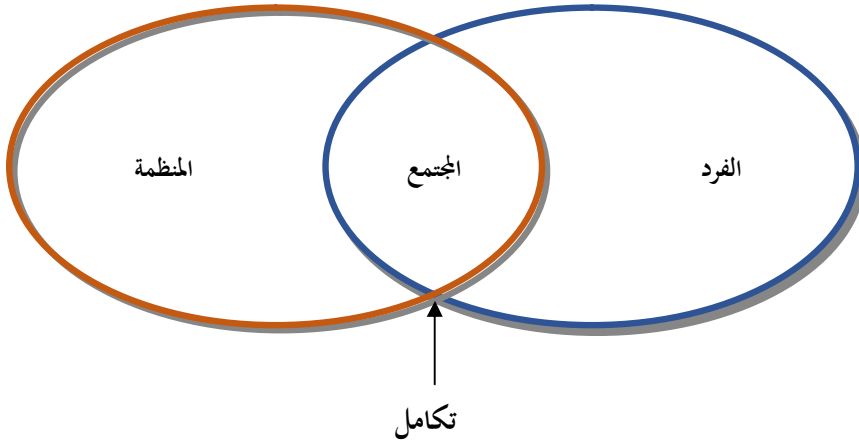
➤ **على مستوى المنظمة:** السماح للمنظمة بامتلاك قدرات تنافسية تسمح لها بالمنافسة على كافة الأصعدة وتحقيق التميز عن باقي المنظمات المنافسة والارتقاء إلى مصاف المنظمات الناجحة.

➤ **على مستوى المجتمع:** تحقيق الرفاه الاقتصادي والرفي بالمجتمع إلى مصاف المجتمعات الراقية.

تتكامل النتائج التي هي على مستوى الفرد ومستوى المنظمة لينتج عنهما مستوى ثالث يجمعها ألا وهو مستوى المجتمع الذي يضم فوائد الفرد والمنظمة فكل ما يخدم الفرد والمنظمة فهو يخدم المجتمع. والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ - بن التومي سارة، دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص 48.

الشكل رقم (14) : فوائد امتلاك المهارات القيادية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعلومات السابقة

المطلب الثالث: أنواع المهارات القيادية وطرق تنميتها واختيارها

أولاً: أنواع المهارات القيادية:

بادئ ذي بدء فإن الحاجة للمهارات القيادية أمر بالغ الأهمية كما سبق ذكره، فقد تناول العديد من الباحثين والكتاب موضوع المهارات القيادية بشكل واسع إلا أنهم لم يتفقوا على تصنيف معين للمهارات التي يجب توافرها في القائد، فلكل كاتب وباحث عدد معين من المهارات يرى أنها يجب أن يمتلكها القائد حتى ينجح في أداء مهامه، وهذا ما أظهرته العديد من الدراسات فليس هناك عدد محدد من المهارات وإنما كلما زادت هذه المهارات كلما أصبح المستحيل ممكناً. وفيما يلي بعض هذه التصنيفات:

الجدول رقم (7): أنواع المهارات القيادية

أنواع المهارات	المؤلف
المهارات الإدراكية (العقلية)، المهارات الإنسانية (السلوكية)، المهارات الفنية	¹ R. Katz، العلاق ² ، مرسي ³ ، أبو النصر ⁴
المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الذهنية	كنعان ⁵ ، Aquinas ⁶
المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية، المهارات الفكرية	لينا جمال ⁷ ، بغول ⁸
-مهارات شخصية: الوعي الذاتي، حل المشكلات الإبداعي، إدارة الضغط. -مهارات التعامل مع الآخرين: بناء العلاقات عن طريق الاتصال، اكتساب القوة والتأثير، تحفيز الآخرين، إدارة الصراع. -مهارات جماعية: التمكين والتفويض، بناء الفريق والعمل الجماعي، قيادة التغيير.	Cameron & Whetten ⁹
مهارات تحفيز العاملين، مهارات إنجاز المهمة، مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، مهارات العمل الجماعي.	وليام كوهين ¹⁰
المهارات المعرفية، مهارات التعامل مع الآخرين، مهارات العمل، المهارات الاستراتيجية.	Guzàman. and other ¹¹ ، Siewiorek. and other ¹² ، Mumford. and other ¹³
المهارات الفنية، المهارات التحليلية، مهارات صنع القرار، المهارات الإنسانية، مهارات الاتصال، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية	J. Hyton ¹⁴ ، Darry. and other ¹⁵
المهارات الفنية، المهارات الفكرية، مهارات التواصل مع الآخرين، مهارات الذكاء الوجداني، مهارات الذكاء الاجتماعي	Sonia Haq ¹⁶

¹-Robert Katz, **Skills of an Effective Administrators**, Harvard Business Review, Vol: 33, No: 01, Usa, 1974, PP 33-42

²-بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2009، ص 213.

³-نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية-مصر، 2006، ص 57.

⁴-مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁵-نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 319-339

⁶-P G Aquinas, **Management Principles and Organisational Behaviour**, Excel Books Private Limited, New Delhi, 2007, PP 107-108.

⁷-لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحاني، ط1، مكة المكرمة-المملكة العربية السعودية، 2017، ص 87-90.

⁸-بغول زهير، القيادة: المفهوم والنظريات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص 114-115.

⁹-David A. Whetten, Kim S. Cameron, **Op-Cit**, P 18.

¹⁰-عيسى نبوية، أوبختي نصيرة، المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد: 01، العدد: 04، الجزائر، 2017، ص 226-227.

¹¹-Valeria .E Guzmàn and other. **Characteristics And Skills Of Leadership In The Context Of Industry 4.0**, 17th Global Conference On Sustainable Manufacturing, Procedia Manufacturing, Vol: 43, Germany, 2020, P 547.

¹²-Anna Siewiork And Other, **Learning Leadership Skills In Simulated Business Environment**, Journal Of Computer & Education, 58, Usa, 2012, P 123

¹³-Troy V. Mumford, And Other, **The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirement Across Organizational Levels**, Journal The Leadership Quarterly, Vol: 18, No:02 , Usa, 2007, PP 156 – 157.

¹⁴-James hayton, **leadership and management skills in SMEs: Measuring Associations With Management Practices and Performance**, department for Business innovation & Skills, London, 2015, P 14.

¹⁵-Darryl Plecas, Collette Squires, Len Garis, **The Essentials Of Leadership In Government Understanding The Basics**, Forest-Free Sugar Sheet, 2nd Ed, Canada, 2018, P 53.

¹⁶-Sonia Haq, **Ethics And Leadership Skills In The Public Service**, Journal Procedia Social And Behavioral Sciences, Vol: 15, 2020, PP 2793 -2794.

مهارة وضع الأهداف، مهارة إنشاء وإدارة فريق العمل، مهارة الاتصال، مهارة حل المشكلات، مهارة إدارة الوقت، مهارة إدارة التغيير، مهارة التفويض	زيدان ¹ ، R. Brke & S. Barron ²
---	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من المراجع

ثانياً: طرق تنمية المهارات القيادية:

أكد العديد من الباحثين في مجال القيادة أن القيادة الناجحة ليست مرتبطة بخصائص وسمات معينة ولا مواقف وظرف معينة متى توافرت كان قائداً نجحاً، ومن هنا حظي تطوير المهارات القيادية باهتمام كبير في شتى المجالات الحياتية وبالأخص في الجانب الإداري فالنظرة المعاصرة هي نظرة تطويرية، والهدف من هذا التطوير هو تحسين الممارسات وتكوين قادة أفضل في المستقبل من خلال التدريب، التعلم، والخبرة المكتسبة. والقائد يحتاج دوماً إلى تنمية مهاراته وقدراته كما يحتاج إلى التدريب حتى يظل دائماً متطوراً مع الأحداث والخبرات الجديدة وحتى لا يفقد أحد العناصر الأساسية للقيادة وهي المعرفة والخبرة³. وفيما يلي بعض الأساليب التي تستخدم لتطوير المهارات القيادية⁴:

- 1- **التعليم أثناء العمل:** وهو وسيلة شائعة وفعالة لتدريب الإداريين، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تعزز المهارة.
- 2- **الملاحظة:** وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة من أجل التعلم واكتساب المهارات.
- 3- **المهام الخاصة:** وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعتمد إليه بمهمة خاصة وتمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب رؤية كيف تعالج الأمور وما الذي يمكن تحقيقه.
- 4- **المحاضرات:** وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوو الخبرات والمعرفة بإلقاء المحاضرات على الموظفين.
- 5- **حل المشكلات:** وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، تنطوي على إمداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم حلاً، وعلى المتدرب فرداً كان أو عضواً في مجموعة أن يعمل على حل هذه المشكلة من خلال تحديد المشكلة، ومن ثم تحليل وفهم الحقائق والظروف، وفي الأخير تحديد طرق الحل مع تقديم البراهين التي تدعم الحل الذي يقترحه.

¹ - نصر الدين زيدان، القيادة الإدارية وأخلاقيات الأعمال، الدار العربية للعلوم ناشرون، ط1، بيروت-لبنان، 2014، ص ص 10-29.

² - Rory Burke, Steve Barron, **Project Management Leadership: Bulding Creative Team**, wiley, 2nd ed, United Kingdom, 2014, PP 02-03.

³ - هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت-لبنان، 2007، ص 242.

⁴ - أريج سعيد خليل، دعم المهارات الإدارية كمدخل لتحقيق لفتوق وريادة المنظمات، وقائع المؤتمر الدولي 2 والعلمي 13 تحت عنوان تنوع الموارد والتحديات الراهنة، أيام 07 و08 ديسمبر، بغداد، 2016، ص ص 6-7.

6-المقررات الدراسية: عندما تكون الحاجة إلى المعرفة المتخصصة التي ترتبط مباشرة بعمله الحالي، فقد يتطلب من الإداري دراسة مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة.

7-المؤتمرات: وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات التي تبين النواحي العديدة للمشكلة وتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

8-هيكل التنظيمي اللامركزي: كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة، وإذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة للتنمية الإدارية نفترض أن الرجال المؤهلين توكل إليهم واجبات إدارية وبالمقابل سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم.

وفي الأخير يمكن القول أن الهدف الذي تسعى إليه المنظمات من خلال تنمية وتطوير المهارات القيادية هو مواكبة التطورات الخارجية والتي فرضت عليها الاهتمام أكثر بمهاراتها وتطوير قدراتها للتأقلم مع المحيط الذي يتسم بعدم القين، وأيضا مواكبة التطورات الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف في المهارات ومن ثم اتخاذ القرارات إما بتوجيه الأفراد إلى التكوين في حالة وجود ضعف ونقص في مهاراتهم، أو ترقيتهم في حالة وجود مهارات جديدة¹. ويرى الباحث أن لعملية التطوير المهارات القيادية فوائد كثيرة، ففي نظر البعض أنها عملية ذات اتجاه واحد تعمل في المقام الأول على توجيه السلوك، لكنها في الحقيقة تتعدى ذلك فهي تسهم في تعزيز العلاقات التعاونية المتبادلة، تقليل الأخطاء، زيادة الرضى الوظيفي، زيادة الثقة بالنفس، تحسين الأداء، الشعور بالمسؤولية تجاه الوظيفة وفي الأخير إعداد الافراد بشكل أفضل لشغل مناصب عليا في حالة وجود شغور لهذه المناصب.

ثالثا: أسس اختيار المهارات القيادية:

يتجلى مفهوم المهارات القيادية في قدرة الموظف على ترجمة المعرفة التنظيمية إلى ممارسة، وعليه يوجد العديد من المهارات المتنوعة والمختلفة لا بد من توافرها في القائد على جميع المستويات الإدارية ولكن بدرجات متباينة، فقد صنف (Yuki) المهارات القيادية على المستويات الإدارية بدءاً من القدرات العامة والمحددة على نطاق واسع ك: الذكاء والمهارة الشخصية إلى قدرات أضيق وأكثر تحديداً ك: التفكير اللفظي* (Verbal reasoning)،

¹- سمير هيشر، دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2014 - 2015، ص 101.

* التفكير اللفظي: هو عبارة عن طريقة لتقييم قدرات الفرد على التفكير وحل المشكلات بطرق مختلفة. لهذا السبب، غالباً ما تستخدم اختبارات التفكير اللفظي كاختبارات قبول من قبل المدارس والكليات والجامعات والمؤسسات لاختيار المتقدمين الأكثر قدرة.

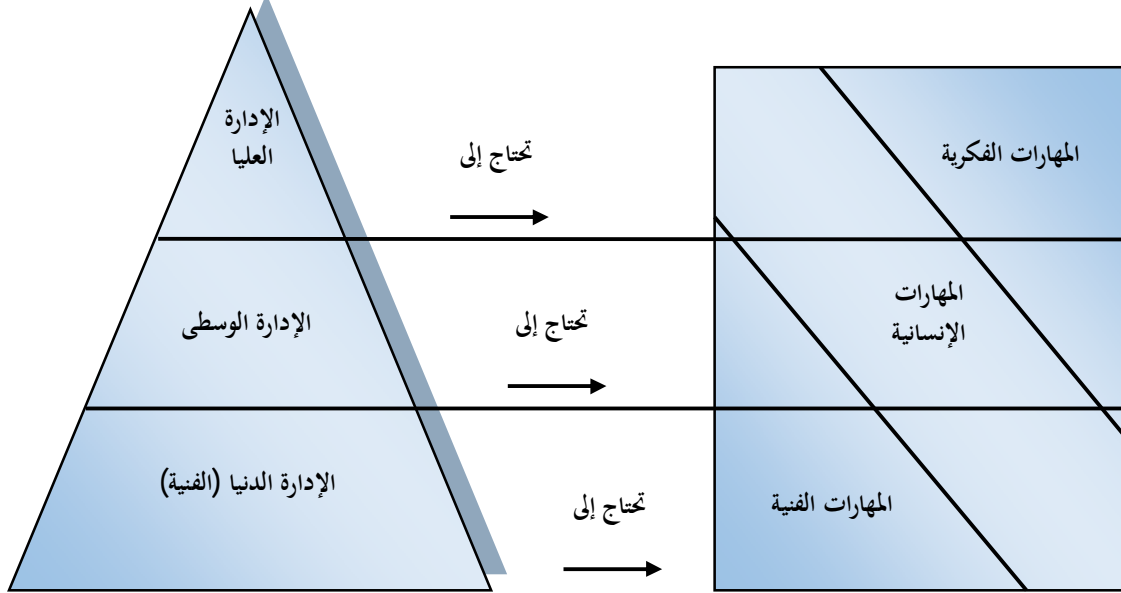
القدرة على الإقناع¹. وحدد روبرت كاتز (R. Katz) ثلاثة مهارات أساسية لا بد من توفرها في كل المستويات الإدارية ولكن كل مستوى تغلب فيه مهارات معينة عن باقي المهارات حيث نجد:

➤ **الإدارة العليا:** يتم على المستوى الإدارة العليا ممارسة النشاط الذهني بدرجة الأولى من وضع الخطط وبلورة رؤية ورسالة المنظمة، وعليه فإنه على مستوى الإدارة العليا يغلب استخدام المهارات الفكرية بشكل أكبر من المهارات الإنسانية والفنية.

➤ **الإدارة الوسطى:** يتم على مستوى الإدارة الوسطى النشاط السلوكي ذو الطابع الوجداني: من تحفيز وفهم المبادئ العامة لسلوك الإنسان من خلال التفاعل المباشر مع المرؤوسين في إطار الزمن الحاضر. وعليه يرى الباحث أنه على مستوى الإدارة الوسطى يغلب استخدام المهارات الإنسانية بشكل أكبر من المهارات الفكرية والفنية.

➤ **الإدارة الدنيا (الفنية):** يمارس في هذا المستوى النشاط التخصصي لأداء الأعمال اليومية في إطار تنفيذ السياسات العامة والحفاظ على تدفق العمل داخل الهيكل التنظيمي، وعليه يرى الباحث أنه في مستوى الإدارة الدنيا تعد المهارات الفنية أكثر استخداما من المهارات الفكرية والإنسانية.

الشكل رقم (15): المهارات القيادية حسب المستويات الإدارية



المصدر: من عداد الباحث بالاعتماد على المعلومات السابقة

نلاحظ من خلال الشكل السابق أننا كلما ارتقينا إلى مستوى إداري أعلى زادت الحاجة إلى المهارات الفكرية وكلما نزلنا قلت وزاد الاهتمام بالمهارات الفنية، أما المهارات الإنسانية فهي مهمة في كل المستويات

¹-James W, Holsinger, Jr, Chapter 3: Traits, Skills, And Style Of Leadership, **Leadership For Public Health**, Health Administration Press, Usa, 2018, P 84.

الإدارية إلا أنه يغلب استخدامها في الإدارة الوسطى بشكل كبير لأنها المسؤولة عن تنفيذ الأعمال الموكلة من الإدارة العليا عن طريق المرؤوسين في الإدارة الدنيا (التنفيذية)، فهي إذا همزة وصل بين الإدارتين العليا والدنيا. وتختلف متطلبات المهارات القيادية في كل مستوى من المستويات الإدارية إلى حد ما اعتماداً على نوع المنظمة ومحجمها وهيكل التنظيمي ودرجة مركزية السلطة على سبيل المثال: تعد المهارات الفنية أكثر أهمية لكبار المديرين التنفيذيين في المنظمات التي تكون فيها القرارات التشغيلية شديدة المركزية¹.

¹-Gary Yukl, **Leadership In Organizations**, Pearson Education, 8th Edition, Usa, 2013, P 154.

المبحث الرابع: المهارات القيادية اللازمة لقيادة التغيير والحد من مقاومته

تفشل الكثير من جهود إدارة التغيير وذلك بسبب عدم التعامل الجيد مع مقاومة التغيير وخروجها عن سيطرة القادة، فنقص المهارات القيادية لدى القائد يؤثر بشكل سلبي على أي مبادرة تغيير، فما بالك بالتعامل مع المقاومة والحد منها، في هذا المبحث سنحاول تقديم مجموعة من المهارات التي يجب على القائد امتلاكها لقيادة التغيير بنجاح والحد من مقاومته.

المطلب الأول: المهارات الفنية

المهارات الفنية يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام به، ك: استخدام الحاسب الآلي، كتابة التقارير، العرض والتقديم، وضع الميزانية¹. وتعتبر هذه المهارات بأنها أكثر تحديدا عن غيرها من المهارات، بالإضافة إلى سهولة التحقق من مدى توافرها لدى القائد.² وتتضمن المهارات الفنية معرفة متخصصة وقدرة تحليلية ضمن هذا التخصص وكذلك في استخدام أدوات وتقنيات التخصص³. وتشتمل المهارات الفنية على المهارات التالية:

أولاً: مهارة إدارة الاجتماعات:

أصبحت الاجتماعات جزءاً من حياة الإنسان المعاصر في مكان العمل ولا يمكن تصور بيئة عمل فاعلة ومنتجة بدون سيرها على عجلة الاجتماعات حيث تعتبر الاجتماعات من الأمور المألوفة في المجتمعات الحديثة ونظراً لكثرة حدوث الاجتماعات فمن المتوقع أن تكون مصدر إنحاز وفائدة إلا أن ذلك لا يحدث عادة.

1. أهمية الاجتماعات: تأتي أهمية الاجتماعات من الدور الذي تؤديه حيث تعتبر كوسيلة اتصال فاعلة على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية⁴:

✓ التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي؛

✓ التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية؛

✓ التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى؛

¹-مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 58.

²-كمال قرابة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³-Zouhayr Hayati, Nilofar Barahmand, **Managerial Skills Needed For Academic Library Managers: The Case Of Iran**, International Information & Library Review, Vol: 44, Uk, 2012, P 54.

⁴- يوسف عبد الإله أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 307 - 308.

- ✓ إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة؛
- ✓ إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين؛
- ✓ رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات؛
- ✓ توضيح قدرة ومهارة المدير على إدارة الاجتماعات الناجحة، وتوضيح الخبرة والكفاءة المهنية لكل المشاركين في الاجتماع؛
- ✓ إتاحة الفرصة لتدريب القيادات الصغيرة وإعدادها مستقبلاً لتحمل مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير الوقت يجعل برامج التدريب أكثر فاعلية؛
- ✓ تنمية قيم الولاء والانتماء لدى جميع العاملين والمشاركين في الاجتماع باعتبارهم يمثلون مجموع العاملين في المنظمة.

2. أنواع الاجتماعات: هناك نوعان من الاجتماعات هما¹:

أ. اجتماعات المعلومات: ب. اجتماعات صنع القرار:

- إشعار.
- تحديث.
- الإقناع.
- تحديد الأهداف.
- حل المشاكل.

الجدول رقم (8): الفروق الرئيسية في أنواع الاجتماعات

العناصر	اجتماعات المعلومات	اجتماع صنع القرار
عدد الحاضرين	أي عدد	عدد صغير 12 أو أقل
الأشخاص الواجب حضورهم	الأشخاص الواجب إبلاغهم	المسؤولون والأشخاص الذين يمكن أن يقدموا مساهمات
وسيلة الاتصال	اتجاه واحد من الرئيس إلى المشاركين مع إعطاء الفرص لطرح الأسئلة	مناقشة فعالة بين جميع الحاضرين
تجهيز غرفة الاجتماع	المشاركون يواجهون مقدمة الغرفة نموذج قاعة الدراسة	المشاركون يواجهون بعضهم نموذج قاعة الاجتماعات
أسلوب فن القادة الأكثر فاعلية	الأمر	المشاركة
يجب التركيز على	المحتوى	التفاعل وحل المشاكل
مفتاح النجاح	تخطيط وإعداد المعلومات التي سيتم عرضها	المناخ الذي يدعم التعبير الصريح الحر

المصدر: فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1،

عمان-الأردن، 2008، ص. 93.

¹ -فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص. 93.

3. خطوات الاجتماع: عند عقد النية بالقيام باجتماع لابد من اتباع الخطوات¹:

أ- **تحديد الهدف:** كل الاجتماعات لها هدف من وراء انعقادها والتي تكون موضحة في البيان الافتتاحي لرئيس الاجتماع هذا الإجراء يساعد في توجيه المناقشات والجهود لتحقيق هذا الهدف.

ب- **إعداد جدول الأعمال:** لابد من وجود جدول أعمال يتم إعداده مسبقاً وإرساله إلى المشاركين قبل الاجتماع ويعتبر جدول الأعمال بمثابة خارطة إرشادية للحفاظ على المناقشة في إطار الموضوع المحدد كما أن توزيع جدول الأعمال قبل الاجتماع يساعد المشاركين في الإعداد المسبق وإثراء النقاش.

ج- **اختيار المشاركين:** يفضل أدنى عدد من المشاركين فالعدد الصغير يجذب الانتباه ويزيد من المساهمات وقد يتطلب الأمر الاتصال ببعض الأشخاص قبل الاجتماع وإبلاغهم بسبب عدم دعوتهم.

د- **ضبط وقت الاجتماع:** يجب الموازنة بين إضاعة الوقت وتوجيه المجموعة وذلك بالالتزام بمواعيد الاجتماع من حيث مواعد البدء والانتهاء، ومنح الوقت الكافي للمشاركين لتقديم مساهماتهم لمنحهم الشعور بالرضاء عن نتائج الاجتماع.

هـ- ضبط الاجتماع:

- لابد من وجود قيادة وتوجيه فعال للحفاظ على فاعلية الاجتماع.

- استخدام جدول الأعمال للحفاظ على المناقشات ضمن الموضوع المحدد يشجع المشاركين غير النشطين.

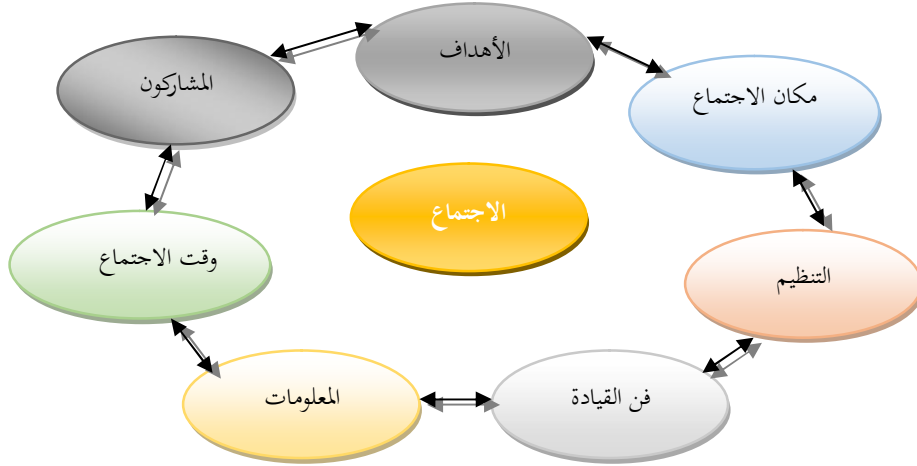
- تحديد المشاركين الذين يعملون على السيطرة على الاجتماع.

- تحديد مسبقاً أفضل الإجراءات لتحقيق أهداف الاجتماع واستخدامها في الأوقات المناسبة.

و- **الخاتمة بالخلاصة:** يجب احتتام كل اجتماع بإعادة ذكر أهداف الاجتماع ثم خلاصة بما تم إنجازه نحو تحقيق هذه الأهداف ثم عرض للإجراءات المتفق عليها والواجب اتخاذها.

¹ -فتحي محمد أبو ناصر، نفس المرجع، ص ص 95-96.

الشكل رقم (16): العناصر الرئيسية للاجتماع الفعال



المصدر: فتحي محمد أبو ناصر، فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص 99.

ثانيا: مهارة إدارة الوقت:

يعد الوقت أحد أهم المصطلحات التي سيطرة على تفكير العديد من المفكرين في شتى الميادين فهناك من اعتبره الوجه الأخر لعملة الحياة لأنه مقياس الاستمرارية والخلود لا شيء أطول منه إذا كان علينا الانتظار ولا شيء أقصر منه إذا كان علينا الإسراع.

1. مفهوم إدارة الوقت: تعرف بأنها: "الاستخدام الأمثل للوقت من خلال التخطيط له وتنظيمه بما يحقق أعلى مستويات الأداء"¹.

ويعرفها بيتر دراكر بأنه: "أنذر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن تتم إدارة أي شيء آخر"².

فإدارة الوقت هي عملية تهدف إلى الاستفادة من الوقت بأكبر قدر ممكن وتفادي هدره قدر المستطاع بما يسمح للفرد والمنظمة بتحقيق أعلى مستويات الأداء.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن أن نلخص إدارة الوقت في النقاط التالية:

- ✓ تسمح إدارة الوقت بالقيام بالأعمال والمهام اليومية بكفاءة وفعالية؛
- ✓ خطط إدارة الوقت تتمتع بالمرونة للسماح لقادة المنظمة بالقيام بأي تغييرات عند الحاجة؛
- ✓ تعمل إدارة الوقت على تنظيم وترتيب الأولويات من أعمال وأهداف طويلة وقصيرة.

¹ - مهند بن بدر الهادي، إدارة الوقت وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية "دراسة تنبؤية"، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد: 04، العدد: 01، الجزائر، 2021، ص 41.

² - فطيمة زرع، زليخة تفرقيت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 06، الجزائر، 2017، ص 61.

2. مضيعات الوقت: يمكن تصنيف مضيعات وقت القائد في المنظمة إلى ثلاث مجموعات¹:

1- مضيعات الوقت في العملية الإدارية والتي يمكن أن تظهر في جميع العمليات الإدارية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات أو الأنشطة الخاطئة.

2- مضيعات وقت ذاتية مثل الفوضى والتسويق.

3- مضيعات الوقت المرتبطة بالبيئة والمقصود بها العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على تنظيم القائد لوقته كاجتماعات، والمقاطعات، والوثائق وغيرها.

3. طرق التحكم في الوقت: من أجل إدارة الوقت بوتيرة سليمة والتحكم به ومنع إتلافه لابد من مراعاة ثلاث أمور²:

✓ الأولى: كيفية التخطيط والبرمجة المثلى لاستثمار ساعات ودقائق ولحظات الحياة.

✓ الثانية: كيف نولي تطبيق وتنفيذ الخطة والاهتمام والجدية الكافيين.

✓ الثالثة: ما هي عوامل الخلل والآفات التي تحول دون أداء البرامج والمنع من التدخل غير الواعي للأمور الخارجة عن الخطة.

ومما سبق ذكره يرى الباحث أن مهارة إدارة الوقت هي عملية مهمة تعمل على إدارة أحد العناصر التي تتميز بالندرة وعدم التعويض في المنظمة فعدم استخدام هذه المهارة بشكل المطلوب يعني تضييع الفرص، وعليه يجب على القائد أن يستغل وقته ويحسن استخدامه بكفاءة وفعالية من خلال التخطيط وتحديد الأولويات وتجنب مضيعات الوقت وهذا لتحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى النتائج المرضية.

ثالثا: مهارة إدارة ضغوط العمل:

1. مفهوم ضغوط العمل وإدارة ضغوط العمل:

أ. تعريف ضغوط العمل: هي تجربة ذاتية لدى الفرد لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة ويترتب عليها حدوث آثار أو نتائج جسدية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجتها وإدارتها بطريقة سليمة³.

¹ -لونيس علي، جغوب دلال، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات _دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد: 10، العدد: 01، الجزائر، 2013، ص 22.

² -المعاوية التربوية في مؤسسة الإمام الخميني (ره) للبحث العلمي، إدارة الوقت والتخطيط، ترجمة: هشام أبو خمسين، حوزة الأمين للنشر والتوزيع، العراق، (د.س)، ص 35-36.

³ -فتح محمد أبو ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 113.

ب. تعريف إدارة ضغوط العمل: "هي الفن الذي يسمح باستخدام الطرق العلمية والمهارات الشخصية لرحلات العلاقات العامة بالتعامل مع مشكلات ضغوط العمل على أنها ليست بالضرورة للفرد والمنظمة وإنما يمكن توظيفها واستثمارها بما يخدم صالح الفرد والمنظمة على حد سواء"¹.

2. العوامل المؤثرة في ضغوط العمل: تتمثل هذه العوامل في²:

-العوامل الشخصية: مثل: السمات الشخصية وأساليب التكيف، والإمكانات الشخصية مثل الذكاء والمهارات الخاصة والدوافع، المزاج والمعتقدات والاتجاهات والأحداث السابقة للفرد، والمتغيرات الاجتماعية والسكانية، والعوامل الوراثية.

-العوامل الذهنية: التقويم الذهني أو المعرفي (معنى الحادثة التي يتعرض لها الشخص وأهميتها بالنسبة لسعادته) التكيف (الاساليب المستخدمة للرد على الحادثة أو تجنب أثرها).

-العوامل البيئية: البيئة التي يعيش فيها الفرد سواء في عمله أو في مجتمعه تؤثر عليه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

3. مصادر ضغوط العمل:

1.3 ضغوط العمل متعلقة بالفرد:

✚ ذات الإنسان: هي فكرة الإنسان الشاملة عن نفسه وثقته بها.

✚ نمط الشخصية: وهي نوعان نمط يعمل بأسلوب مستعجل غير صبور ونمط يعمل بأسلوب منظم متأن.

✚ القلق: هو اضطراب وظيفي يجعل الفرد غير سعيد نتيجة لتوقع خطر ممكن الحدوث مما يسبب حالة خوف وأعراض نفسية وجسدية.

✚ مركز التحكم: هو اعتقاد الفرد بأن ما يحدث من نجاحات وأحداث سيئة في حياته هي بسبب تصرفاته وإرادته (سيطرة داخلية) أو عوامل خارج عن إرادته مثل الحظ، الصدفة.

2.3 ضغوط العمل متعلقة بالمنظمة:

✚ ثقافة المنظمة: هي مجموعة من الخصائص التي تميز منظمة ما عن غيرها ك: الفلسفة التنظيمية، الهيكل

التنظيمي، اللوائح والإجراءات وتتصف هذه الخصائص بالاستمرارية النسبية وتأثيرها على سلوك الأفراد.

✚ طبيعة الوظيفة: هي الصفات والسمات التي تتصف بها الوظيفة التي يشغلها الفرد.

¹ - بلاغماس بركة، العلاقات العامة ودورها في إدارة ضغوط العمل داخل المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد: 01، العدد: 01، الجزائر، 2015، ص 201.

² -فتح محمد أبو ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 113.

الأعباء الوظيفية: هي الأعمال والمهام التي يقوم بها الفرد من حيث الكم والنوع وهي نوعان: عبء عمل زائد، وعبء عمل ناقص.

الإحباط الوظيفي: هو عدم قدرة الفرد على القيام بدوره المحدد والمطلوب منه في المنظمة سبب عوائق في بيئة العمل ك: غموض الدور، الصراع وتداخل الأدوار الوظيفية.

العمليات التنظيمية: هي الممارسات التي تستهدف توحيد وتنسيق الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة ك: طبيعة الإشراف، طبيعة اتخاذ القرارات.

ظروف العمل: هي البيئة التي يعمل فيها الفرد وما تتضمنه من إمكانيات مادية منها: تصميم المكتب، درجة الحرارة، الضوء، الضوضاء.

التغيير في بيئة العمل: هي تلك المتغيرات السريعة التي تحدث في جميع نواحي الحياة مما يستلزم مواكبة المنظمة لهذا التغيير.

4. طرق إدارة ضغوط العمل: تناول العديد من الباحثين والكتاب في موضوع معالجة الضغوط وإدارتها تصنيفات عدة لطرق المعالجة إلا أنها لا تخرج عن إطار مجموعتين هما¹:

أ. الاستراتيجيات الفردية: التي تتعلق بشخصيات الأفراد ومدى تحملها للضغوط واستجابتها لها، كما تتعلق بسلوك الأفراد وصحتهم النفسية والجسدية، والإجراءات التي يمكن أن يتبعها للتخفيف من حدة الضغط أو علاجه ك: ممارسة الرياضة والاسترخاء، إعادة البناء المعرفي، الفكاهة والترويح عن النفس

ب. الاستراتيجيات التنظيمية: فتمثل بالإجراءات التي تقوم بها المنظمة بما في ذلك علاقات رسمية أو غير رسمية وجوانب تنظيمية لإدارة الضغط وعلاجه بما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة ك: المشاركة في اتخاذ القرار، تصميم هيكل تنظيمي مناسب، إعادة تصميم الوظائف، الالتزام بمبادئ التنظيم الإداري.

يرى الباحث أن مهارة إدارة ضغوط العمل مهارة مهمة في مسيرة القائد وقلة من يمتلك هذه المهارة، فهي تعطي مكتسبها القدرة اللامتناهية في تحمل ضغوط العمل وتسمح له بتحويلها من أمور سلبية إلى أمور إيجابية تقضي على الروتين والإحباط في أمور الحياة اليومية.

المطلب الثاني: المهارات الإنسانية

المهارات الإنسانية أو مهارات التعامل مع الآخرين وتعني القدرة على العمل وإقامة علاقات والتواصل مع الأفراد والجماعات وفهمهم، والعمل على الحفاظ على هذه العلاقات من خلال قبول وجهات النظر والتصورات مما يجعل الأفراد يشعرون بحرية التعبير عن آرائهم دون خوف من الرقابة وبالتالي تشجيعهم على المشاركة في تخطيط

¹-فؤاد نعوم، ضغوط العمل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد: 04، العدد: 05، الجزائر، جوان 2015، ص 56.

وتنفيذ أعمال المنظمة.¹ وتعني أيضا قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة الآراء وميولاتهم واتجاهاتهم، حيث أن هذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد²، وفيما يلي شرح موجز لهذه المهارات:

أولاً: مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين:

1. مفهوم عملية الاتصال: يعرف بأنه: "عملية نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم"³.

وعرف أيضا بأنه: "عبارة عن نقل معلومات من طرف إلى طرف آخر ونقل المعلومات قد يكون من خلال أمر، أو طلب أو تعليمات بإعداد عملية تخطيطية أو تنظيمية أو رقابة أو لتوجيه المرؤوسين"⁴.

2. عناصر عملية الاتصال: تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر إذا ما توفرت أدت عملية الاتصال الهدف الذي أعدت من أجله، هذه العناصر هي⁵:

✚ المرسل: هو الطرف الذي يوجه الأوامر ويقدم المعلومات والملاحظات قد يكون المرسل رئيساً يقوم بإصدار تعليمات لمرؤوسيه (اتصال نازل)، كما قد يكون المرسل هو مرؤوس قد أبلغ رئيسه بما لديه من معلومات (اتصال صاعد)، كما قد يكون المرسل زميلاً في نفس المستوى (اتصال أفقي).

✚ المستقبل: وهو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال.

✚ الرسالة: وهي عبارة عن الأفكار والمعاني والمفاهيم والرموز التي يتم تداولها بين المرسل والمستقبل.

✚ الوسيلة: تمثل الأداة المستخدمة لنقل الأفكار، ففي وقتنا الحاضر تعددت وسائل الاتصال نتيجة التقدم العلمي فقد يكون الاتصال مباشراً من خلال التحدث المباشر أو عبر الهاتف أو التلفاز، أو قد يكون كتابياً ك: التقارير، مذكرات صحف، مجلات، منشورات... الخ.

✚ الهدف: الغاية من الاتصال فأبي اتصال له هدف يسعى لتحقيقه وغير ذلك يعد هدراً للوقت والجهد والتكاليف.

¹-Laminare Popes cu, The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania, sustainability, Vol: 12, 2020, PP 03-04.

²- سامي بسة، يوسف خنيش، تأثير المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين -دراسة ميدانية بمقر ولاية بومرداس، مجلة التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، المجلد: 04، العدد: 02، الجزائر، 2021، ص 290.

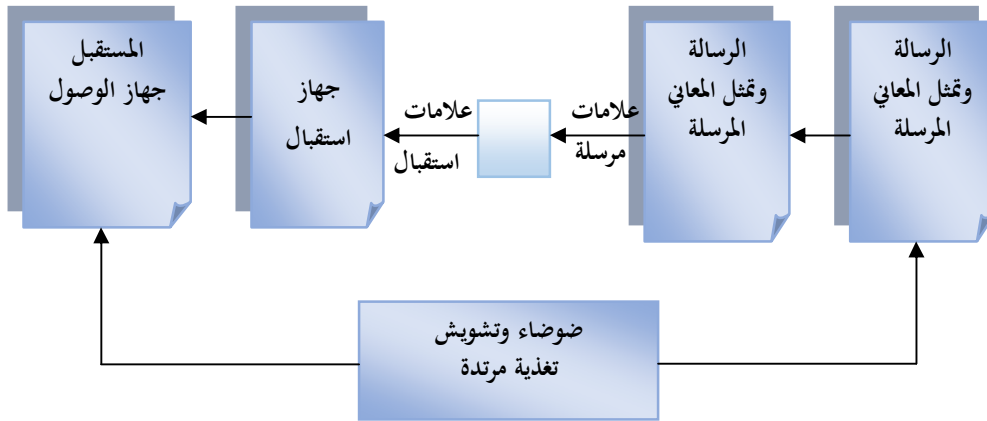
³- بن التومي سارة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

⁴- سميرة مراح، تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد: 03، العدد: 08، الجزائر، 2017، ص 153.

⁵- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية: جامعة المنصورة، مصر، 2007، ص ص 156-155.

- 📌 الوقت: أي أن يصل الاتصال إلى المستقبل في الوقت المناسب وإلا فلن يؤدي الاتصال غرضه وهدفه.
- 📌 الأسلوب: وهو الطريقة التي تتحدث بها الرسالة بما يسهم في نقل محتواها وفهمها من قبل المستقبل.
- 📌 المكان: بالنسبة لمكان المرسل فهو عادة مقر عمله أو إقامته بالنسبة للمستقبل فإنه يختلف وفقاً لموضوع الرسالة فإذا كانت الرسالة مهمة فإنها تبلغ له في أي مكان.
- 📌 التغذية العكسية: هي عملية تبين مدى نجاح أو فشل الرسالة ومدى تحقيقها للأهداف وتختلف القنوات المستخدمة في الاتصال باختلاف طرق التغذية العكسية وذلك لمعرفة ردود فعلها حول ما يحدث داخل المنظمة سلباً أو إيجاباً.

الشكل رقم (17): عناصر عملية الاتصال



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية: جامعة المنصورة، مصر، 2007، ص 155.

وهذه بعض النقاط التي يجب أن يوظفها القائد حتى يكون الاتصال فعالاً¹:

- 1- البساطة: وذلك من خلال استخدام لغة واضحة وسهلة لتوضيح وجهة النظر، وهذا لأن العمال يتلقون الكثير من المعلومات كل يوم لذا فقول القليل يعني الكثير.
- 2- اختيار الكلمات بعناية: على القائد أن يأخذ وقتاً مستقطعاً في حالات الانزعاج أو الغضب قبل أن يقرر كيف سيحجب وما هي طريقة التواصل التي سيستخدمها.
- 3- لغة الجسد ونبرة الصوت: الأفراد يتفاعلون مع هاته الأمور أكثر من تفاعلهم مع الكلمات، وإن استخدام الإيماءات ورفع الصوت تارة وخفضه تارة أخرى له أثر في وصول المعلومة إلى الأفراد في المنظمة.
- 4- الاستماع: على القائد أن يستمع إلى حديث الآخرين فهو يساعده على التعلم ويزيد من توطيد العلاقات من خلال المحادثات التي تجمعهم معهم.

¹-Darryl Plecas, Collette Squires, Len Garis, Op-Cit, P 61

5- تقديم المعلومات بالقدر الكافي: إن نقص المعلومات يؤدي إلى جعل الأفراد يقومون بتكوين اعتقادات خاصة بهم حول ما يجري وفي الغالب ما تكون غير كاملة أو غير صحيحة، لهذا على القائد أن يقدم المعلومات بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب.

6- الابتعاد عن الوعود الكاذبة: هذا الأمر قد يزعزع ثقة العاملين بالقائد وقد يروونه كاذباً لذا يجب عليه التحلي بالصدق والصراحة في كل موقفه.

7- الحوار: عندما يقدم أحد العاملين مشكلة ما على القائد أن يظهر الاهتمام له من خلال الإنصات وطرح الأسئلة ومناقشة الحلول الممكنة، هذا الأمر سيرسل رسالة مفادها أن القائد هو الشخص المناسب للوثوق به.

يرى الباحث أن مهارة الاتصال مهارة محورية في العملية القيادية وركيزة أساسية في القيام ببعض المهارات القيادية ك: مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات فسلامة هذه القرارات مبنية على صحت المعلومات التي تنقل بواسطة قنوات الاتصال الموجودة في المنظمة، ومهارة التفاوض فمن خلال الاتصال يمكن الكشف عن جميع السبل والحلول المحتملة لتحقيق المكاسب المشتركة، ومهارة التحفيز وغيرها من المهارات، بل وتتعدى ذلك فهي فن من فنون التأثير، فالإتصال لا يقتصر على تمرير الأفكار كتابياً أو شفهيّاً بل هو عملية اجتماعية للتأثير في سلوك الأفراد وإقناع الآخرين بوجهات النظر.

ثانياً: مهارة بناء فريق العمل:

1. مفهوم بناء فريق العمل: يعرف بأنه: "سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد"¹. ويعرف أيضاً بأنه: "مجموعة من الناس تعمل على أساس أهداف مشتركة وخطوات عمل أو أدوات متفق عليها"².

2. مراحل بناء فريق العمل: يمر بناء فرق العمل بمجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي³:

1- مرحلة البحث: يتحدد فيها نوع الأفراد والأدوار التي يقومون بها، المهنة المطلوب إنجازها، أسلوب القيادة ومصدرها -رسمي أو غير رسمي -.

2- مرحلة التحديد: يقوم القائد بتحديد المهمة المطلوب إنجازها أو الهدف المطلوب تحقيقه بواسطة الجماعة ويحدد أدوار كل عضو للوصول إلى الهدف. قد يحدث في هذه المرحلة بعض الصراعات بين الأعضاء لرغبة كل فرد

¹ - أحمد عبده عبد الغني، إدارة وبناء فريق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للحدوة في التعليم، ويومي 23 - 24 نوفمبر بالرياض، 2015، ص 04.

² - جميلة عزوق، الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة -دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 07، العدد: 12، الجزائر، 2017، ص 89.

³ - بن التومي سارة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

إلى لفت أنظار القائد إليه ومحاولة ظهوره في الجماعة، لذلك يجب على القائد التنبؤ ببعض هذه التفاعلات مسبقاً وأن يضع حلولاً لكل تفاعل قد ينشأ بحدوثه.

3- مرحلة التفاهم: يصبح أفراد الجماعة متعاونين، ليس مجرد تجمع من الأفراد لكل منهم أولوياته الخاصة، بل أعضاء مجموعة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك. ويقع على عاتق القائد أن يساعد في زيادة تماسك الجماعة، وأن يقوم بدوره كحلقة وصل في زيادة تعاونهم ومشاركتهم من اهتمامه ببناء علاقات قائمة على التنافس بين رؤوسيه.

ويرى الباحث أن القائد مهما كانت براعته لا يستطيع أن يقوم بكل شيء وحده ما لم يساعده أتباعه ولذلك فإن بناء فريق العمل له دور كبير في فعالية القيادة ونجاحها، وعلى القائد أن يراعي الفوارق بين أعضاء الفريق.

ثالثاً: مهارة التحفيز:

1. مفهوم التحفيز: "هو قوة داخلية التي تدفعنا إلى القيام بشيء ما أو تدفعنا إليه".

ويعرف أيضاً: "قوة داخلية تلهم وتحفز الناس لتحقيق أهدافهم".

ويرتبط التحفيز ارتباطاً وثيقاً بالقيادة فمن خلاله يتم حث الفرد أو الجماعة على العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية، فغياب الدافع أو الخطأ في عملية التحفيز يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف المرجوة.

وتجدر الإشارة إلى بعض النقاط الخاصة يجب الأخذ بها في عملية التحفيز:

✓ ما يحفز شخص ما قد لا يحفز بالضرورة شخص آخر.

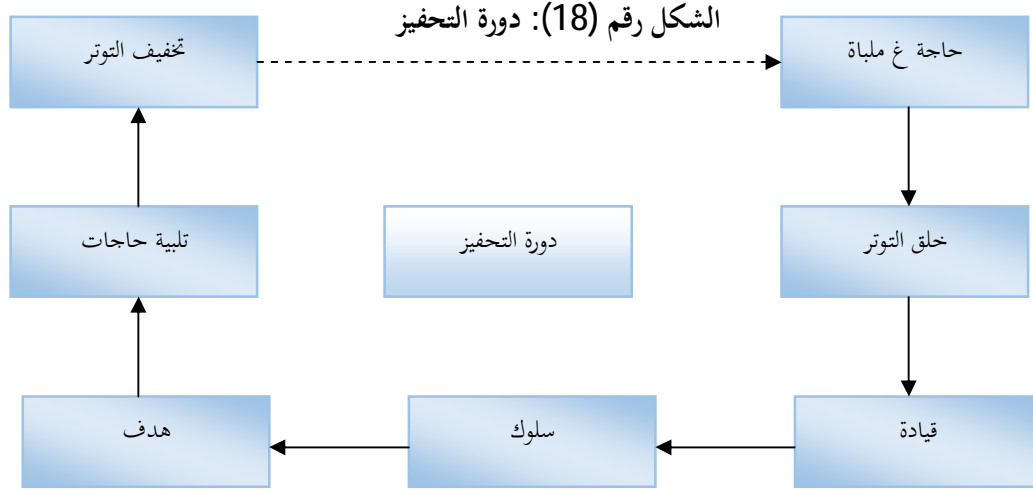
✓ ما يحفز الشخص في مجموعة واحدة من الظروف قد لا يحفز نفس الشخص في مجموعة أخرى من الظروف.

✓ لا أحد يستطيع أن يجبرك أن تكون متحمساً، ولكن يمكنه إنشاء وتهيئ ظروفاً تسمح لك بالشعور بالتحفيز.

✓ عامل القدرة والالتزام لدى العامل التي من خلالهما يقاس الأداء الذي هو الغاية الأساسية من وراء التحفيز ويمكن تجسيد ذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة (المهارات والكفاءات)} \times \text{الالتزام (الاستعداد)}$$

2. دورة التحفيز: تحدد دورة التحفيز الطبيعة الديناميكية للتحفيز بحيث أنه عندما لا يتم تلبية حاجة ما يخلق نوع من التوتر لدى الفرد هذا، ما ينشئ قوة دافعة لسلوكيات وأنشطة معينة التي يعتقد الشخص أنها تساعد في إشباع حاجته فإذا كان السلوك ناجحاً فإنه سيخفف التوتر، وفي حالة النتائج غير المرضية التي تنشئ عن السلوك غير الناجح في إرضاء الحاجة تبدأ دورة حياة جديدة باستخدام سلوكيات جديدة ومراعاة ترتيب المراحل.



SOURCE: Rory Burke, Steve Barron, **Project Management Leadership: Bulding Creative Team**, wiley, 2nd ed, United Kingdom, 2014, P 269.

3. هرم ماسلو لتدرج الحاجات: قدم ماسلو نظريته سنة 1954 في التحفيز على شكل هرم تسلسلي للحاجات التي حينما تلي يحدث الشعور بالتحفيز. وتدرج هذه الحاجات في الإشباع حسب أهميتها كما هو مبين في الشكل رقم (20) بدءاً من الحاجات الفسيولوجية وصولاً إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.

الشكل رقم (19): هرم ماسلو لتدرج الحاجات



SOURCE: Rory Burke, Steve Barron, **Project Management Leadership: Bulding Creative Team**, wiley, 2nd ed, United Kingdom, 2014, P 273.

مما سبق يمكن القول أن المعنى الحقيقي للتحفيز في القيادة الناجحة لا يقتصر على إصدار الأوامر بل هو فن يعتمد على التأثير في العمال من خلال الاهتمام بهم ومساعدتهم على تلبية حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم ودراسة القيم والمعتقدات السائدة لديهم مما يولد قوة داخلية لديهم ودافعية أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: المهارات الفكرية

أو ما يطلق عليها المهارات الإدارية أو الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة¹. ومن أمثلة المهارات الفكرية ما يلي:

أولاً: مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات

1. مهارة حل المشكلات:

✚ تعريف المشكلة: "هي فجوة بين الموقف الحالي والموقف المرغوب فيه"².

وتعرف أيضاً بأنها: "عقبة تقف في طريق تحقيق أهداف مشروع ما"³.

✚ تعريف حل المشكلات: "هو تحول أحادي أو متعدد الخطوات لتغطية فجوة من خلال الانتقال من وضع

حالي إلى وضع مرغوب فيه أو وضع أقرب منه"⁴.

2. اتخاذ القرارات:

تعتبر القرارات الإدارية نقطة انطلاق النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة وتمتد لتشمل علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات مما يؤدي إلى زوال المنظمة⁵.

1.2 أنواع القرارات: قسم هربرت سيمون (H.Simon) في نظريته المعروفة بنظرية اتخاذ القرار، القرارات في

المنظمة إلى نوعين هما:

أ. قرارات مبرمجة: وهي قرارات روتينية متكررة ضمن الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية.

ب. قرارات غير مبرمجة: وهي قرارات نادرة التكرار خارج الخطة الاستراتيجية. الشكل الموالي يوضح أنواع القرارات في المنظمة.

¹-مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 58.

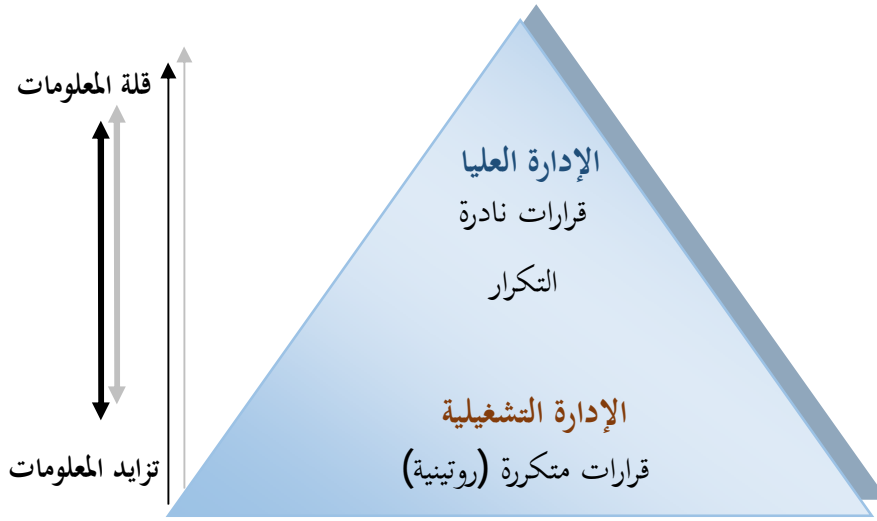
²-Semyon D. Savransky, **Engineering of Creativity: Introduction to TRIZ Methodology of Inentive Problem Solving**, by CRC press Boca Raton, USA, 2000, P03.

³-Rory Burke, Steve Barron, **Op-cit**, P 3017.

⁴-Semyon D. Savransky, **Op-cit**, P 04.

⁵-عثمان عمر الشهري، المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014-2015، ص 32.

الشكل رقم (20): أنواع القرارات

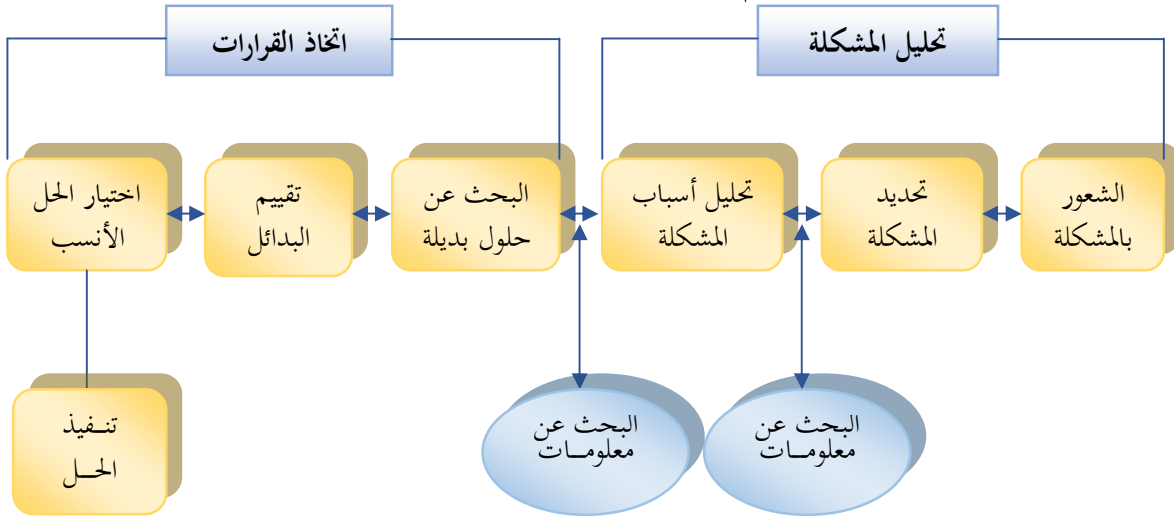


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات السابقة

2.2 مراحل اتخاذ القرار: تمر عملية اتخاذ القرار لحل مشكلة ما بالمراحل التالية:

- 1- الشعور بالمشكلة،
- 2- تحديد المشكلة،
- 3- تحليل أسباب المشكلة،
- 4- البحث عن حلول بديلة،
- 5- تقييم البدائل،
- 6- اختيار الحل الأنسب،
- 7- تنفيذ الحل. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (21): عملية حل المشكلة واتخاذ القرارات



المصدر: علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة-مصر،

1999، ص 98.

يرى الباحث أن هناك تكامل بين مهارة حل المشكلات ومهارة اتخاذ القرارات فالغاية من اتخاذ القرار هو مواجهة ومعالجة مشكلة معينة، ولكل قائد طريقته في حل المشكلات فهناك من يستخدم الأسلوب الاستباقي أي

يرصد الأحداث مسبقاً ويتنبأ بالمشكلة فيحسب لها بقرار مناسب إذا جاءت، وهناك من يستخدم أسلوب المعاشية أي يعالج المشكلة أثناء وقوعها مرحلة بمرحلة ويقوم باتخاذ قرار مناسب، وعليه فلا بد للقائد من منهجية واضحة تسمح له بصنع القرارات ومن ثم اتخاذها وذلك لأنها عملية فردية تتأثر بخصائص القائد المسؤول عن اتخاذ القرارات وخبراته السابقة وتحيزاته الشخصية، وأن تكون له القدرة على التمييز والمفاضلة بين القرارات الهامة وغيرها وكذلك التنبؤ بالنتائج المترتبة عن هذا القرار في المستقبل.

ثانياً: مهارة التفكير الإبداعي:

1. مفهوم التفكير الإبداعي: يعرف بأنه: "نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول، أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً"¹.

كما يعرفه (Olson) بأنه: "عملية ذهنية يتم فيها توليد الأفكار وتعديلها ومن خبرة معرفية سابقة موجودة لدى الفرد تمكنه من تكوين حلول جديدة للمشكلات"².

2. سمات التفكير الإبداعي: من أهم سمات التفكير الإبداعي ما يلي:

- ✓ الحساسية للمشكلات: القدرة على اكتشاف المشكلات والمصاعب والنقص في المعلومات.
- ✓ التفاصيل: القدرة على تقديم إضافات أو زيادات لفكرة ما لتصبح أكثر أهمية.
- ✓ الطلاقة: القدرة على إنتاج أو توليد أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في وقت قصير نسبياً.
- ✓ المرونة: القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

3. طرق التدريب على التفكير الإبداعي:

1.3 الطرق الفردية:

أ. تمثيل الأدوار: يقوم هذا الأسلوب بتعليم الفرد على مهارات جديد من خلال تقمص أي دور في المنظمة وإعطاء له حرية التعبير عن آراءه وأفكاره حول ذلك الدور.

ب. حصر الصفات أو ذكر الصفات: تعتبر من أقدم الطرق ابتكرها كرفورد 1954، تهدف إلى التدريب على تعديل الأشياء وتطويرها والخروج بنتائج جديدة.

ج. طريقة القوائم: تقوم هذه الطريقة على طرح مجموعة من الأسئلة، كل سؤال يتطلب إجراء تعديل أو تغيير معين في الموضوع أو الفكرة، كإحداث تغيير في الشكل أو المعنى أو التركيب أو الترتيب وغيرها.

¹-أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص 99.

²-بن التومي سارة، مرجع سبق ذكره، ص 03.

د. التحليل الشكلي: ابتكر هذه الطريقة زوبكي 1958، وتهدف إلى تدريب الفرد على حل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال وضع الفرد أمام المشكلة للوصول إلى حل إبداعي لها.

2.3 الطرق الجماعية:

أ. العصف الذهني: ابتكر هذه الطريقة أزيورن تهدف إلى حل المشكلات بطريقة إبداعية جماعية من خلال تقسيم العمال إلى مجموعات صغيرة تتراوح بين (5-10) أفراد ويجتمعون على طاولة مستديرة ويطلب من كل واحد أكبر عدد من الحلول والاقتراحات لتلك المشكلة دون انتقاد لأي فكرة من الأفكار المطروحة.

ب. طريقة تآلف الشتات: مبتكر هذه الطريقة جوردون وتقوم هذه الطريقة على عمليتين أساسيتين هما: 1- جعل الغريب مألوفاً (فهم المشكلة وتحليلها)، 2- جعل المألوف غريباً (معالجة جديدة للوصول إلى أشياء جديدة).

ثالثاً: مهارة التخطيط الاستراتيجي:

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يعرف التخطيط بأنه: "عملية منظمة لدمج المعلومات ووضع المفاهيم. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي إنشاء رؤية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد والإجراءات لتحقيق تلك الأهداف"¹.

ويعرف أيضاً: "بأنه تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التنظيمية في المستقبل وفق تنبؤ يعتمد على خبراتهم وقدراتهم على استشراف المستقبل"².

2. شروط التخطيط الاستراتيجي: لكي ينجح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف لابد من مجموعة من الشروط تتمثل في³:

أ. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي ضرورة قاعدة المشاركة الواسعة وفي كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية ففي التنمية الإدارية لابد من تطبيق فلسفة إدارية تفتح المجال لكل العاملين لإبداء الرأي والمشاركة وتحمل المسؤولية في كل العمليات الإدارية وتتوفر هذه الشروط في معظم الدول المتقدمة كقاعدة أساسية لنجاح التخطيط.

¹-Alistair J, and Othe, **Quantitative Foresighting as a Means of Improving Anticipatory Scientific Capacity and Strategic Planning**, One Earth, Vol: 03, No: 05, Australia, 2020, P 632.

²-سمير سليمان عبد الجمل، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 04، العدد: 01، الجزائر، 2020، ص 18.

³- محمد بجياوي، محمد قطاب، دور عامل التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنشآت الرياضية دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف، مجلة معارف، المجلد: 11، العدد: 21، الجزائر، 2016، ص 164.

ب. **المعلومات:** إن توفر قاعدة معلوماتية يعتبر عنصراً أساسياً لنجاح التخطيط حيث يشير غياب هذه القاعدة إلى عدم توفير الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط واللجوء إلى المنهج التقليدي وممارسة العشوائية في كل ما يتعلق بالتنمية الإدارية.

ج. **الإدارة السياسية:** وهي القناعة الصادقة بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية إذ لا بد من الإيمان بالدراسة والبحث وجمع المعلومات وتوفير الكوادر البشرية الجيدة.

3. **معوقات التخطيط الاستراتيجي:** تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها¹:

- ✓ التغيير والتبديل السريع في البيئة؛
- ✓ عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية.
- ✓ مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير؛
- ✓ الموارد المالية للمنظمة؛
- ✓ عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي؛
- ✓ انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية؛
- ✓ المعلومات والبيانات الإحصائية؛
- ✓ ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات؛

يرى الباحث أن دور القائد في عملية التخطيط الاستراتيجي يبرز من خلال تعامله مع التغيرات البيئية باقتناص الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة، فالقائد الناجح يعمل على بلورة رؤية مستقبلية للمنظمة من خلال وضع خريطة واضحة ومتكاملة وشاملة لكافة جوانب المنظمة: من موارد بشرية ومادية وقواعد وإجراءات تتفاعل فيما بينها بتناسق وتناغم لتحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: مهارة الذكاء العاطفي (الوجداني):

1. مفهوم الذكاء العاطفي: عرف (Sberman) الذكاء Intelligence بأنه: "هو قدرة الفرد على الخبرة وإدراك العلاقات وإدراك الارتباطات"². أما الذكاء العاطفي فيعرف بأنه: "هو قدرة الفرد على المعرفة والقراءة الدقيقة لمشاعره وعواطفه وانفعالاته، ومن ثم ضبطها وإدارتها بما يحفز ويخدمه في حياته الشخصية والمهنية، وفي نفس الوقت قدرته على معرفة وتفهم مشاعر وعواطف وانفعالات الآخرين، وتسخير هذه المعرفة لبناء علاقات اجتماعية جيدة".

¹-مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الريان-قطر، 2014، ص ص 76 - 77.

²- مهند بن بدر الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

ويعرف أيضا بأنه: "تنمية المهارات الاجتماعية والذكاء فيما يتعلق بالعواطف، لاسيما في القدرة على مراقبة مشاعر الفرد أو مشاعر الآخرين".

يعتبر (Daniel Goleman) من الأوائل الذين تطرقوا إلى موضوع الذكاء العاطفي في الجانب الإداري حيث أكد أن العمل مع أشخاص عن قرب أو في فرق فإن عواطفنا تلعب دوراً مهماً في تشكيل سلوكياتنا وجودة علاقاتنا، هذا ما ينتج عنه مهارات جديدة لا تدرس وإنما تكتسب بالممارسة الفعلية وتتعلق بكيفية تعاملنا مع الآخرين على المستوى الشخصي.

2. مجالات الذكاء العاطفي: قدم (Daniel Goleman) في دراسته 4 عناصر للذكاء العاطفي تتمثل في قدرات شخصية: الوعي الذاتي وإدارة الذات، وقدرات اجتماعية: الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات الاجتماعية. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (9): مجالات الذكاء العاطفي

الذات	الآخرين
<p>الوعي الذاتي Self-Awareness</p> <p>معرفتك لنفسك ومشاعرك وعواطفك وانفعالاتك</p>	<p>الوعي الاجتماعي Social Awareness</p> <p>فهم مشاعر وعواطف الآخرين والاهتمام بمخاوفهم</p>
<p>إدارة الذات Self-Management</p> <p>التحكم في النفس وضبطها وإدارة العواطف بشكل إيجابي بما يخدمنا ويحفظنا</p>	<p>إدارة العلاقات الاجتماعية Relationship Management</p> <p>القدرة تسخير عواطف الآخرين وتوجيهها لبناء علاقات جيدة</p>

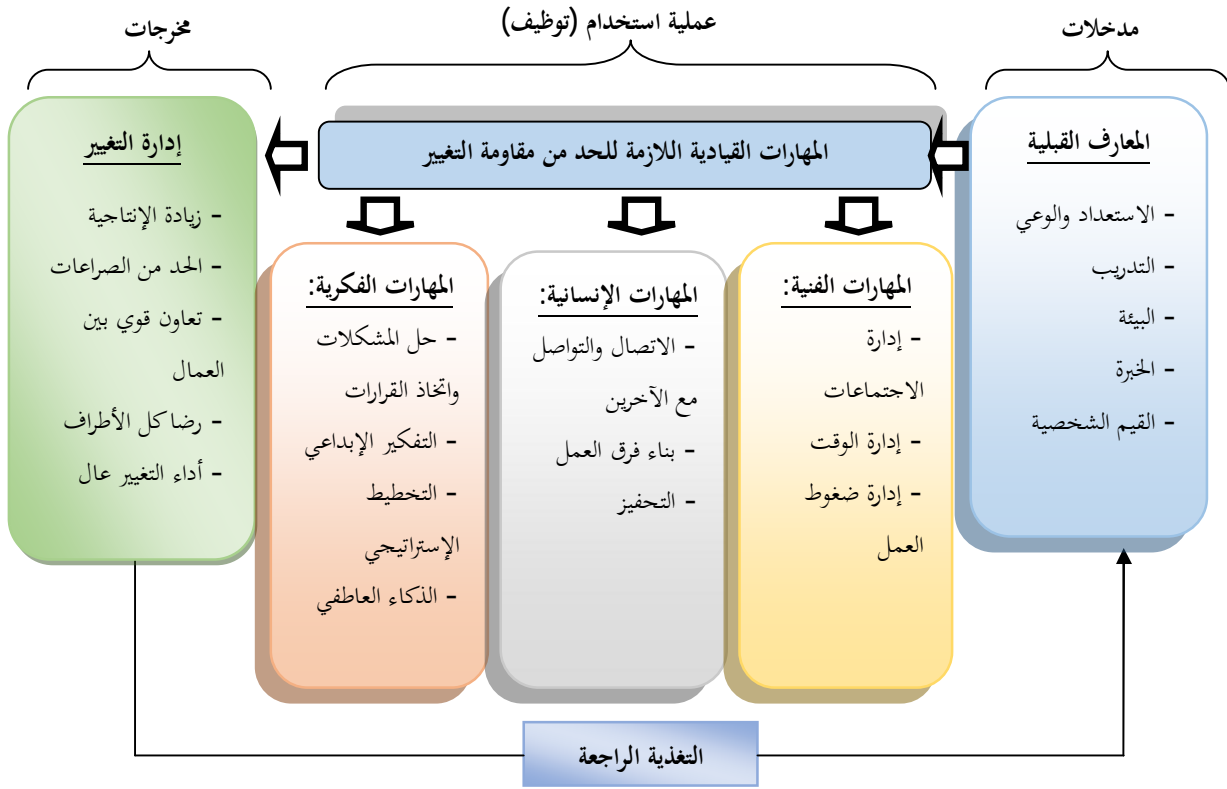
SOURCE: Rory Burke, Steve Barron, **Project Management Leadership: Bulding Creative Team**, wiley, 2nd ed, United Kingdom, 2014, P 135.

بعد اطلاعنا لمفهوم الذكاء العاطفي يمكن القول أن القائد لابد عليه من امتلاك هذه المهارة التي تسمح له بقياس وتقييم نقاط القوة والضعف في نفسه ومدى استعداده للقيام بدوره القيادي من خلال المعرفة الدقيقة لمشاعره وعواطفه وانفعالاته، ومن ثم إدارتها بما يحفظه ويخدمه في حياته الشخصية والمهنية، وفي نفس الوقت معرفة وتفهم مشاعر وعواطف وانفعالات الآخرين، وتسخير هذه المعرفة لبناء علاقات اجتماعية جيدة بما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة. كما يجب عليه أن يعمل على تطويرها باستمرار وبصفة ذاتية نظراً لطبيعة هذه المهارة.

المطلب الرابع: نموذج مقترح لدور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير

قدم Milan Pagon وزملاؤه نموذجاً بناءً على السؤال التالي: ما دور المهارات القيادية في إدارة التغيير بنجاح، نظراً لطبيعة البيئة التي تعيش فيها المنظمات أصبحت التغييرات ضرورة ملحة وصفة لازمة لها إلا أن المشكل ليس في التغيير في حد ذاته وإنما في كيفية إدارته بنجاح والحد من مقاومة أفراد المنظمة له. نتيجة لهذا ظهرت الحاجة إلى المهارات القيادية فالقائد الذي يمتلك المهارات القيادية يعرف كيف يغتنم الفرص لإدارة التغيير بنجاح وجعل الأفراد يتقبلونه، بل يتعدى الأمر ذلك إلى فهم سلوكياتهم وإرضاء جميع الأطراف في المنظمة¹. وإذا اعتبرنا هذه العلاقة كمنهج لعملية* فيها مدخلات ومخرجات فإنه ستكون كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (22): نموذج مقترح لدور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نموذج Milan Pagon وزملاؤه

أ. المدخلات: حتى تنجح عملية إدارة التغيير لابد تنمية المعارف القبلية (الموروثة أو المكتسبة) وتعتبر شرط مهم لتطوير المهارات القيادية، وهذا ما أكدته العديد من الأدبيات أن البدء بعملية التغيير وتنسيقه يتطلب دائماً

¹-Milan Pagon, Emanuel Banutai, Uroš Bizjak, **Leadership Competencies For Successful Change Management**, A Preliminary Study Report, University Of Maribor, Slovenia, 2008, P 06.

*منهج العملية: مدخلات + عملية تحويل = مخرجات وهذا لبناء نموذج لدراسة العلاقة لدور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير

مهارات قيادية متطورة فالمعارف القبلية تعد نقطة الانطلاق في هذه العملية. وتمثل في: الاستعداد والوعي، التدريب، البيئة، الخبرة، القيم الشخصية.

✚ **الاستعداد والوعي:** وهو عامل مهم في عملية التغيير ويقصد به إدراك الحاجة إلى التغيير وقد ركزت عليه كافة نماذج التغيير واعتبرته أول عنصر يجب أن يتوفر لإحداث التغيير وعاملاً حاسماً فيه، ومن بين هذه النماذج: نموذج Krut Lewin، نموذج Edgar Huse، نموذج Ivancivich وزملاؤه، نموذج J. Kotter، وغيرها

✚ **الخبرة:** تعد الخبرة عاملاً مهماً في حياة الفرد في شتى المجالات فعند الحديث عن عملية التغيير فإن للخبرة دور حاسم في نجاحه فالقادة الأذكياء هم الذين يتمتعون بمخزون من المهارات المكتسبة من الخبرة التي تسمح لهم بإدارة مهام الحياة اليومية بكفاءة وفعالية، كما يمكن للمنظمة في حالة نقص الخبرة لديها أن تستعين بخبراء من خارج المنظمة للقيام بالتغيير.

✚ **التدريب:** إن عامل التدريب جد مهم في المسار المهني للقائد والموظف على حد سواء فتطوير المهارات القيادية والإمكانيات للقيام بعملية التغيير والحد من مقاومته متوقف بشكل كبير على عملية التدريب التي هي مستمرة خاصة في ظل المقاربة الحديثة التي تنتهج وتتطلع لكل ما هو جديد.

✚ **البيئة:** تعد البيئة المحيطة عامل محفز أو مثبط للعملية الإدارية (دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير) المبينة في الشكل السابق فالتغيرات البيئية المستمرة تدفع بالمنظمات إلى القيام بعملية التغيير بشكل مستمر وهذا بهدف التكيف مع المتغيرات البيئية في سبيل البقاء والاستمرارية كما أن هذه التغيرات البيئية تحمل في طياتها تهديدات وفرص على المنظمة أن تقوم باقتناص الفرص ومواجهة التهديدات.

✚ **القيم الشخصية:** تعد القيم ذات أهمية كبيرة في عملية إدارة التغيير وعامل مهم في نجاحها. فعندما تمتلك المنظمة قائد يعمل بمبدأ القيم السليمة ك: النزاهة والتواضع والرفقة بالمرؤوسين والمساءلة والانضباط الذاتي وغيرها من القيم النبيلة فحتماً ستظهر نتائج جيدة لإدارة التغيير وتكون هناك إبداعات من قبل المرؤوسين.

ب. **استخدام المهارات:** وهذا يعني أنه يجب توظيف المهارات الفنية والإنسانية والفكرية والمزج فيما بينها في عملية إحداث التغيير والحد من مقاومته مما يسمح للقائمين على التغيير باكتساب ثلاثة قدرات هي:

✚ **قدرات فكرية أو معرفية:** تسمح بتكوين رؤية مستقبلية استشرافية لحالة المنظمة وهذا من خلال معرفة ما ستؤول إليه أحداث التغيير مستقبلاً الأمر الذي يساعد في معالجة حالة القصور أو التجاوز في هذه العملية بالاستعانة بالخطط والاستراتيجيات البديلة.

✚ **قدرات إنسانية:** تسمح بالتواصل مع كافة الأطراف الفاعلة في عملية التغيير وإقامة علاقات وطيدة معهم وكسر حاجز الخوف الذي ينتابهم مما يزيد من دافعيتهم للقيام بالتغيير.

✚ **قدرات فنية:** تسمح هذه القدرات بمتابعة ومراقبة عملية التغيير بكل صغيرة وكبيرة.

ج. **المخرجات:** تعد إدارة التغيير كنتيجة عنصراً مهماً لقياس دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير وتمثل في: زيادة الإنتاجية، الحد من الصراعات، تعاون قوي بين العمال، رضا كل الأطراف في المنظمة، أداء عال.

د. **التغذية الراجعة:** كما تطرقنا إليه سابقاً فإن نتائج إدارة التغيير إما إيجابية وهنا قد تم تحقيق غاية المنظمة من التغيير وعليه تقوم المنظمة بترسيخ التغيير من خلال جعل هذه التجربة كمرجع لعمليات التغيير في المستقبل، وقد تكون النتائج مخالفة للتوقعات (سلبية). ففي حالة النتائج السلبية يجب إعادة النظر في مدخلات هذه العملية من خلال التغذية الراجعة، فالتغذية الراجعة تعد عملة للنجاح القادم بما تحمله من أفكار تصحيحية وخبرة مكتسبة.

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية القيادة من خلال التعرّيج إلى أهم التعاريف التي أوردها كبار الباحثين في هذا الشأن وعرفنا أن القيادة هي شريان العمل الإداري من خلال ما يقوم به القادة من أعمال جبارة تتعدى وتتخطى نطاق صلاحياتهم، كما تطرقنا إلى النظريات المفسرة للقيادة وما قدمته كل نظرية عن سابقتها في سبيل تطوير مفهوم القيادة والممارسات السليمة لها، مركزاً في مجملها على الموقف والمعايير التي ميزت تلك الحقبة. كما تطرقنا إلى مفهوم المهارات القيادية وعرفنا أن المهارات قد تكون موروثية كما يمكن اكتسابها وامتلاكها من خلال استخلاص المعرفة والخبرة ولكن لا ينتهي الدور عند امتلاكها بل يجب تطويرها باستمرار حتى يصل القائد إلى ما يسمى بالنضج القيادي وهو أعلى درجات الخبرة والريادة في التطور وأن يعمل على نقلها إلى جميع أعضاء التنظيم.

وفي الأخير تناولنا أهم المهارات القيادية التي يجب أن تتوافر في القائد حتى يستطيع أن يجد من مقاومة التغيير والتي صنفها العديد من الباحثين على أساس المستويات الإدارية، وكلما تنوعت هذه المهارات لدى القائد زادت من مقدرته على النجاح في عمله والتغلب على مقاومة التغيير.

الفصل الثالث:

الإطار الموضوعي والمنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد الإمام بجوانب متغيرات الدراسة من الناحية النظرية في الفصلين السابقين حول موضوع "دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية" سنحاول في هذا الفصل تدعيم الخلفية النظرية بجانب ميداني من خلال إسقاطه على مؤسسة تتماشى وأغراض الدراسة، وتقديم بعض الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، وعرض المنهجية المتبعة في تصميم الدراسة بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها للوقوف على مدى صحتها من عدمها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يعد مجمع كوسيدار، مجمع صناعي مستقل له عدة نشاطات في ميدان البناء والأشغال العمومية، والري، ونقل المحروقات عبر الأنابيب، ويتكون هذا المجمع من الشركة الأمم وعدة فروع موزعة عبر التراب الوطني.

المطلب الأول: تقديم لمحة عن مجمع كوسيدار

أولاً: نشأة وتطور مجمع كوسيدار:

تأسست كوسيدار كشركة اقتصادية مختلطة في جانفي 1979 من طرف الشركة الوطنية لصناعة الصلب (ش. م. ص) والمجمع الدانماركي كريستياني ونيلسون.

وأصبحت كوسيدار عام 1982، فرع تابع بنسبة 100% للشركة الوطنية لصناعة الصلب وهذا بعد شراء هذه الأخيرة أسهم الشريك الدانماركي.

وفي إطار برنامج إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية التي أقرتها السلطات الجزائرية، تحول كوسيدار عام 1984 إلى مؤسسة وطنية تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة.

وبفضل تطبيق القوانين والإصلاحات الاقتصادية، لاسيما تلك المتعلقة باستقلالية الشركات العمومية عام 1988، أصبحت كوسيدار شركة ذات أسهم عام 1989.

في عام 1998 اشترى البنك الجزائري الخارجي (55%) من أسهم مجمع كوسيدار، إلى غاية عام 2010 ليتم تحويل رأس مال مجمع كوسيدار الذي كان مملوكا للدولة والأجانب والبنك الجزائري الخارجي إلى 100% للصندوق الوطني للاستثمار (FNI).

لقد نجحت شركة كوسيدار في خلق واستغلال مختلف الفرص التي سمحت لها بتطوير مجال تدخلها وتوسيعه إلى أنشطة أخرى ليست تابعة فقط لفرع البناء والأشغال العمومية وعلى عكس منافسيه في السوق المحلية، ونظرا لاستقرارها ورغبتها في العمل، التزم كوسيدار لتنويع أنشطتها وزبائنها في غضون عشرية¹. ولقد ساهم التقييم المستمر من خلال النمو الداخلي من جعل كوسيدار أكبر مجمع جزائري للبناء والأشغال العمومية والري، واليوم كوسيدار المجمع (SPA) ذو رأس مال اجتماعي يقدر بـ: 17.800.000.000 دج، يضم مجموعة شركات تملك نسبة 100% من رأس مال الفروع السبعة.

وهذه الكفاءات هي نتيجة التنظيم والانضباط العالين وكذلك ثمرة لثقافة شركة قوية جمعت أفضل المواهب لتشكيل فرق متعاونين ومحفزين للغاية¹.

¹ معلومات عن موقع المؤسسة الرسمي: <http://www.cosider-groupe.dz/fr/>

وتتكون شركة كوسيدار من موارد بشرية في مختلف المستويات والأصناف، والجدول الآتي يمثل عدد العمال في شركة كوسيدار:

الجدول رقم (10): توزيع الموارد البشرية في مجموعة كوسيدار

النسبة	العدد	
%13	4516	الإطارات
%22	7345	أعوان التحكم
%65	21826	أعوان التنفيذ
%100	33687	المجموع

Source :Rapport du conseil d'administration, Groupe cosider, 2016

فروع مجموعة كوسيدار تتكون مجموعة كوسيدار من سبع فروع، وهي كالتالي:¹

- 1- فرع كوسيدار أشغال العمومية
- 2- فرع كوسيدار قنوات
- 3- فرع كوسيدار البناء
- 4- فرع كوسيدار منشآت الفنية (محل الدراسة)
- 5- فرع كوسيدار ترقية
- 6- فرع كوسيدار ألرم
- 7- فرع كوسيدار إنرجينغ

ثانيا: نشاطات مجموعة كوسيدار:

تمحور أنشطة كوسيدار فيما يلي:²

- 1- القنوات: نقل المحروقات (خطوط أنابيب النفط والغاز)
- 2- البني التحتية:
 - الطريق السيارة؛
 - إنجاز خطوط السكك الحديدية؛
 - مدارج المطارات؛

¹معلومات عن موقع المؤسسة الرسمي: <http://www.cosider-groupe.dz/fr>

²نفس المرجع المذكور أعلاه.

➤ الأشغال البحرية؛

➤ المنشآت الفنية الكبرى.

3- أشغال الري:

➤ السدود؛

➤ التحويلات الكبرى؛

➤ نظم إمدادات المياه؛

➤ شبكة الصرف الصحي ومعالجة المياه.

4- السكن:

➤ المجمعات الكبرى لبرامج السكن الترقوي.

5- البناءات الصناعية والمكاتب:

6- البنى التحتية الاجتماعية:

➤ الفنادق؛

➤ المستشفيات؛

➤ الجامعات؛

➤ المركبات الرياضية.

7- إنتاج واستغلال المحاجر:

➤ صيانة الآلات الثقيلة للأشغال العمومية؛

➤ تجديد أجهزة وعتاد الأشغال العمومية؛

➤ تصنيع القوالب: للبناء، والهياكل الفولاذية وللمراجل؛

➤ تمويل البرامج الترقية وبيع السكنات.

ومن إنجازاتها الهامة ما يلي:¹

➤ إنجاز أكبر عدد من السدود حتى الآن في أراضيات ذات طبيعة مختلفة؛

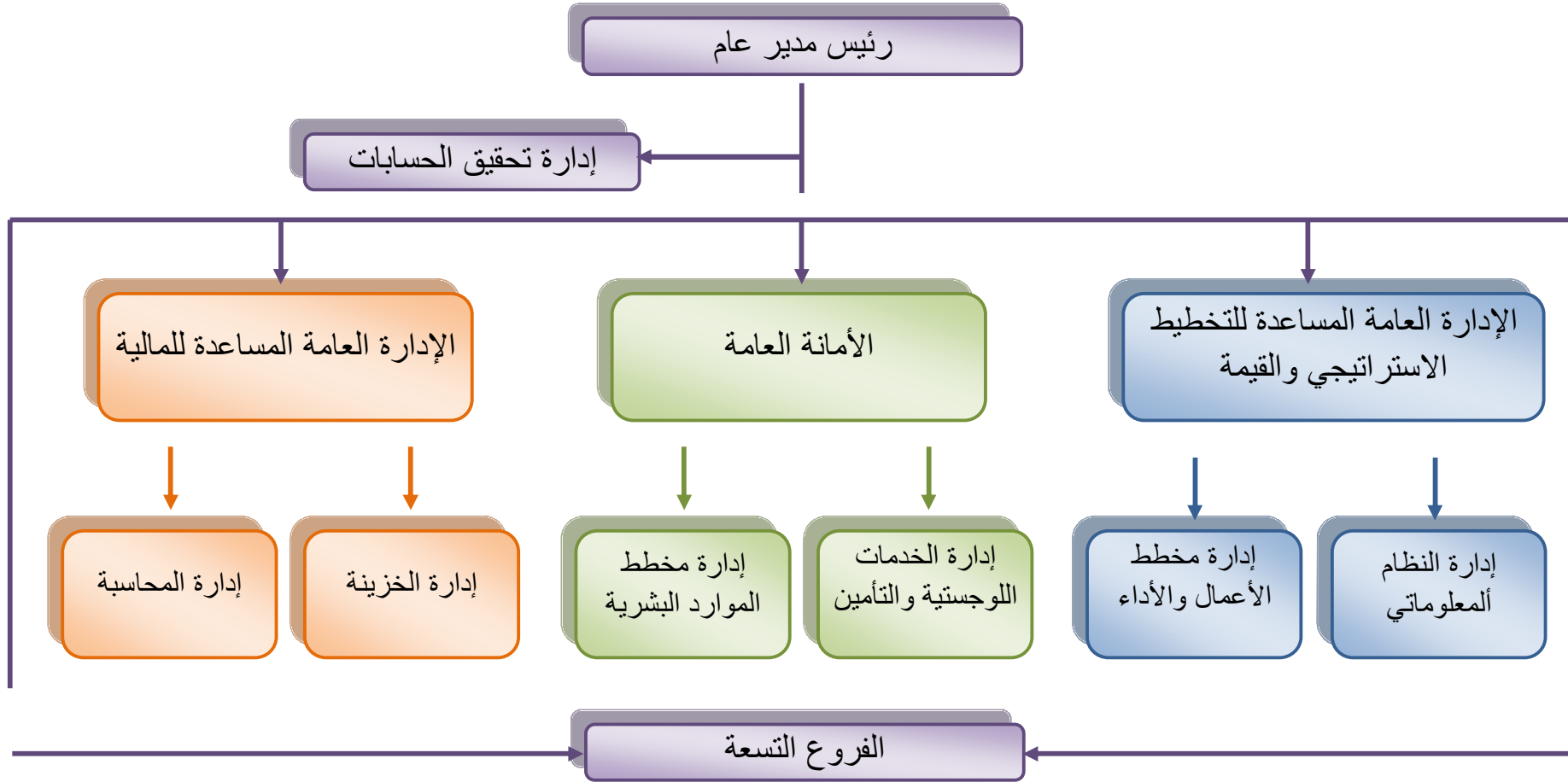
➤ تحقيق أكبر سجل من إنجاز خطوط أنابيب نقل المحروقات من كل الأقطار؛

➤ إنجاز أكبر عدد من أنفاق الطرقات والسكك الحديدية والأودية؛

¹معلومات عن موقع المؤسسة الرسمي: <http://www.cosider-groupe.dz/fr>

- تحقيق أكبر قائمة لإنجاز مدارج المطارات الدولية؛
 - إنجاز أكبر ورشات الهندسة المدنية الصناعية والمنشآت الفنية؛
 - تعتبر أحد أهم الشركات من ناحية الإنجاز في مجال البناء (القوالب، والأنفاق).
- كما قامت مجموعة كوسيدار بعقد عدة اتفاقيات شراكة مع شركات وهيئات وطنية وأجنبية مثل:
- مجمع سونطراك؛
 - المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP)؛
 - الشركة الوطنية للطاقة (AEC)؛
 - شركة الهندسة المدنية والبناء (GCB)؛
 - الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته.
- إن مجموعة كوسيدار مكونة أو مقسمة إلى عدة أقسام، مستويات وفروع مختلفة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (23): المخطط التنظيمي لمجموعة كوسيدار



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية

المطلب الثاني: التعريف بالهيئة المستقبلية كوسيدار "المنشآت الفنية" ونشاطاتها

كوسيدار "المنشآت الفنية" تعتبر فرع من فروع مجموعة كوسيدار، مقرها 30 كلم شرق الجزائر العاصمة، الطريق الوطني رقم 05، الصندوق البريدي رقم 67/ب، المنطقة الصناعية الروبية، القطعة س، الجزائر.

أولاً: التعريف بالشركة كوسيدار "منشآت الفنية":

تأسست كوسيدار للمنشآت الفنية على شكل شركة ذات أسهم في 30 أبريل 2005 بعد انقسامها من مجمع كوسيدار للبناء. تعتمد على معيار ISO 9001 منذ 2009 وتحصلت عام 2014 على 2004/14000 و 18001/2007/OHSAS/ من قبل الجهاز المعتمد SGS حيث يقر هذا الأخير بالانضباط والعمل الدقيق لإرضاء الزبائن. ويشهد هذا الفرع توسعا كبيرا وتدرجيا مما جعله ضمن أهم وأكبر الفروع في الجزائر.

كما تهتم كوسيدار للمنشآت الفنية بتحسين أساليب ووسائل العمل لصالح 2694 عامل من جميع الفئات وتهدف كذلك لدراسة وإنجاز البناءات المدرجة في مجال البنى التحتية والأشغال العمومية، خاصة فيما يلي:¹

➤ الأسس الخاصة؛

➤ المنشآت الفنية مثل: أنفاق وسط المدينة، الجسور، حضائر تحت الأرضية؛

➤ معالجة الأراضي عن طريق الحقن.

إنّ إرادة كوسيدار للمنشآت الفنية في الاستثمار، بشكل كبير، في مشاريع البنى التحتية الكبرى راجع لخبرتها وإنجازاتها العديدة، حيث تتقدم سوق إنجاز المنشآت الفنية في قطاع الأشغال العمومية بصفة خاصة، وبصفة عامة مشاركتها في برنامج تطوير التجهيزات القاعدية المدعمة من طرف السلطات العمومية. ولهذا فالمؤسسة لا تبخل بمجهوداتها في المجالات التالية:

- تطوير نشاطات بناء المنشآت الفنية والأسس الخاصة بهدف توسيع المهارات الى قطاعات أخرى؛
- تحديث طرقها ووسائلها التكنولوجية وفرض نفسها كمرجع لتلبية الاحتياجات الفورية للسوق الجزائرية، ولزبون بصفة خاصة؛
- اقتراح مجموعة من الخدمات لا متناهية.

¹ وثائق من المؤسسة

ثانيا: إنجازات شركة كوسيدار "المنشآت الفنية".

ومن ضمن إنجازاتها مجموعة من مشاريع موزعة على مناطق عديدة من الوطن، نذكر ما يلي:¹

➤ الطريق السيار شرق-غرب:

- إنجاز حصة من 18 منشأة فنية على شطر خميس مليانة - واد فضة على الطريق السيار شرق-غرب.

➤ الجزائر

- تهيئة نهج علمان خليفة.

➤ بومرداس

- إنجاز منشآت فنية في قورصو.

- إنجاز منشأة فنية في سي مصطفى.

- إنجاز حصة من 3 منشآت فنية على الطريق الوطني 12 والطريق الولائي 35.

➤ تيبازة

- إنجاز حصة من 6 منشآت فنية على الطريق السريع مزفران - بوسماعيل.

- إنجاز منشأة فنية (واد عيزر) في شرشال.

- إنجاز منشأة فنية على طريق السكة الحديدية في أحمد العين.

- إنجاز منشأة فنية في واد تملول.

- إنجاز حصة من 7 منشآت فنية على الطريق الوطني 11 بين شرشال ومسلمون.

➤ وهران

- إنجاز منشأة فنية على الطريق الولائي 44 على مستوى عين الترك.

- تقوية وترميم نهج الواجهة البحرية.

- تمديد الطريق الولائي 2 عن طريق واد راس العين.

➤ المدية

- إنجاز منشأة فنية في وزرة.

- إنجاز منشأة فنية على الطريق الوطني 6 في قصر البخاري.

¹معلومات عن موقع المؤسسة الرسمي: <http://www.cosider-groupe.dz/fr>

➤ تيارت

- انجاز 3 محولات في تيارت.
- انجاز منشأة فنية في واد ليلي.

➤ الشلف

- انجاز نفق وسط المدينة.

وتوجد مشاريع كثيرة ومهمة في طور الانجاز، نذكر ما يلي:

➤ الجزائر

- أعمال انجاز جدار الاحاطة لميناء الجزائر.
- أعمال ترميم الطريق على مستوى شارع GEX ميناء الجزائر.
- جدار الإحاطة لميناء الجزائر المديرية العامة

➤ زرالدة

- انجاز المخرج المؤدي إلى المركز التقني حميسي والطريق المحيط بإقامة الدولة بزرالدة عبر الطريق المزدوج للطريق الوطني 67 والطريق الولائي 212، 5 منشآت فنية ونفق وسط المدينة.

➤ وهران

- حصة رقم 8-انجاز الممر العلوي للنقطة الكيلومترية 11+031/ الطريق الولائي 74 والنقطة الكيلومترية 13 (الطريق البلدي 504/ الطريق الوطني 11 والنقطة الكيلومترية 14+484/الط. الولائي 35)، ومنشأة فنية.

➤ مستغانم

- انجاز الطريق الرابط بالطريق السيار بين مستغانم والطريق السيار شرق غرب على مسافة 66 كلم (شطر ولاية مستغانم)، و 19 منشأة فنية.

➤ باتنة

- انجاز الطريق الدائري للطريق السيار للهضاب العليا يربط باتنة وتبسة على مسافة 220 كلم على 6 ممرات (شطر بين لمبيريدي وأولاد فاضل ولاية باتنة على مسافة 50 كلم)، و 26 منشأة فنية.

ثالثا: مشاريع قيد الإنجاز:

- تمتلك شركة كوسيدار مجموعة من المشاريع هي قيد الإنجاز خلال السنتين القادمتين (2021 - 2023) موزعة على مناطق عديدة من الوطن، هي:
- مشروع إنجاز تراموي مستغانم (كوسيدار "المنشآت الفنية" وكوسيدار "الأشغال العمومية")؛
 - توسعة تراموي قسنطينة إلى غاية المدينة الجديدة علي منجلي؛
 - توسعة ميترو الجزائر من حي البدر إلى عين النعجة؛
 - مشروع إنجاز الطريق الرابط بين الملعب الأولمبي 05 جويلية والطريق الاجتيابي الثاني (الدرارية) على مسافة 10 كلم (كوسيدار "المنشآت الفنية" وكوسيدار "الأشغال العمومية")؛
 - مشروع استكمال أشغال المداخل لمنطقة التوسع السياحي سيدي فرج وشاطئ النخيل؛
 - تهيئة المنافذ بين الطريق الوطني 36 الذي كلفت بإنجازه كوسيدار "المنشآت الفنية"؛
 - مشروع إنجاز تحويل مياه سد كاف الدير بتييزة ويضمن هذا المشروع إنجاز 110 كلم من القنوات، و 14 محطة ضخ و 13 خزان مياه بقدرة استيعاب 140.000 متر مكعب، بالإضافة إلى محطة لمعالجة المياه بقدرة إنتاج 210.000 متر مكعب يوميا؛
 - مشروعين هامين خاصين بقطاع الموارد المائية لمواجهة أزمة المياه بالعاصمة ويتعلق الأمر بإنجاز مجمعين للمياه (مجمع المياه بواد لكحل الشارقة، ومجمع سركوف الدار البيضاء).
- المطلب الثالث: تحليل المخطط التنظيمي لشركة كوسيدار "المنشآت الفنية"**
- من خلال دراستنا للمخطط التنظيمي ميكننا تحليل الإدارات والمصالح المكونة لشركة كوسيدار "منشآت الفنية" من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (24): المخطط التنظيمي لمجموعة كوسيدار "المنشآت الفنية"



المصدر: وثائق من المؤسسة مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية والتكوين.

يتضح من الشكل السابق أن المخطط التنظيمي للمؤسسة يتكون من:¹

1- مديرية الموارد البشرية والتكوين: تتكفل هذه المديرية بتنمية وتسيير الموارد البشرية وبتحديد سياسة الأفراد

العاملين بالمؤسسة وتتلخص مهامها في:

- تحديد محاور واتجاهات سياسة الأفراد؛
- تنشيط وتنسيق أنشطة المديرية الداخلية في هيكلتها؛
- ضمان الجو الاجتماعي الجيد والترابط بين العاملين وروح التضامن التي تربط بينهم؛
- تعمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال وتوفيرها لهم للضروريات.
- وتتكون مديرية الموارد البشرية من ثلاث أقسام وهي:
- قسم التوظيف والتكوين؛
- قسم الموارد البشرية؛
- قسم الخدمات الاجتماعية.

2- الأمانة العامة: تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام، وتمثل مهام المديرية العامة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة؛
- ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
- تطوير آليات الدخل للأعمال؛
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين؛
- ترتيب الأولويات العامة.

3- مديرية المحاسبة والمالية: وتتكفل هذه المديرية بتجميع العمليات المالية والمحاسبية وتقوم كذلك بوضع الميزانية

وتسيير جميع الحسابات ومراقبتها، وتقوم بحساب الجرد السنوي وإعداد التنبؤات والتقديرات حسب نتائج السنوات

الماضية، وتتفرع هذه المديرية إلى:

- دائرة الخزينة والمالية؛
- دائرة الممتلكات.

¹ وثائق من مديرية الموارد البشرية والتكوين

4- المديرية التقنو تجارية: وتمثل مهمتها في إعداد البحوث والدراسات ومراقبة ومتابعة البحث التقني والإبداع

التكنولوجي ومتابعة برامج التنمية، وتتكون هذه المديرية من:

➤ القيام ببرامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛

➤ دائرة الدراسات والبحث؛

➤ دائرة التنمية؛

➤ دائرة الإبداع التكنولوجي.

5- مديرية العتاد: وهي المديرية المتعلقة على إمداد المصالح بالتجهيزات اللازمة والآلات وشاحنات النقل وغير

ذلك من المستلزمات.

6- مديرية مراقبة التسيير ونظام المعلومات: تقوم بعملية التدقيق، مراجعة الحسابات ومراقبة التسيير لمختلف

الوحدات وتتفرع هذه المديرية إلى:

➤ دائرة التدقيق؛

➤ دائرة مراقبة التسيير ونظم الإعلام الآلي.

7- مديرية التموين: وتتخصص في تقديم مختلف الوسائل من معدات السلع والمواد الأولية من أجل الإنتاج،

والمواد الأخرى

8- مديرية الأمن والرقابة: هذه المصلحة تقوم بإحداث تغييرات في أجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات

المؤسسة، كما تقوم ب:

➤ تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة

➤ تسيير الوسائل اللازمة لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما؛

➤ تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات

9- المديرية التقنية: وتمثل مهمتها في إعداد البحوث والدراسات ومراقبة ومتابعة البحث التقني والإبداع

التكنولوجي ومتابعة برامج التنمية والتصنيع بالمركب، وتتكون هذه المديرية من:

➤ دائرة الدراسات والبحث؛

➤ دائرة التنمية؛

➤ دائرة التصنيع؛

➤ دائرة الإبداع التكنولوجي.

ثانيا: المخطط التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والتكوين:

• تقديم مديرية الموارد البشرية

- تهتم مديرية الموارد البشرية بتزويد المؤسسة بالموارد البشرية وتطويرها وذلك من خلال ما يلي:¹
- تحفيز وتوجيه ومراقبة ووضع مختلف مخططات الموظفين من (التوظيف، التكوين، والترقية)؛
- ضمان تنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية وتسيير الموظفين (التوظيف الاستقبال، التحويل، التكوين، الترقية، والنقل).

وتتمثل مهام مديرية الموارد البشرية والتكوين في:

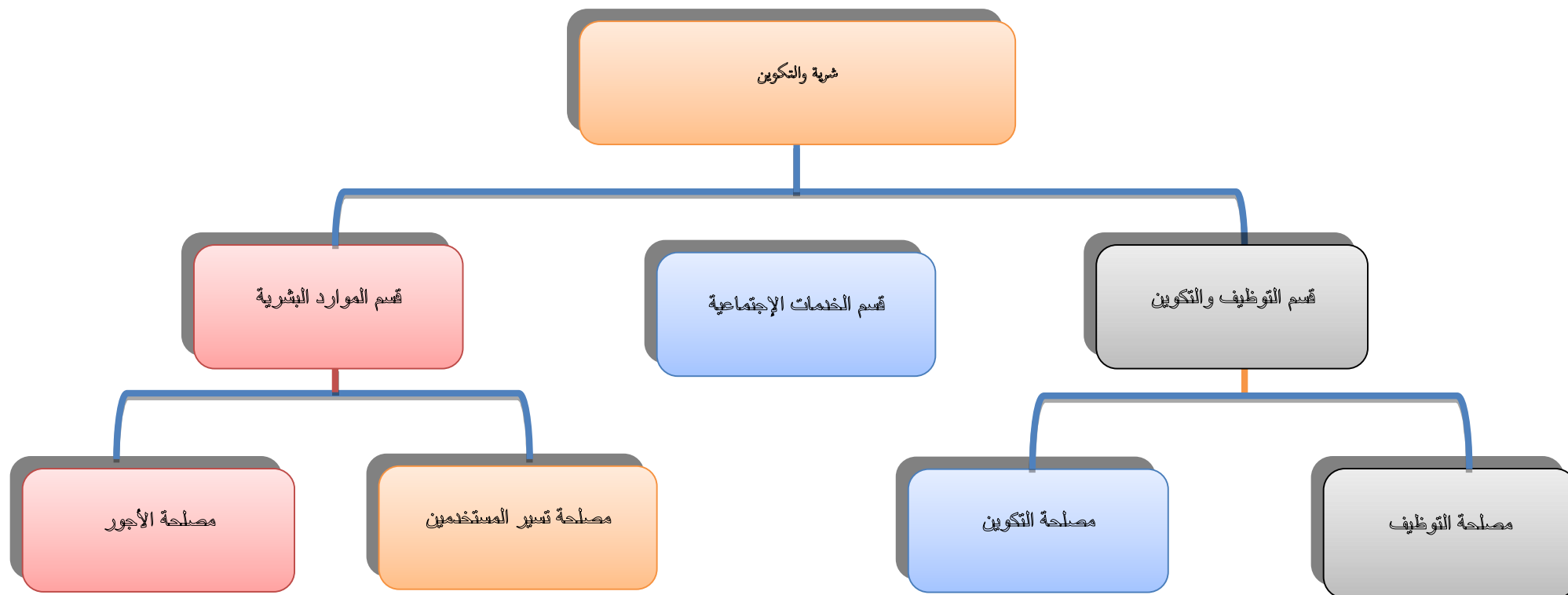
- ضمان إعداد واستغلال أجور الموظفين على مستوى العناصر المتغيرة التي يحصل عليها بوثائق خاصة بالأجور والأخذ بعين الاعتبار الشكاوي المحتملة ودراساتها؛
- ضمان أجور الموظفين والوقت المحدد؛
- ضمان متابعة ملفات العمال بأداء الإعلام الآلي؛
- ضمان متابعة ملفات الإدارية للموظفين؛
- مراقبة جدول الساعات الإضافية؛
- بيانات العطل ومتابعة سجل العطل السنوي؛
- إعداد ملفات العمال المحالين على التقاعد؛
- تلبية حاجيات العمال من وثائق إدارية (شهادة عمل، الدخل السنوي.....)؛
- استغلال الملفات الإدارية والاعتناء بها؛
- إعداد قائمة العمال المستفيدين من ميداليات الاستحقاق والعمل؛
- ضمان متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد تسيير الموظفين؛
- إخطار المسؤول في حالة وجود إخلال في تطبيق قاعدة قانونية؛
- ضمان العلاقات مع مركز طب العمل؛
- إعداد الميزانية وعقد التسيير، وجدول المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية؛
- الحرص على إعداد الإحصائيات الخاصة بالموظفين وصحتها؛
- إعداد تقريرا للعمل في المصلحة.

¹ وثائق من مديرية الموارد البشرية والتكوين.

بالإضافة إلى المكلف بالدراسات، المسؤولة عن النشاط وتطوير الموارد البشرية ومن مهامها:

- تحديد احتياجات التوظيف وإعداد مخطط التوظيف الداخلي وتحضير عناصر المناصب المحتاج إليها؛
 - المشاركة في إعداد مختلف مخططات الموارد البشرية؛
 - التكلف بتحضير العمليات الدورية الخاصة بتقييم الموظفين؛
 - ضمان إعداد إحصائيات تكوين الموظفين؛
 - تحليل وتقييم احتياجات التكوين؛
 - إعداد التحاليل والمعلومات المهمة للتحكم في تسيير الموارد البشرية؛
 - مساعدة المسيرين في تحديد الاحتياجات الخاصة بالتكوين؛
 - تطبيق مخطط التكوين ومتابعة تنفيذه من ناحية الكمية والنوعية؛
 - إعداد مخططات التكوين؛
 - تنظيم ومتابعة تنفيذ تكوين الممتهين والمتربصين في الوسط المهني؛
 - تقييم تأثير التكوين على مستوى الشركة؛
 - ضمان دراسات متعلقة بهندسة التكوين.
- والشكل الآتي يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والتكوين:

الشكل رقم (25): المخطط التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والتكوين



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة في الإثراء المعرفي ولبنة أساسية ونقطة انطلاق لأي بحث علمي، ويعتبر هذا البحث بمثابة تكملة وتعمق لبعض الدراسات السابقة التي سبقته، ومن بين هذه الدراسات نجد:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (مقاومة التغيير التنظيمي)

1- دراسة (Halit Karaxha (2019): بعنوان:

Methods For Dealing With Resistance To Change.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم أساليب التعامل مع مقاومة التغيير في الشركات بمدينة كوسوفو، حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات وتم توزيعه على 399 شركة في جمهورية كوسوفو وتم استبعاد 64 حالة لأنها لم تستخدم أي من الأساليب المستخدمة في الدراسة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أسلوب المشاركة والدعم هو الأسلوب الأكثر استخداماً من قبل الشركات في التعامل مع مقاومة التغيير؛
- استخدام أسلوب المشاركة جعل التغييرات أكثر فعالية؛
- الموظفون يقاومون التغيير بسبب الخوف من تغيير مكان عملهم؛
- أن الشركات المدروسة نادراً ما تستخدم أسلوب التلاعب في التعامل مع مقاومة التغيير.

2- دراسة سماتي حاتم (2018): بعنوان: واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين.

هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود مقاومة للتغيير في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعة محمد خيضر -بسكرة- وجامعة ابن خلدون -تيارت- وطبقت الدراسة على عينة قوامها 433 أستاذاً وأستاذة جامعية. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يستعمل الأساتذة بجامعتي محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد؛
- توجد مجموعة من الأسباب أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعتي محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت تغيير نظام التعليم العالي الجديد؛
- يستخدم الأساتذة بكل من الجامعتين مجموعة من الاستراتيجيات بهدف التقليل من درجات مقاومتهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد؛
- وجود فروق دالة بين رتب الأساتذة (أستاذ مساعد "أ"، أستاذ محاضر "ب"، أستاذ محاضر "أ"، وأستاذ التعليم العالي) في مستوى مقاومتهم للتغيير.

3-دراسة شواي سارة (2018): بعنوان: التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات -دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص.

هدفت الدراسة إلى معرفة التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات -دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص وقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات حيث شملت الدراسة 38 مؤسسة (19 مؤسسة في القطاع العام و19 مؤسسة في القطاع الخاص) وتم الاستعانة ببرنامج AMOS لتحليل البيانات والمعلومات. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

يجب تقوية نظام الحوافز المعمول به في المنظمات، وضرورة ربطه بمدى نجاح الاداء سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الاداء الجماعي، وتشجيع سلوكيات العاملين التي تكون مطابقة للتغييرات الجديدة، وكذلك تحفيز العاملين لتبني مجموعة من القيم الايجابية والعمل على نشرها وتطبيقها. القيام باجتماعات دورية من أجل معالجة المشكلات والصعوبات التي موجودة بالعمل وتحديد نوع التطوير المناسب الذي سوف يتم اتباعه. إشراك القائمين بالتغيير للعاملين الذين تشملهم عملية التغيير في التخطيط لها لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإجرائية والتقليل من المسافة بين الرؤساء ومرؤوسيههم. يجب أن تقوم المنظمة بتوضيح ووضع تصور مقنع لما ستكون عليه المنظمة بعد عملية التغيير، عن طريق المقارنة بالوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ودعم الاتصالات من بداية التغيير وحتى نهايته؛ هناك مقاومة ضمنية في مؤسسات القطاع الخاص، حيث يعتقد اغلب العاملين أن التغيير لن يكون لصالحهم وأن إجراءات العمل القديمة اسهل من الحديثة، كما أنهم يتخوفون من إضافة مسؤوليات جديدة، أما في القطاع العام فكان هناك مقاومة ظاهرة من طرف العاملين وذلك بسبب عدم اقتناعهم بالتغييرات الجديدة التي اجريت وخوفهم من فقدان الصلاحيات التي يتميزون بها. إتباع استراتيجيات مختلفة للحد من مقاومة التغيير وعدم تفاقمها مستقبلا. نجاح المؤسسة مرهون باكتشاف المبكر للتذمر والرفض من قبل العاملين للتغيير والتعامل معهما في مراحل مبكرة.

4-دراسة عباس سمير (2018): بعنوان: آليات التعبير عن مقاومة التغيير لدى العاملين دراسة ميدانية على موظفي قسم الأداءات للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة برج بوعريريج.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل حول كيفية تعبير العاملين عن مقاومتهم للتغيير مستندين على الأصول النظرية للموضوع، وعلى فرضيات ارتكزت على السلوك العقلائي، الانفعالي والاجتماعي في التعبير عن مقاومة التغيير، وتم تصميم استبيان لجمع المعلومات من عينة تمثلت في 140 موظف موزعين على جميع فروع ومراكز الدفع التابعين للوكالة مجال الدراسة، تم معالجتها إحصائيا وفقا لبرنامج SPSS وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: -مقاومة التغيير أمر طبيعي في السلوك البشري الفيزيولوجي، الانفعالي، العقلائي والاجتماعي والتعامل معه ضروري بعد فهم أسبابه ومصادره.

- أشكال وآليات التعبير عن مقاومة التغيير الانفعالية والعقلانية والاجتماعية موجودة بمستويات مختلفة في بيئة العمل، والتركيز على مؤشرات ضرورية لاستيعاب المقاومة ونجاح التغيير.

- تتميز مؤشرات العقلانية كصور لمقاومة التغيير وتوظيفها بالشكل المناسب، من خلال التركيز على الاتصال، التكوين والمشاركة وتوضيح القوانين المرافقة والتعامل مع الموظفين بالمرونة والقابلية للاستيعاب، مع التعامل مع الأشكال الانفعالية والاجتماعية كتنغذية راجعة لتصحيح وتقييم عملية التغيير.

5- دراسة (Inta Cinite and Linda E. Duxbury (2018) بعنوان:

Measuring the Behavioral Properties of Commitment and Resistance to Organizational Change.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تطوير والتحقق من صحة التدابير السلوكية للالتزام الموظفين ومقاومتهم للتغيير التنظيمي وجمع المعلومات والبيانات الأولية تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة 583 مبحوث موزعين على خمس إدارات حكومية كندية. وخلصت الدراسة إلى:

- قد لا تكون مقاومة التغيير كما هي متصورة في أدبيات الإدارة (أي الاستراتيجيات أو السلوكيات التي يستخدمها الموظفون لإبطاء أو تجنب تنفيذ التغيير التنظيمي)، بدلاً من ذلك تشير نتائج الدراسة إلى أن الموظفين يقاومون التغيير من خلال "التعبير عن مخاوفهم بشأن التغيير".

- من المرجح أن يبذل الموظفون الملتزمون بالتغيير جهداً "للتعبير عن مخاوفهم" لمن هم فوقهم في التسلسل الهرمي.

6- دراسة القحطاني، عجب ناصر سعد آل برمان (2018): بعنوان: القيادة الموقفية ودورها في الحد من

مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة المالية بالرياض.

هدفت الدراسة إلى معرفة ما دور القيادة الموقفية ودورها في الحد من مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة المالية بالرياض، وبلغت عينة الدراسة 250 مفردة من المجتمع الكلي البالغ 721 موظفاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد توزيع الاستبيان وتحليل النتائج خلصت الدراسة إلى:

- أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على واقع القيادة الموقفية لدى الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة المالية؛

- أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على واقع التعامل مع مقاومة التغيير من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة المالية؛

- موافقة أفراد عينة على مدى مساهمة القيادة الموقفية في الحد من مقاومة التغيير من نظر موظفي الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة المالية؛

- إن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أسباب مقاومة التغيير والتي هي كالتالي: الخوف من فشل التغيير، ضعف التنسيق بين موظفي العمل الإداري، التحفظ على أهداف التغيير من قبل الموظفين.

7- دراسة (Vasiliki Amarantou, And Other (2017) بعنوان:

Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير في مؤسسات الرعاية الصحية (أي المستشفيات) وعلى وجه التحديد في أقسام رعاية الطوارئ. وتم جمع البيانات الأولية من عينة تضم 158 مفردة موزعة على 6 مستشفيات يونانية. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مقاومة التغيير تتأثر بشكل مباشر بأربعة عوامل رئيسية هي: (علاقة الموظف بالإدارة، السمات الشخصية، ومشاركة الموظف في عملية صنع القرار، والأمن الوظيفي).

8- دراسة صالح بن سليمان الفائز (2008): بعنوان: الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي

والتعامل مع مقاومته دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع من خلال المدخلين الوثائقي (الاستقراي)، المسحي (الاستبانة). وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن خوف العاملين على مصالحهم، وعدم توفر التدريب الكافي، والاعتماد على الأساليب الروتينية، وضعف الاتصال من أهم أسباب مقاومة التغيير.

- أن التدرج في إدخال التغيير، تكثيف التدريب، وتبني مداخل إدارية حديثة مثل الإبداع والتمكين وإدارة المعرفة، واختيار الوقت المناسب، والاستعانة بالتقنيات الحديثة، والاستفادة من الجهات العلمية من أهم استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير المستقل (المهارات القيادية)

1- دراسة بلال هري (2020): بعنوان: أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -

دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال، وحدة قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في مجمع - صيدال - وحدة قسنطينة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي قياس وتحليل موقف الموظفين في مؤسسة كوسيدار من درجة توافر المهارات القيادية لدى المسؤولين في مؤسسة كوسيدار

وتأثيرها في عملية التغيير التنظيمي. تم إعداد استبيان مكون من 65 فقرة، وتوزيعه على 173 موظفاً من مختلف الطبقات العمالية في المؤسسة، ليتم استرجاع 155 استبيانا صالحا للتحليل الكمي، وباستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد ومجموعة من المؤشرات الإحصائية المناسبة وبلاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25 وبرنامج Eviews وتم اختبار نموذج الدراسة المعتمد وكذا الإجابة على مختلف فرضيات الدراسة. وفي الأخير خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ما يرتبط باختبار فرضيات الدراسة، والتي أكدت وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لأبعاد مهارات القيادة (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي. في حين أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة نحو عملية التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي، الأقدمية.

2-دراسة (2020) Kais Lassoued, Atef Awad, Rafika Ben Guirat: بعنوان:

The Impact Of Managerial Empowerment On Problem Solving And Decision Making Skills: The Case Of Abu Dhabi University.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التمكين الإداري على تعزيز مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، ولاختبار فرضيات دراسة تم جمع البيانات عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 82 فرداً من الموظفين الإداريين في جامعة أبو ظبي. وأظهرت النتائج الدراسة أن مستوى تنفيذ التمكين الإداري في جامعة أبو ظبي كان متوسطاً بينما كانت عناصر وأبعاد حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار التي تم دراستها مرتفعاً نسبياً، في الوقت نفسه كان هناك تأثير معتدل لأبعاد التمكين الإداري في تعزيز مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار بين موظفي جامعة أبو ظبي.

3-دراسة عبد اللطيف صيتي، رميلة لعمور (2019): بعنوان: اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية للجامعة لإدارة التغيير التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية بأنواعها (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الذاتية) في جامعة غرداية واللازمة لإدارة التغيير التنظيمي وكذا معرفة العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي، واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات الأولية، إذ تم تصميمه وعرضه على مجموعة من المحكمين، ثم توزيعه على عينة قدرها 126 عامل من مجتمع الدراسة البالغ 774 عامل بالجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك ممارسة للمهارات القيادية لدى مسؤولي جامعة غرداية من وجهة نظر العاملين بها؛ هناك علاقة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير وكذلك تباين في تأثير المهارات القيادية على تطبيق إدارة التغيير التنظيمي؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء العاملين بجامعة غرداية اتجاه إدارة التغيير التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية

(الجنس، عدد سنوات الخدمة)؛ بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء عينة الدراسة بجامعة غرداية اتجاه إدارة التغيير التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة).

4-دراسة العتيبي منيرة بنت نايف (2019): بعنوان: درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 1437/1438 هـ، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية ومساعداتهن، بمدينة الرياض، والبالغ عددهم 327 فرداً، استجاب منهم 133، وقد تم اختيار المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت الأداة من ستة أجزاء هي: متغيرات الدراسة، ودرجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات: التخطيط، صناعة القرار وحل المشكلات، الاتصال، العلاقات، والتنمية المهنية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج في مقدمتها: أن أفراد الدراسة متفقون بدرجة "كبيرة" على المحاور الخمسة للمهارات القيادية الممارسة من قبل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وهي: التخطيط؛ صناعة القرار؛ الاتصال؛ ومهارات العلاقات؛ التنمية المهنية، كما أشارت الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة، إلا في محور درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التنمية المهنية لصالح قائدات المدارس.

5-دراسة شيباني فوزية (2018): بعنوان: المهارات القيادية للإطارات وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة مقارنة بين الإطارات العاملة في قطاع الخدمات والقطاع الصناعي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية بمتغيراتها الثلاثة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) وعلاقتها بكفاءة الأداء للإطارات العاملين في كل من القطاع الصناعي ومؤسسة سوناكوم والقطاع الخدماتي مديرية الخدمات الاجتماعية قسنطينة وسط، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) على استجابات العاملين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كالأداة لجمع البيانات والمعلومات، كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- مستوى المهارات القيادية لدى إطارات القطاع الصناعي وقطاع الخدمات مرتفع، ولا يوجد اختلاف بينهما.
- مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات القطاع الصناعي وقطاع الخدمات مرتفع، ولا يوجد اختلاف بينهما.
- توجد علاقة ارتباطية بين المهارات الذاتية والأداء الوظيفي لدى إطارات القطاع الصناعي وكذا إطارات القطاع الخدماتي.

-توجد علاقة ارتباطيه بين المهارات الفنية والأداء الوظيفي لدى إطارات القطاع الصناعي وكذا إطارات القطاع الخدماتي.

توجد علاقة ارتباطيه بين المهارات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى إطارات القطاع الصناعي وكذا إطارات القطاع الخدماتي.

-توجد علاقة ارتباطيه بين المهارات الإدارية والأداء الوظيفي لدى إطارات القطاع الصناعي وكذا إطارات القطاع الخدماتي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء لدى الإطارات تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء لدى الإطارات تعزى لمتغير نوع التكوين.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى الإطارات تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى الإطارات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

6-دراسة الشمري، البرزنجي، الحياي (2017): بعنوان: المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الإنشائية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المهارات الإدارية في تعزيز التفوق التنافسي من خلال معرفة العلاقة بين المتغير الرئيسي الأول الذي يتمثل بالمهارات الإدارية وهي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية مع المتغير الرئيسي الثاني الذي يتمثل بالتفوق التنافسي، وذلك عن طريق التطبيق الميداني في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المسؤولين البالغ عددهم (45) مدير وتم تحليلها بالاستعانة ببرنامج SPSS للوصول إلى النتائج. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن المهارات الإدارية تؤثر في مستوى التفوق التنافسي للشركة بشكل مباشر وتؤدي إلى توليد ميزة تنافسية فريدة يصعب على الشركات المنافسة أن تقلدها كما يضع الباحثون مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة الاهتمام بالمهارات الإدارية دون إهمال أي منها مع التأكيد على المهارات الإنسانية التي تكون في الغالب حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

7-دراسة هناء محمد جلال جمال الدين لطفي (2016): بعنوان: دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية. ولهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة وتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (60) معلم ومعلمة بنسبة (18.50%) من مجتمع الدراسة وتم استخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS لتحليل استجابات أفراد العينة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية كان عالياً.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المعلمين لدور المدير في تنمية المهارات القيادية في مدارس محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (الجنس).

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المعلمين لدور المدير في تنمية المهارات القيادية في مدارس محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

8-دراسة جدلي سمير (2017): بعنوان: استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته في المؤسسات الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته في المؤسسات الجزائرية، وقد تم تطوير استبيان لجمع البيانات الأولية، تم توزيعه على عينة قدرها 150 مفردة بنسبة تقدر ب 46% من المجتمع الكلي، وأفضت الدراسة النتائج التالية:

- إن تصور الباحثين لمدى تبني استراتيجيات قيادة التغيير التنظيمي (التعلم والاتصال، المشاركة، التسهيل، المفاوضات، الإيجار، المناورة) كان متوسطاً في العموم؛

-تعد استراتيجيات التعليم والاتصال الاستراتيجية الأكثر استخداماً من قبل المسؤولين تليها استراتيجية المشاركة، ثم استراتيجيات المفاوضات.

-وجود علاقة ارتباط متباينة بين استراتيجيات قيادة التغيير التنظيمي وأداء المؤسسات والاتجاهات الإيجابية للإطارات؛

9-دراسة عبد الله هشبل عبد الله بن هشبل (2013): بعنوان: دور المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي

من وجهة نظر الضباط في كلية الملك خالد العسكرية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المهارات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الضباط في كلية الملك خالد العسكرية بالرياض واستخدام المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وخلصت الدراسة إلى أن الباحثين يرون أن للمهارات القيادية دوراً عالياً جداً في إدارة التغيير حيث يظهر هذا الدور من خلال: المهارات القيادية الإنسانية في المرتبة الأولى ثم تليها المهارات الفنية في المرتبة الثانية وفي المرتبة الثالثة والأخيرة تأتي المهارات الفكرية.

10-دراسة (2008) John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger : بعنوان: **Choosing Strategies for Change.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنسب الاستراتيجيات التي تساعد القادة في المؤسسات على التعامل مع مقاومة التغيير في سبيل إنجاح التغيير، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- اختيار القادة في المؤسسة لإستراتيجية التغيير لا بد من أن يكون مبنيًا على الموقف القائم في المؤسسة؛
- تشخيص نوع المقاومة التي ستواجهها المنظمة وهذا بهدف تصميم الإجراءات المضادة لذلك؛
- توفير الاتصال والتدريب للموظفين الذين يخشون التعديلات التي سيتطلبها التغيير؛
- تكييف إستراتيجية التغيير الخاصة بالمؤسسة مع شدة المقاومة فمثلاً: تعد إستراتيجية الاتصال والمشاركة الأنسب في حالات الاستقرار والمقاومة الضعيفة، بينما تعد إستراتيجية المفاوضات والتلاعب الأنسب في حالة المقاومة ذات الجذور العنيدة والقوية.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد تحديد الدراسات السابقة يمكن القول إنها ساعدت في تكوين نظرة منهجية لموضوعنا هذا من خلال وضع الأسس اللازمة لكيفية اختيار الوسائل الإحصائية لإتمام أغراض هذه الدراسة، لذلك سنحاول في هذا العنصر البحث عن نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية كما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (مقاومة التغيير التنظيمي):

اعتمدنا في دراستنا على (08) دراسات تناولت متغير مقاومة التغيير (05) عربية و(03) أجنبية اتفقت في ثلاثة نقاط مهمة وهي: الهدف المشترك وهو معرفة أسباب مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها، كما اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي باستثناء دراسة (شواي سارة، 2018) التي استخدمت المنهج المقارن، كما اتفقت كل الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع مقاومة التغيير في استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية الخاصة بعينة البحث. من جهة أخرى تعد جل هذه الدراسات حديثة ومقارنة فيما بينها وانحصرت بين سنتي 2019/2017 باستثناء دراسة (صالح بن سليمان الفائز) التي أجريت سنة 2008. ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الثلاثة أمور الأنفة الذكر.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف فقد اختلف مجتمع الدراسة حسب الأهداف المرجوة منه، غير أنه شمل قطاعات عدة من بينها: القطاع الخدماتي ك: دراسة (Halit Karaxha 2019)، ودراسة (Inta Cinite and Linda E. Duxbury, 2018) ودراسة (عباس سمير، 2018) ودراسة (القحطاني آل برمان 2018) ودراسة (Vasiliki Amarantou, And Other, 2017) وقطاع التعليم العالي ك: دراسة (سماتي حاتم، 2018)، ومن جهة أخرى هناك دراسات اعتمدت على المزج بين قطاعات عدة مثل دراسة (شواي سارة، 2018)، ودراسة (Halit Karaxha, 2019) ودراسة (صالح بن سليمان الفائز 2008).

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (المهارات القيادية):

احتوت الدراسة على (10) دراسات تناولت موضوع المهارات القيادية (08) عربية و(02) أجنبية، اتفقت جميعها في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي، وأداة جمع البيانات وهو الاستبيان، كذلك زمن إجراء الدراسة حيث كانت متقاربة وحديثة انحصرت بين سنتي (2020/2013) باستثناء دراسة (Kotter and Schlesinger) التي أجريت سنة 2008.

أما أوجه الاختلاف فقد اختلفت معظمها في عدد تصنيف المهارات القيادية، حيث تناولت دراسة (Kais Lassoued, Atef Awad, Rafika Ben Guirat, 2020) ودراسة (العتيبي منيرة بنت نايف، 2019) تصنيف مغاير للمهارات للقيام بالعمل الإداري. أما بقية الدراسات فقد اعتمدت تصنيف واحد مع اختلاف طفيف في عدد المهارات الواجب توفرها في القائد الإداري، كما اختلفت هذه الدراسات في مجتمع البحث الذي أجريت فيه، فقد مست عدة قطاعات من بينها: قطاع التعليم بشقيه الثانوي: دراسة (العتيبي منيرة بنت نايف 2019) ودراسة (هناء محمد جلال جمال الدين لطفي 2016) والتعليم العالي: دراسة (Kais Lassoued, Atef Awad, Rafika Ben Guirat, 2020) ودراسة (عبد اللطيف صيتي ورميلة لعمور، 2019) ودراسة (عبد الله هشبيل عبد الله بن هشبيل، 2013)، وتعد دراسة (شيباني فوزية، 2018) الدراسة الوحيدة التي مزجت بين قطاعين هما قطاع الخدمات وقطاع الصناعة.

ثالثا: علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

-تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها إعتمدت على تقسيم مغاير لأبعاد المهارات القيادية وفق المستويات الإدارية الثالث (العليا، الوسطى، الدنيا) مما أعطى الدراسة الحالية أكثر مصداقية، على عكس الدراسات السابقة التي قسمت المهارات القيادية بطريقة عشوائية.

-جل الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها لم تحدد العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي بشكل مباشر، أين تناول بعضها المهارات القيادية والتغيير التنظيمي بعيدا عن أسباب مقاومة التغيير، وإن كان قد تم تناولها فهو بشكل سطحي دون التعمق فيها.

-اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها عملت على إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) من خلال تصميم نموذج إفتراضي يحاكي بيانات متغيرات الدراسة.

-كما تطرقت الدراسة الحالية إلى موضوع مهم وغير مسبوق على المستوى الاقتصادي، وهو تطوير المهارات القيادية السائدة في مؤسسات هذا القطاع بهدف الحد من أسباب مقاومة المرؤوسين للتغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعد منهجية الدراسة ذات أهمية بالغة في رسم مسار البحث وتحقيقه لأهدافه، حيث أنها ترشد الباحث لتحديد القواعد والإجراءات التي تكفل له تحقيق الغرض النهائي للدراسة، وعليه تناولنا في هذا المبحث مجتمع وعينة الدراسة، نموذج وفرضيات الدراسة، أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.

المطلب الأول: منهجية تصميم الدراسة

أولاً: منهجية تصميم الدراسة:

إن كلمة "منهج" تعني الطريق أو المسلك المستقيم البين، والباحث العلمي يفترض أن يعتمد على منهج أو طريق من الطرق للوصول بالبحث إلى غايته، من خلال الحصول على المادة العلمية وترتيبها. فامتلاك المادة العلمية بطريقة غير منتظمة يؤدي إلى تشعب البحث ونتائجه.

ونظراً لطبيعة موضوع دراستنا، التي تهدف إلى كشف عن الدور الذي تؤديه المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير، فإن الباحث استخدم "المنهج الوصفي" الذي يعمد وصف الظاهرة وتحليلها والكشف عن العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تساهم في فهم الواقع أكثر لأجل تحسينه.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

إن تحديد الحجم المناسب للعينة يعتبر أمراً مهماً إذ يتم استخدام عدة طرق إحصائية حتى تكون العينة محددة بدقة، فمن الناحية العلمية يجب أن يكون حجم العينة المدروسة أكبر أو يساوي $7/1$ من حجم المجتمع ككل.

1. مجتمع الدراسة: ويقصد به كل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة¹. وفي دراستنا هذه تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مؤسسة كوسيدار بكل فروعها والبالغ عددهم بـ 33687 موظف للموسم 2022/2021.

¹ -محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، عمان-الأردن، 1999، ص

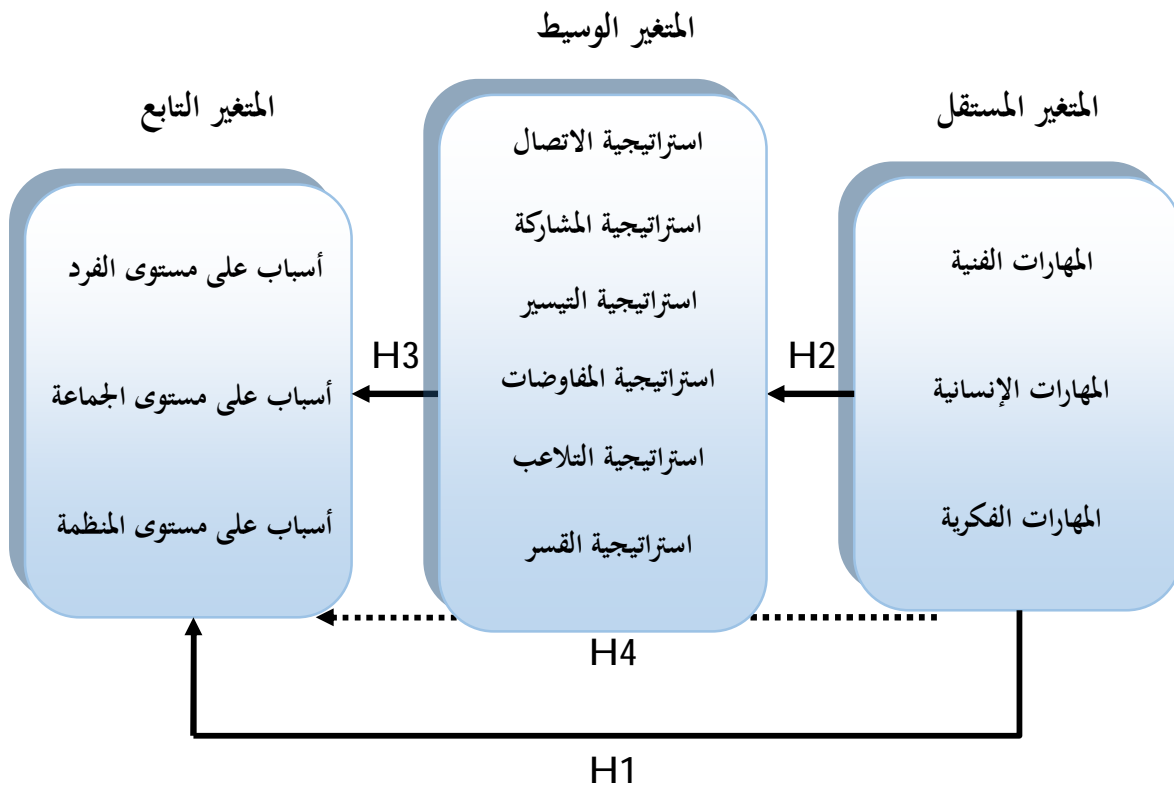
2. عينة الدراسة: تعرف عينة الدراسة بأنها: "جزء من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة علمية محددة ليستخدم هذا الجزء في الحكم على الكل (مجتمع الدراسة)"¹. تمثلت عينة الدراسة في فرع المنشآت الفنية بالروبية الواقع بمدينة الجزائر العاصمة الذي يحتوي على 150 موظف.

المطلب الثاني: نمذجة الدراسة وفرضياتها

أولاً: نموذج الدراسة:

تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بصور وأبعاد مختلفة وكذلك تم الاستناد إلى أهم التوصيات التي قدمتها في بناء نموذج دراستنا الموضح الشكل الموالي ليجيب على أسئلة الدراسة ويحقق أهدافها المرجوة.

الشكل رقم (26): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات النظرية والتطبيقية

¹ - محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS (الجزء الأول)، مركز البحوث لمكتبة الملك فهد، الرياض-السعودية، 2005، ص 100.

ثانيا: تطوير فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار، وتنفرع منها الفرضيات التالية:
 - 1-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المهارات القيادية وأسباب على مستوى الفرد في مؤسسة كوسيدار.
 - 1-2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المهارات القيادية وأسباب على مستوى الجماعة في مؤسسة كوسيدار.
 - 1-3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المهارات القيادية وأسباب على مستوى المنظمة في مؤسسة كوسيدار.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير في مؤسسة كوسيدار، وتنفرع منها الفرضيات التالية:
 - 2-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المهارات القيادية واستراتيجية الاتصال في مؤسسة كوسيدار.
 - 2-2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المهارات القيادية واستراتيجية المشاركة في مؤسسة كوسيدار.
 - 2-3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المهارات القيادية واستراتيجية التيسير في مؤسسة كوسيدار.
 - 2-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المهارات القيادية واستراتيجية المفاوضات في مؤسسة كوسيدار.
 - 2-5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المهارات القيادية واستراتيجية التلاعب في مؤسسة كوسيدار.
 - 2-6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المهارات القيادية واستراتيجية القسر في مؤسسة كوسيدار.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار، وتنفرع منها الفرضيات التالية:
 - 3-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد استراتيجيات الحد من مقاومة وأسباب على مستوى الفرد في مؤسسة كوسيدار.

2-3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد استراتيجيات الحد من مقاومة وأسباب على مستوى الجماعة في مؤسسة كوسيدار.

3-3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد استراتيجيات الحد من مقاومة وأسباب على مستوى المنظمة في مؤسسة كوسيدار.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد المهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة) في مؤسسة كوسيدار بوجود استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير (استراتيجية الاتصال، استراتيجية المشاركة، استراتيجية التيسير، استراتيجية المفاوضات، استراتيجية التلاعب، استراتيجية القسر) كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

4-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي بوجود استراتيجية الاتصال كمتغير وسيط في مؤسسة كوسيدار، ويتفرع منها الفروض التالية:

4-1-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية الاتصال كمتغير وسيط.

4-1-2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية الاتصال كمتغير وسيط.

4-1-3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية الاتصال كمتغير وسيط.

4-1-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية الاتصال كمتغير وسيط.

4-1-5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية الاتصال كمتغير وسيط.

4-1-6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية الاتصال كمتغير وسيط.

7-1-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية الاتصال كمتغير وسيط.

8-1-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية الاتصال كمتغير وسيط.

9-1-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية الاتصال كمتغير وسيط.

2-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي بوجود استراتيجية المشاركة كمتغير وسيط في مؤسسة كوسيدار، ويتفرع منها الفروض التالية:

1-2-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية المشاركة كمتغير وسيط.

2-2-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية المشاركة كمتغير وسيط.

3-2-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية المشاركة كمتغير وسيط.

4-2-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية المشاركة كمتغير وسيط.

5-2-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية المشاركة كمتغير وسيط.

6-2-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية المشاركة كمتغير وسيط.

7-2-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية المشاركة كمتغير وسيط.

8-2-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية المشاركة كمتغير وسيط.

9-2-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية المشاركة كمتغير وسيط.

3-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي بوجود استراتيجية التيسير كمتغير وسيط في مؤسسة كوسيدار، ويتفرع منها الفروض التالية:

1-3-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية التيسير كمتغير وسيط.

2-3-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية التيسير كمتغير وسيط.

3-3-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية التيسير كمتغير وسيط.

4-3-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية التيسير كمتغير وسيط.

5-3-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية التيسير كمتغير وسيط.

6-3-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية التيسير كمتغير وسيط.

7-3-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية التيسير كمتغير وسيط.

8-3-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية التيسير كمتغير وسيط.

9-3-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية التيسير كمتغير وسيط.

4-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي بوجود استراتيجية المفاوضات كمتغير وسيط في مؤسسة كوسيدار، ويتفرع منها الفروض التالية:

1-4-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية المفاوضات كمتغير وسيط.

2-4-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية المفاوضات كمتغير وسيط.

3-4-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية المفاوضات كمتغير وسيط.

4-4-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية المفاوضات كمتغير وسيط.

5-4-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية المفاوضات كمتغير وسيط.

6-4-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية المفاوضات كمتغير وسيط.

7-4-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية المفاوضات كمتغير وسيط.

8-4-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية المفاوضات كمتغير وسيط.

9-4-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية المفاوضات كمتغير وسيط.

5-4 مقاومة التغيير التنظيمي بوجود استراتيجية التلاعب كمتغير وسيط في مؤسسة كوسيدار، ويتفرع منها

الفروض التالية:

1-5-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية التلاعب كمتغير وسيط.

2-5-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية التلاعب كمتغير وسيط.

3-5-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية التلاعب كمتغير وسيط.

4-5-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية التلاعب كمتغير وسيط.

4-5-5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية التلاعب كمتغير وسيط.

4-5-6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية التلاعب كمتغير وسيط.

4-5-7 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية التلاعب كمتغير وسيط.

4-5-8 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية التلاعب كمتغير وسيط.

4-5-9 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية التلاعب كمتغير وسيط.

4-6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي بوجود استراتيجية القسر كمتغير وسيط في مؤسسة كوسيدار، ويتفرع منها الفروض التالية:

4-6-1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية القسر كمتغير وسيط.

4-6-2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية القسر كمتغير وسيط.

4-6-3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد بوجود استراتيجية القسر كمتغير وسيط.

4-6-4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية القسر كمتغير وسيط.

4-6-5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية القسر كمتغير وسيط.

4-6-6 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة بوجود استراتيجية القسر كمتغير وسيط.

4-6-7 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية القسر كمتغير وسيط.

4-6-8 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية القسر كمتغير وسيط.

4-6-9 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة بوجود استراتيجية القسر كمتغير وسيط.

المطلب الثالث: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

أولاً: أداة الدراسة: شمل الاستبيان الكلي للدراسة 82 عبارة وبعد تحكيمه وإجراء تعديلات وحذف في فقراته استقر في صورته النهائية عند 80 عبارة كما هو موضح الملحق الموجود، وينقسم الاستبيان إلى جزأين:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية والتي هي: الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: خصص هذا الجزء للمعلومات الفنية المتعلقة بمحاور الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): محاور أداة الدراسة

عدد العبارات	العبارات	البعد	المحور	
42	01 إلى 04	إدارة الاجتماعات	المهارات الفنية	
	05 إلى 08	إدارة الوقت		
	09 إلى 12	إدارة ضغوط العمل		
	13	13 إلى 17	الاتصال والتواصل مع الآخرين	المهارات الإنسانية
		18 إلى 21	بناء فرق العمل	
		22 إلى 25	التحفيز	
	17	26 إلى 29	حل المشكلات واتخاذ القرارات	المهارات الفكرية
		30 إلى 34	التفكير الإبداعي	
		35 إلى 39	التخطيط الاستراتيجي	
		40 إلى 42	الدكاء العاطفي	
	19	43 إلى 49	أسباب على مستوى الفرد	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
		50 إلى 55	أسباب على مستوى الجماعة	
56 إلى 61		أسباب على مستوى المنظمة		
19	62 إلى 64	استراتيجية الاتصال	استراتيجيات	
	65 إلى 68	استراتيجية المشاركة	الحد من مقاومة	
	69 إلى 71	استراتيجية التيسير	التغيير	

من 72 إلى 74	استراتيجية المفاوضات
من 75 إلى 77	استراتيجية التلاعب
من 78 إلى 80	استراتيجية القسر

المصدر: من إعداد الباحث

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في تصميم خيارات الاجابة في الاستبيان حيث كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان تقابلها إجابة من الاجابات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وهذا من أجل إعطاء مساحة أكبر للمستقصى منه في التعبير عن إجابته. ومن أجل تسهيل عملية المعالجة الإحصائية تم إعطاء كل خيار عدد صحيح كوزن له وهذا من شأنه كذلك أن يساعدنا في تحديد المتوسطات المرجحة واتجاه الاجابات، والجدول الموالي يعطي أكثر توضيح:

الجدول رقم (12): الأوزان المعطاة للخيارات

خيارات الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن النسبي	5	4	3	2	1

انطلاقاً من هذه الأوزان تم حساب المتوسطات المرجحة وتحديد الاتجاه الموافق لها كما يلي:
 طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات، طول الفئة = $5 - 1 / 5 = 0.8$ ، ثم بعد ذلك نضيف العدد 0.8 إلى أقل قيمة في المقياس وهو 1 وفي كل مرة نضيف 0.8 حتى نصل إلى أعلى قيمة وهي 5 كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الأوزان	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	[4,2-5]	[3,4-4,19]	[2,6-3,39]	[1,8-2,59]	[1-1,79]
اتجاه الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي

من خلال الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان يكون كما يلي:
 - إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين [4,2-5] فهذا يعني أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هو "موافق بشدة"؛
 - إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين [3,4-4,19] فهذا يعني أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هو "موافق"؛

-إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين [2,6-3,39] فهذا يعني أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هو "محايد"؛

-إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين [1,8-2,59] فهذا يعني أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هو "غير موافق"؛

-إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين [1-1,79] فهذا يعني أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين هو "غير موافق بشدة"؛

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد فقد تم اعتماد مقياس خاص مقسم إلى ثلاث مستويات هي: (مرتفع، متوسط، منخفض)، من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس 5 وأقل قيمة فيه 1 على ثلاث مستويات أي: $1.33 = 3 / (1-5)$ ، ثم بعد ذلك إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو 1 واستمرت الاضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي 5 ونتائج الجدول الموالي توضح ذلك:

الجدول رقم (14): المتوسطات المرجحة للمتغيرات والأبعاد والمستويات الموافقة لها

المتوسط الحسابي	[3,68-5]	[2,34-3,67]	[1-2,33]
المستوى	مرتفع	متوسط	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مقياس ليكرت

من خلال الجدول أعلاه يمكننا أن نستنتج مستوى الأبعاد والمتغيرات كما يلي:

-إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للمتغير أو البعد يتراوح بين [3,68-5] فإن هذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعا.

-إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للمتغير أو البعد يتراوح بين [2,34-3,67] فإن هذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطا.

-إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للمتغير أو البعد يتراوح بين [1-2,33] فإن هذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضا.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

في سبيل تحليل البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 25 (SPSS V.25) وبرنامج تحليل البنية اللحظية الإصدار 24 (AMOS V.24) والذتان تضمنا مجموعة من الأدوات نذكر منها:

1- معامل الارتباط بيرسون Pearson: لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتحديد درجة الارتباط، وكذلك التأكد من صدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي للاستبيان.

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbah: بغية التأكد من ثبات الاستبيان.

3- معامل الالتواء Skewness والتفلطح Kurtosis: وذلك لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

4- المتوسط الحسابي Mean: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارات الاستبيان.

5- المتوسط الحسابي المرجح Mean Weight: لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل بعد.

6- الانحراف المعياري Standard deviation: بهدف معرفة مقدار تشتت إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي.

7- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis: وذلك لتقييم قدرة نموذج العوامل الكامنة على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

8- تحليل المسار Path analysis: وتم استخدام هذا الأسلوب في اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان): ويقصد به أن تكون أداة الدراسة (الاستبيان) مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله بالتحكيم خارجياً وداخلياً.

1. الصدق الظاهري: أي أن تقيس الاداة (الاستبيان) ما وضعت لقياسه من خلال شكلها ومظهرها، من أجل ذلك تم عرض الاستبيان على المشرف من أجل تحكيمه مبدئياً ثم عرضه على مجموعة من الأساتذة لتحكيمه الذين لهم خبرة بموضوع البحث العلمي من عدة جوانب والذين قدموا مجموعة من الملاحظات والمقترحات تم من خلالها تعديل وحذف ودمج في عبارات الاستبيان ليستقر في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق الموجود.

2. **الصدق الداخلي:** ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، ولأجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه وفيما يلي عرض مفصل لنتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

أ- الاتساق الداخلي للمهارات القيادية:

✓ المهارات الفنية:

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الفنية والدرجة الكلية لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد.

إدارة الوقت			إدارة الاجتماعات		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0.661**	05	0.000	0.703**	01
0.000	0.853**	06	0.000	0.729**	02
0.000	0.696**	07	0.000	0.705**	03
0.000	0.754**	08	0.000	0.717**	04
(**) دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).			إدارة ضغوط العمل		
			مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة
			0.000	0.809**	09
			0.000	0.754**	10
			0.000	0.698**	11
			0.000	0.570**	12

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25

يوضح الجدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الفنية والدرجة الكلية للبعد، والذي أظهر أن معاملات الارتباط كلها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، حيث تراوحت بين (0.570) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (12) وبين (0.853) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (06) وبذلك تعتبر عبارات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ المهارات الإنسانية:

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الإنسانية والدرجة الكلية لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد.

بناء فرق العمل			الاتصال والتواصل مع الآخرين		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0.696**	18	0.000	0.672**	13
0.000	0.722**	19	0.000	0.716**	14
0.000	0.641**	20	0.000	0.699**	15
0.000	0.707**	21	0.000	0.703**	16
(**) دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).			0.000	0.702**	17
			التحفيز		
			مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة
			0.000	0.809**	22
			0.000	0.754**	23
			0.000	0.698**	24
0.000	0.570**	25			

المصدر: من إعداد اعتماداً على مخرجات spss v25

يوضح الجدول السابق والمتعلق بمعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد المهارات الإنسانية والدرجة الكلية لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد، حيث أن كل العبارات لها ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، فقد بلغ معامل الارتباط أعلى قيمة عند العبارة (23) بـ (0.754) في حين سجلت أدنى قيمة عند العبارة (25) بـ (0.570)، وبهذا تعتبر عبارات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

✓ المهارات الفكرية:

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المهارات الفكرية والدرجة الكلية لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد.

ثانياً: التفكير الإبداعي			أولاً: حل المشكلات واتخاذ القرارات		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.000	0.835**	30	0.000	0.769**	26
0.000	0.817**	31	0.000	0.724**	27
0.000	0.663**	32	0.000	0.742**	28
0.000	0.735**	33	0.000	0.624**	29

ثالثا: التخطيط الاستراتيجي			رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
0.000	0.755**	34			
رابعا: الذكاء العاطفي					
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	0.000	0.787**	35
0.000	0.807**	40	0.000	0.741**	36
0.000	0.806**	41	0.000	0.702**	37
0.000	0.845**	42	0.000	0.732**	38
(**) دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)			0.000	0.538**	39

المصدر: من إعداد اعتمادا على مخرجات spss v25

يوضح الجدول السابق والمتعلق بمعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد المهارات الفكرية والدرجة الكلية لكل مؤشر من مؤشرات هذا البعد، حيث أن كل العبارات لها ارتباط موجب ودال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، فقد بلغ معامل الارتباط أعلى قيمة عند العبارة (42) بـ (0.845) في حين سجلت أدنى قيمة عند العبارة (39) بـ (0.538)، وبهذا تعتبر عبارات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

ب-الاتساق الداخلي لأسباب مقاومة التغيير التنظيمي: وجاءت نتائج الاتساق الداخلي كما يلي:

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات أسباب مقاومة التغيير والدرجة الكلية للبعد.

ثانيا: أسباب على مستوى الجماعة			أولا: أسباب على مستوى الفرد				
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة		
0.000	0.713**	50	0.000	.0689**	43		
0.000	0.607**	51	0.000	0.752**	44		
0.000	0.616**	52	0.000	0.690**	45		
0.000	0.619**	53	0.000	0.586**	46		
0.000	0.650**	54	0.000	0.746**	47		
0.000	0.740**	55	0.000	0.774**	48		
(**) دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).			0.000	0.837**	49		
			ثالثا: أسباب على مستوى المنظمة				
			مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة		
			0.000	0.697**	56		
			0.000	0.680**	57		
			0.000	0.604**	58		
			0.000	0.708**	59		
			0.000	0.646**	60		
0.000	0.549**	61					

المصدر: من إعداد اعتمادا على مخرجات spss v25

يبين الجدول رقم (18) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي والدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد المنتمية له كل عبارة، فقد جاءت معاملات الارتباط كلها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، فقد تراوحت بين (0.549) في حدها الأدنى أمام العبارة (61) وبين (0.837) في حدها الأعلى أمام العبارة (49)، وبهذا تعتبر صادقة إلى حد يمكن الاعتماد عليها لما وضعت لقياسه.

ج- استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير: أظهرت نتائج الاتساق الداخلي الأرقام التالية:

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير والدرجة الكلية للبعد.

2- استراتيجية المشاركة			1- استراتيجية الاتصال		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
62	0.876**	0.000	65	0.756**	0.000
63	0.744**	0.000	66	0.866**	0.000
64	0.833**	0.000	67	0.768**	0.000
			68	0.747**	0.000
			3- استراتيجية التيسير		
69	0.867**	0.000	4- استراتيجية المفاوضات		
70	0.815**	0.000	72	0.768**	0.000
71	0.789**	0.000	73	0.770**	0.000
			74	0.819**	0.000
			5- استراتيجية التلاعب		
75	0.798**	0.000	6- استراتيجية القسر		
76	0.815**	0.000	78	0.769**	0.000
77	0.709**	0.000	79	0.590**	0.000
			80	0.748**	0.000
(**) دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$).					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25

يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير والدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد المنتمية له كل عبارة، فقد جاءت معاملات الارتباط كلها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وتراوحت بين (0.590) في حدها الأدنى أمام العبارة (79) وبين (0.876) في حدها الأعلى أمام العبارة (62)، وبهذا تعتبر صادقة إلى حد يمكن الاعتماد عليها لما وضعت لقياسه.

3. الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الأبعاد، ويشير إلى انسجام أو توافق نتائج الأداة مع الإطار النظري للدراسة.

الصدق البنائي لمحور المهارات القيادية: جاءت نتائج الصدق البنائي لمحور المهارات القيادية على النحو التالي:

الجدول رقم (20): معاملات الارتباط بين درجة كل مؤشر من أبعاد المهارات القيادية والدرجة الكلية للمحور

المتغير	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المهارات الفنية	إدارة الاجتماعات	0.798**	0.000
	إدارة الوقت	0.863**	0.000
	إدارة ضغوط العمل	0.790**	0.000
أبعاد المهارات الفنية مجتمعة			
المهارات الإنسانية	الاتصال والتواصل مع الآخرين	0.901**	0.000
	بناء فرق العمل	0.825**	0.000
	التحفيز	0.868**	0.000
أبعاد المهارات الإنسانية مجتمعة			
المهارات الفكرية	حل المشكلات واتخاذ القرارات	0.788*	0.000
	التفكير الإبداعي	0.937**	0.000
	التخطيط الاستراتيجي	0.909**	0.000
	الذكاء العاطفي	0.832**	0.000
أبعاد المهارات الفكرية مجتمعة			
		0.918**	0.000

(**) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25

الصدق البنائي لمحور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

الجدول رقم (21): معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

المتغير	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	أسباب على مستوى الفرد	0.942**	0.000
	أسباب على مستوى الجماعة	0.851**	0.000
	أسباب على مستوى المنظمة	0.551**	0.000

(**) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25

الصدق البنائي لمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير:

الجدول رقم (22): معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من محور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير والدرجة الكلية للمحور

المتغير	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير	استراتيجية الاتصال	0.760**	0.000
	استراتيجية المشاركة	0.801**	0.000
	استراتيجية التيسير	0.834**	0.000
	استراتيجية المفاوضات	0.756**	0.000
	استراتيجية التلاعب	0.700**	0.000
	استراتيجية القسر	0.385**	0.000

(**) دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v25

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (ثبات الاستبيان): يقصد بثبات الاستبيان، أن يكون قادرا على أن يحقق نفس النتائج فيما لو تمت إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشرط، وفي دراستنا تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) حيث يعد أكثر مقاييس الثبات استخداما، والنتائج مدونة في الجدول الموالي توضح ذلك:

الجدول رقم (23): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

نوع المحور	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مستقل	المهارات القيادية	42	0.949
تابع	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	19	0.885
وسيط	استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير	19	0.886
	الثبات الكلي للاستبيان	80	0.960

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v25

يتضح من الجدول أعلاه أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى ثبات عالي، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لعبارات الاستبيان (0.960) وهي قيمة مرتفعة وجيدة إحصائيا وتراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة بين (0.885) و (0.949) وهي أيضا قيم مرتفعة الأمر الذي أعطى صفة الثبات للمحاور المعتمدة في هذه الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) هي صادقة وثابتة في جميع عباراتها وجاهزة للتطبيق الميداني على عينة الدراسة واختبار الفرضيات والتأكد من صحة النتائج.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي: هناك العديد من الاختبارات لمعرفة هل البيانات ذات توزيع طبيعي أم لا ولعل أبرزها معامل الالتواء والتفلطح، فحسب (george & mallery) تتوزع البيانات طبيعياً إذ تراوحت قيم معامل الالتواء بين $[-0.5 + 0.5]$ وقيم معامل التفلطح بين $[+2 و -2]$ ¹. ولقد اعتمدنا في دراستنا على هذين المعيارين لمعرفة هل البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا ، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الالتواء والتفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	معامل الالتواء skewness	معامل التفلطح kurtosis
المهارات القيادية	-0.417	-0.208
أسباب مقاومة التغيير التنظيمي	-0.153	-0.165
استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير	0.398	-0.073

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25

من خلال نتائج الجدول السابق المتعلق بنتائج اختبار الالتواء والتفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة نلاحظ قيم معامل الالتواء (skewness) جاءت محصورة بين $[-0.5 + 0.5]$ ، بينما جاءت قيم معامل التفلطح (kurtosis) محصورة بين $[+2 و -2]$ ووفقاً لهذين الشرطين فإن البيانات الخاصة بمحاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

¹ -Darren George, Paul Mallery, SPSS for windows step by step: a simple guide and reference, 17.0 update, routledge, boston, usa, 2010, P 114.

رابعاً: الخصائص الديمغرافية للعينة

يلخص الجدول التالي بيانات أفراد العينة من: الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (25): الخصائص الشخصية والاجتماعية لعينة الدراسة

النسبة	العدد	السمات	
42.3%	47	ذكر	الجنس
57.7%	64	أنثى	
100%	111	المجموع	
23.4%	26	أقل من 30 سنة	العمر
54.1%	60	31 - 40 سنة	
11.7%	13	41 - 50 سنة	
10.8%	12	50 سنة فما أكثر	
100%	111	المجموع	
26.1%	29	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
50.5%	56	6 - 15 سنة	
23.4%	26	أكثر من 15 سنة	
100%	111	المجموع	
15.3%	17	ثانوي فما أقل	المستوى التعليمي
67.6%	75	جامعي	
17.1%	19	دراسات عليا	
100%	111	المجموع	
13.5%	15	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
17.1%	19	عون تحكم	
100%	69.4	إطار	
100%	111	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25

الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل الذي يعد كمدخل للدراسة الميدانية وإسقاط للجانب النظري ثلاثة محاور رئيسية بهدف توضيح الإطار الموضوعي والمنهجي للدراسة، فقد تم عرض البيانات المتعلقة بمؤسسة كوسيدار التي وقع عليها الاختيار لإجراء الدراسة الميدانية، ثم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة منها العربية ومنها الأجنبية، ومن ثم تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة عبر التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، ثم تطرقنا إلى نموذج وفرضيات الدراسة، وبعد ذلك أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، وفي ذات السياق قمنا باختبار صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي وهذا بهدف تسهيل عملية الإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة التي سنتناولها في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد توضيح الإطار الموضوعي والمنهجي للدراسة من خلال التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، نمذجة وفرضيات الدراسة، وبعد ذلك أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي سنحاول في هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة عن طريق مجموعة من الاختبارات لأجل الوصول لإجابة عن تساؤلات الدراسة وإشكالية الدراسة إذ أننا سنحاول من خلال هذا الفصل التقدم في التحليل ومناقشة النتائج أكثر والتعليق عليها لاستخلاص بعض الأفكار والاستنتاجات، وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تحليل إجابات وأراء المبحوثين.
- المبحث الثاني: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.
- المبحث الرابع: ملخص نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول: تحليل إجابات وأراء المبحوثين

بغيت تحقيق أهداف الدراسة سنحاول في هذا العنصر تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة كل محور من محاور الدراسة من قبل مسئولي مؤسسة كوسيدار وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد، والانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد ومن ثم معرفة ترتيب اهتمامات وأولوية كل عبارة أو بعد.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان للمحور المتعلق بالمهارات القيادية

في هذا العنصر تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور المهارات القيادية، وهذا من أجل معرفة ما هو مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات القيادية من وجهة نظر الموظفين فيها، وما هي المهارة الأكثر التزاما من طرف المسؤولين.

أولاً: تحليل فقرات بعد المهارات الفنية:

وضع هذا العنصر لتقصي آراء أفراد العينة حول مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات الفنية، ولقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة الاجتماعات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
1- يعمل مسؤلك المباشر على عقد الاجتماعات بشكل دوري.	4.036	0.808	03	موافق
2- يقوم مسؤلك المباشر بتوضيح الأهداف من وراء عقد هذه الاجتماعات.	4.108	0.705	02	موافق
3- يدير مسؤلك المباشر الاجتماعات التي تعقد بمهارة كبيرة.	3.955	0.692	04	موافق
4- يعمل مسؤلك المباشر على تطبيق بالتوصيات المقدمة في الاجتماعات.	4.153	0.620	01	موافق
إدارة الاجتماعات	4.063	0.503	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v25.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مهارة إدارة الاجتماعات تراوحت بين (4.153) و(3.955)، و(0.620) و(0.692) وهذا يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين، وقد جاءت العبارة الرابعة " يعمل مسؤلك المباشر على تطبيق التوصيات المقدمة في الاجتماعات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.153) وانحراف معياري (0.620) يقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت، وتشير هذه النتيجة إلى حرص المسؤولين في مؤسسة كوسيدار على الاستفادة من التوصيات

والمقترحات المقدمة في الاجتماعات والتي هي عبارة عن حلول مستقبلية، وكذلك يعد هذا الأمر سلاحاً ذو حدين بالنسبة للمسئول وللمرؤوسين من خلال السماح لهم بالتعبير عن ما يجول في خاطرهم من آراء وأفكار حول قضايا العمل اليومية، وجاءت العبارة الثانية "يقوم مسئولك المباشر بتوضيح الأهداف من وراء عقد هذه الاجتماعات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.108) وانحراف معياري (0.705) تقابلها الإجابة موافق، وتشير هذه النتيجة إلى أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار يعملون على عقد اجتماعات هادفة وليس عقدها من أجل أن تعقد فقط بل من أجل مناقشة قضايا العمل والمشاكل التي تواجه أعضاء التنظيم بشكل عام والخروج بحلول مناسبة يتفق عليها الكل، في حين جاءت العبارة الأولى "يعمل مسئولك المباشر على عقد الاجتماعات بشكل دوري" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.036) وانحراف معياري (0.808) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، أما العبارة الثالثة "يدير مسئولك المباشر الاجتماعات التي تعقد بمهارة كبيرة" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.955) وانحراف معياري (0.692) تقابلها الإجابة موافق. في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمهارة إدارة الاجتماعات (4.063) وانحراف معياري قدره (0.503) وبمستوى قبول مرتفع من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام مرتفع من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام مهارة إدارة الاجتماعات.

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة الوقت

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
5- يحترم مسئولك المباشر الوقت ويلتزم بمواعيده.	4.315	0.673	01	موافق بشدة
6- يقوم مسئولك المباشر بالتخطيط ووضع البرامج بشكل منظم ومستمر.	3.945	0.784	03	موافق
7- ينجز مسئولك المباشر أعماله اليومية حسب أهميتها وأولوياتها.	4.036	0.659	02	موافق
8- ييسر مسئولك المباشر الإجراءات وأساليب العمل وفق هيكل تنظيمي واضح.	3.747	0.929	04	موافق
إدارة الوقت	4.011	0.568	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مهارة إدارة الوقت تراوحت بين (4.315) و(3.747)، و(0.673) و(0.929) أي بين الموافق بشدة والموافق، وهذا يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة الخامسة "يحترم مسئولك المباشر الوقت ويلتزم بمواعيده" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.315) وانحراف معياري (0.673) تقابلها الإجابة موافق بشدة على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتيجة إلى أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار يعملون وفق مبادئ إدارة

الوقت من خلال الاستخدام الأمثل للوقت وتفاذي مضيعاته، وجاءت العبارة السابعة "ينجز مسئولك المباشر أعماله اليومية حسب أهميتها وأولوياتها" بمتوسط حسابي (4.036) وانحراف معياري (0.659) تقابلها الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة السادسة "يقوم مسئولك المباشر بالتخطيط ووضع البرامج بشكل منظم ومستمر" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.945) وانحراف معياري (0.784) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، أما العبارة الثامنة "يسيطر مسئولك المباشر الإجراءات وأساليب العمل وفق هيكل تنظيمي واضح" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.747) وانحراف معياري (0.929) تقابلها الإجابة موافق. في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمهارة إدارة الوقت (4.011) وانحراف معياري قدره (0.568) وبمستوى قبول مرتفع من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام مرتفع من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام مهارة إدارة الوقت.

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة ضغوط العمل

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق بشدة	01	0.779	4.288	9- يمتلك مسئولك المباشر القدرة على تحمل ضغوط العمل.
موافق	02	0.654	4.162	10- يركز مسئولك المباشر انتباهه على ما يجب فعله حتى ينجح فيه.
موافق	04	0.699	4.036	11- يعمل مسئولك المباشر على الاستفادة من ضغوط العمل التي تواجهه.
موافق	03	0.787	4.081	12- يعمل مسئولك المباشر على التخفيف من ضغط العمل من خلال الفكاهة والترويح عن النفس.
مرتفع	01	0.515	4.141	إدارة ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

يتبين من خلال الجدول رقم (28) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مهارة إدارة ضغوط العمل تراوحت بين (4.288) و(4.036)، و(0.779) و(0.699) أي بين الموافق بشدة والموافق، وهذا يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة التاسعة "يملك مسئولك المباشر القدرة على تحمل ضغوط العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.288) وانحراف معياري (0.779) تقابلها الإجابة موافق بشدة على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتيجة إلى قدرات المسؤولين في مؤسسة كوسيدار على التعامل مع ضغوط العمل باستخدام الأساليب العلمية وتحويلها من عوامل سلبية إلى عوامل إيجابية واستثمارها وتوظيفها بما يخدم الصالح العام والخاص، وجاءت العبارة العاشرة "يركز مسئولك المباشر انتباهه على ما يجب فعله حتى ينجح فيه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.162) وانحراف معياري (0.654) تقابلها الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة الثانية عشر "يعمل مسئولك المباشر على التخفيف من ضغط العمل من

خلال الفكاهة والترويح عن النفس" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.081) وانحراف معياري (0.787) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، أما العبارة الحادية عشر "يعمل مسئولك المباشر على الاستفادة من ضغوط العمل التي تواجهه" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.036) وانحراف معياري (0.699) تقابلها الإجابة موافق.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمهارة إدارة ضغوط العمل (4.141) وانحراف معياري قدره (0.515) وبمستوى قبول مرتفع من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام مرتفع من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام مهارة إدارة ضغوط العمل.

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد المهارات الفنية

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
إدارة الاجتماعات	4.063	0.503	03	مرتفع
إدارة الوقت	4.011	0.568	02	مرتفع
إدارة ضغوط العمل	4.141	0.515	01	مرتفع
المهارات الفنية ككل	4.072	0.433	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد المهارات الفنية تراوحت بين (4.141) و(4.063)، و(0.515) و(0.503) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده المهارات الفنية (4.072) وانحراف معياري (0.433) هذا ما يشير إلى أن مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات الفنية وفق إجابات المبحوثين جاء بالمستوى المرتفع. أما بخصوص أي المهارات أكثر التزاماً واستخداماً في مؤسسة كوسيدار فقد جاءت مهارة إدارة ضغوط العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.141) وانحراف معياري (0.515)، تليها في المرتبة الثانية مهارة إدارة الوقت بمتوسط حسابي (4.011) وانحراف معياري (0.568)، في حين جاءت مهارة إدارة الاجتماعات في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.063) وانحراف معياري (0.503).

ثانياً: تحليل فقرات بعد المهارات الإنسانية:

وضع هذا العنصر لتقصي آراء أفراد العينة حول مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات الإنسانية، ولقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاتصال والتواصل مع الآخرين

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	01	0.792	4.189	13- يستمتع مسئولك المباشر للموظفين ويشجعهم على إبداء حرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
موافق	04	0.825	4.027	14- لدى مسئولك المباشر قدرة كبيرة على التأثير في الآخرين.
موافق	02	0.776	4.180	15- يمتلك مسئولك المباشر شخصية قوية ومؤثرة تجذب انتباه الآخرين عند مخاطبتهم.
موافق	05	0.892	3.801	16- يستخدم مسئولك المباشر الوسائل الحديثة في التواصل مع الآخرين.
موافق	03	0.744	4.135	17- يستخدم مسئولك المباشر لغة سليمة وواضحة في الاتصال.
مرتفع	-	0.563	4.066	الاتصال والتواصل مع الآخرين

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين تراوحت بين (4.189) و(3.801)، (0.792) و(0.892)، باتجاه عام نحو الموافقة، وهذا يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة الثالثة عشر "يستمتع مسئولك المباشر للموظفين ويشجعهم على إبداء حرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.189) وانحراف معياري (0.792) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتيجة إلى تشجيع المسؤولين في مؤسسة كوسيدار الموظفين على حرية التعبير وإبداء آرائهم ومقترحاتهم وهذا من شأنه أن يزيد من دافعية الموظفين نحو أداء أعمالهم بكل اتقان وتفان، وجاءت العبارة الخامسة عشر "يملك مسئولك المباشر شخصية قوية ومؤثرة تجذب انتباه الآخرين عند مخاطبتهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.180) وانحراف معياري (0.776) تقابلها الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة السابعة عشر "يستخدم مسئولك المباشر لغة سليمة وواضحة في الاتصال" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.135) وانحراف معياري (0.744) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة الرابعة عشر "لدى مسئولك المباشر قدرة كبيرة على التأثير في الآخرين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.027) وانحراف معياري (0.825) تقابلها الإجابة موافق، أما العبارة السادسة عشر "يستخدم مسئولك المباشر الوسائل الحديثة في التواصل مع الآخرين" فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.801) وانحراف معياري (0.892) تقابلها الإجابة موافق.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين (4.066) وانحراف معياري قدره (0.563) وبمستوى قبول مرتفع من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام مرتفع من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين.

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بناء فرق العمل

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	02	0.732	4.090	18- يشجع مسئولك المباشر التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين.
موافق	03	0.792	3.810	19- يتيح مسئولك المباشر الفرصة للموظفين بالمشاركة في صنع القرارات وخاصة التي تؤثر على أعمالهم من خلال تفويض بعض المهام لهم.
موافق	01	0.747	4.117	20- يقوم مسئولك المباشر ببناء علاقات وطيدة مع زملائه في العمل.
موافق	04	0.710	3.693	21- يكافئ مسئولك المباشر فريق العمل عند القيام بإنجازات جديدة.
مرتفع	-	0.516	3.927	بناء فرق العمل

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مهارة بناء فرق العمل تراوحت بين (4.117) و(3.693)، (0.747) و(0.710)، باتجاه عام نحو الموافقة، وهذا يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة عشرون "يقوم مسئولك المباشر ببناء علاقات وطيدة مع زملائه في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.117) وانحراف معياري (0.747) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتيجة إلى أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار يعملون على بناء علاقات مع الموظفين سواء في إطار العمل أو خارجه مما يسمح ببناء جو من التقارب والأخوة يقضي على حاجز الخوف والرسومية في إطار العمل ويزرع نوع من الحماس والثقة بين المسؤول والموظف، وجاءت العبارة الثامنة عشر "يشجع مسئولك المباشر التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.090) وانحراف معياري (0.732) تقابلها الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة التاسعة عشر "يتيح مسئولك المباشر الفرصة للموظفين بالمشاركة في صنع القرارات وخاصة التي تؤثر على أعمالهم من خلال تفويض بعض المهام لهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.810) وانحراف معياري (0.792) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، أما العبارة الواحد والعشرون "يكافئ مسئولك المباشر فريق العمل عند القيام بإنجازات جديدة" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.693) وانحراف معياري (0.710) تقابلها الإجابة موافق.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمهارة بناء فرق العمل (3.927) وانحراف معياري قدره (0.516) وبمستوى قبول مرتفع من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام مرتفع من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام مهارة بناء فرق العمل.

الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التحفيز

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	03	0.940	3.558	22- يعمل مسئولك المباشر على فهم احتياجات الموظفين ويسعى إلى لتلبيتها.
موافق	02	0.885	3.918	23- يوفق مسئولك المباشر في استخدام مبدأ الثواب والعقاب في تعامله مع الموظفين.
موافق	04	0.838	3.441	24- يحفز مسئولك المباشر الموظفين ماديا ومعنويا بشكل يزيد من دافعيتهم للعمل.
موافق	01	0.630	4.171	25- يشجع مسئولك المباشر الموظفين على إنجاز المهام والواجبات في الوقت المحدد.
مرتفع	-	0.592	3.772	التحفيز

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v25.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مهارة التحفيز تراوحت بين (4.171) و(3.441)، (0.630) و(0.838)، أي اتجاه عام نحو الموافقة، وهذا يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة الخامسة والعشرون "يشجع مسئولك المباشر الموظفين على إنجاز المهام والواجبات في الوقت المحدد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.171) وانحراف معياري (0.630) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة الثالثة والعشرون "يوفق مسئولك المباشر في استخدام مبدأ الثواب والعقاب في تعامله مع الموظفين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.918) وانحراف معياري (0.885) تقابلها الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة الثانية والعشرون "يعمل مسئولك المباشر على فهم احتياجات الموظفين ويسعى إلى لتلبيتها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.558) وانحراف معياري (0.940) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، أما العبارة الرابعة والعشرون "يحفز مسئولك المباشر الموظفين ماديا ومعنويا بشكل يزيد من دافعيتهم للعمل" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.441) وانحراف معياري (0.838) تقابلها الإجابة موافق، وتشير هذه النتائج إلى أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار يستخدمون طرق مختلفة لتحفيز الموظفين وهذا بهدف زيادة دافعيتهم نحو العمل وتحقيق أعلى مستويات الأداء التي تهدف إليها المؤسسة.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمهارة التحفيز (3.772) وانحراف معياري قدره (0.592) وبمستوى قبول مرتفع من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام مرتفع من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام مهارة التحفيز.

الجدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد المهارات الإنسانية

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
الاتصال والتواصل مع الآخرين	4.066	0.563	01	مرتفع
بناء فرق العمل	3.927	0.516	02	مرتفع
التحفيز	3.772	0.592	03	مرتفع
بعد المهارات الإنسانية ككل	3.933	0.484	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد المهارات الإنسانية تراوحت بين (4.066) و(3.772)، (0.563) و(0.592) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده المهارات الإنسانية (3.933) وانحراف معياري (0.484) هذا ما يشير إلى أن مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات الإنسانية وفق إجابات الباحثين جاء بالمستوى المرتفع. أما بخصوص أي المهارات أكثر التزاماً واستخداماً في مؤسسة كوسيدار فقد جاءت مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.066) وانحراف معياري (0.563)، تليها في المرتبة الثانية مهارة بناء فرق العمل بمستوى أقل بقليل بمتوسط حسابي (3.927) وانحراف معياري (0.516)، في حين جاءت مهارة التحفيز في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.772) وانحراف معياري (0.592). وبشكل عام لا يوجد تباين كبير في المستوى بين المهارات الثلاثة فكلها فاقت المستوى 3.68.

ثالثاً: تحليل فقرات بعد المهارات الفكرية:

وضع هذا العنصر لتقصي آراء أفراد العينة حول مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات الفكرية، ولقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة حل المشكلات واتخاذ القرارات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
26- يمتلك مسئولك المباشر القدرة على تحمل مسؤولية عواقب القرارات التي يتخذها.	3.936	0.876	04	موافق
27- يتخذ مسئولك المباشر القرارات والبدائل المناسبة لحل المشكلات وفق أسس واضحة مبنية على الحقائق والمعلومات.	3.936	0.789	03	موافق
28- يترى مسئولك المباشر في إصدار الأوامر والأحكام.	3.973	0.756	02	موافق
29- يعمل مسئولك المباشر على الاستفادة من أخطاء الغير في حل المشكلات.	4.054	0.784	01	موافق
حل المشكلات واتخاذ القرارات	3.975	0.574	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات تراوحت بين (4.054) و(3.936)، و(0.784) و(0.876)، باتجاه عام نحو الموافقة، وهذا يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة التاسعة والعشرون "يعمل مسئولك المباشر على الاستفادة من أخطاء الغير في حل المشكلات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.054) وانحراف معياري (0.784) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة الثامنة والعشرون "يترث مسئولك المباشر في إصدار الأوامر والأحكام" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.973) وانحراف معياري (0.756) تقابلها الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة السابعة والعشرون "يتخذ مسئولك المباشر القرارات والبدائل المناسبة لحل المشكلات وفق أسس واضحة مبنية على الحقائق والمعلومات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.936) وانحراف معياري (0.789) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، أما العبارة السادسة والعشرون "يملك مسئولك المباشر القدرة على تحمل مسؤولية عواقب القرارات التي يتخذها" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.936) وانحراف معياري (0.876) تقابلها الإجابة موافق، وتشير هذه النتائج إلى أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار يعملون على دراسة المشكلة والصعوبات المرافقة لها، بهدف معرفة الحل الأنسب لها من خلال المفاضلة بين البدائل المتوفرة، ومتابعة تنفيذ هذا الحل لضمان عدم تكرار حدوث المشكلة. في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات (3.975) وانحراف معياري قدره (0.574) وبمستوى قبول مرتفع من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام مرتفع من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التفكير الإبداعي

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	04	0.959	3.774	30- يبتكر مسئولك المباشر أفكاراً جديدة لتطوير طرق العمل بشكل أفضل.
موافق	03	0.899	3.837	31- يقدم مسئولك المباشر حلول عديدة في نفس الوقت للمشكلة الواحدة التي تواجهه.
موافق	01	0.828	4.072	32- يشجع مسئولك المباشر كل ما هو جديد في العمل من أفكار وأعمال.
موافق	05	0.829	3.522	33- يستخدم مسئولك المباشر عدة أساليب في توليد الأفكار الإبداعية لدى الموظفين مثل: العصف الذهني... وغيره.
موافق	02	0.911	3.882	34- يمتلك مسئولك المباشر قدرة كبيرة على التعامل مع المشكلات الصعبة التي تواجهه.
مرتفع	-	0.676	3.818	التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مهارة التفكير الإبداعي تراوحت بين (4.072) و(3.522)، و(0.828) و(0.829)، باتجاه عام نحو الموافقة، وهذا يدل على عدم وجود تباين في إجابات الباحثين، حيث جاءت العبارة الثانية والثلاثون "يشجع مسئولك المباشر كل ما هو جديد في العمل من أفكار وأعمال" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.072) وانحراف معياري (0.828) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة الرابعة والثلاثون "يمتلك مسئولك المباشر قدرة كبيرة على التعامل مع المشكلات الصعبة التي تواجهه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.882) وانحراف معياري (0.911) تقابلها الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة الواحدة والثلاثون "يقدم مسئولك المباشر حلول عديدة في نفس الوقت للمشكلة الواحدة التي تواجهه" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.837) وانحراف معياري (0.899) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة الثلاثون "يبتكر مسئولك المباشر أفكاراً جديدة لتطوير طرق العمل بشكل أفضل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.774) وانحراف معياري (0.959) تقابلها الإجابة موافق، أما العبارة الثالثة والثلاثون "يستخدم مسئولك المباشر عدة أساليب في توليد الأفكار الإبداعية لدى الموظفين مثل: العصف الذهني... وغيره" فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.522) وانحراف معياري (0.829) تقابلها الإجابة موافق، وتشير هذه النتائج إلى أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار لهم وعي كبير لأهمية التفكير الإبداعي ودوره في تحقيق التميز عن باقي المؤسسات المنافسة فهم يعملون على تشجيع الموظفين على تقديم كل ما هو جديد من أفكار وأعمال وتطويرها وحثهم على حل المشاكل بطرق إبداعية.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمهارة التفكير الإبداعي (3.818) وانحراف معياري قدره (0.676) وبمستوى قبول مرتفع من قبل الأفراد الباحثين، أي أن هناك مستوى التزام مرتفع من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام مهارة التفكير الإبداعي.

الجدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات التخطيط الاستراتيجي

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	04	0.867	3.783	35- لدى مسئولك المباشر رؤية واضحة للمستقبل.
موافق	02	0.790	3.955	36- يعمل مسئولك المباشر على تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل.
موافق	03	0.743	3.955	37- يمتلك مسئولك المباشر القدرة تحديد الأهداف ووضع السبل لتحقيقها.
موافق	05	0.756	3.747	38- يمتلك مسئولك المباشر المرونة في التخطيط وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة.
موافق	01	0.667	4.189	39- يتحقق مسئولك المباشر من مدى إنجاز العمل والأهداف بشكل دوري ومستمر.
مرتفع	-	0.540	3.926	التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مهارة التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (4.189) و(3.747)، و(0.667) و(0.756)، باتجاه عام نحو الموافقة، وهذا يدل على عدم وجود تباين في إجابات الباحثين، حيث جاءت العبارة التاسعة والثلاثون "يتحقق مسئولك المباشر من مدى إنجاز العمل والأهداف بشكل دوري ومستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.189) وانحراف معياري (0.667) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة السادسة والثلاثون "يعمل مسئولك المباشر على تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.955) وانحراف معياري (0.790) تقابلها الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة السابعة والثلاثون "يمتلك مسئولك المباشر القدرة تحديد الأهداف ووضع السبل لتحقيقها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.955) وانحراف معياري (0.743) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة الخامسة والثلاثون "لدى مسئولك المباشر رؤية واضحة للمستقبل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.783) وانحراف معياري (0.867) تقابلها الإجابة موافق، أما العبارة الثامنة والثلاثون "يمتلك مسئولك المباشر المرونة في التخطيط وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة" فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.747) وانحراف معياري (0.756) تقابلها الإجابة موافق، وتشير هذه النتائج إلى أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار يعملون على صياغة رؤية مستقبلية واضحة للموظفين وتحفيزهم لتحقيق هذه الرؤية التي تعكس مستقبل المؤسسة من خلال وضع الأهداف والتخطيط لتحقيقها وتبسيط إجراءات العمل والوقوف على مدى إنجاز هذه الخطط بشكل دوري.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمهارة التخطيط الاستراتيجي (3.926) وانحراف معياري قدره (0.540) وبمستوى قبول مرتفع من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام مرتفع من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام مهارة التخطيط الاستراتيجي.

الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الذكاء العاطفي

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	03	0.851	3.828	40- يمتلك مسئولك المباشر القدرة على فهم مشاعر الأشخاص من أفكار وانفعالات.
موافق	01	0.814	3.991	41- يستطيع مسئولك المباشر إدارة العلاقات مع الموظفين بشكل إيجابي.
موافق	02	0.796	3.828	42- يمتلك مسئولك المباشر القدرة على إدارة الانفعالات لدى الموظفين مثل: (الحماس، المثابرة، حفز النفس).
مرتفع	-	0.672	3.882	الذكاء العاطفي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مهارة الذكاء العاطفي تراوحت بين (3.991) و(3.828)، (0.814) و(0.851)، باتجاه عام نحو الموافقة، وهذا يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة الواحدة والأربعون "يستطيع مسئولك المباشر إدارة العلاقات مع الموظفين بشكل إيجابي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.991) وانحراف معياري (0.814) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة الثانية والأربعون "يملك مسئولك المباشر القدرة على إدارة الانفعالات لدى الموظفين مثل: (الحماس، المثابرة، حفز النفس)" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.828) وانحراف معياري (0.796) تقابلها الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة الأربعون "يملك مسئولك المباشر القدرة على فهم مشاعر الأشخاص من أفكار وانفعالات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.828) وانحراف معياري (0.851) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتائج إلى أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار لهم قدرة كبيرة على إدارة العلاقات مع الموظفين بشكل إيجابي من خلال التعرف على مشاعرهم والعمل على فهمها وأثرها على أعضاء التنظيم، وهذا بهدف تحقيق نجاحات كبيرة على مستوى الحياة المهنية أو الشخصية.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمهارة الذكاء العاطفي (3.882) وبانحراف معياري قدره (0.672) وبمستوى قبول مرتفع من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام مرتفع من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام مهارة الذكاء العاطفي.

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد المهارات الفكرية

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
حل المشكلات واتخاذ القرارات	3.975	0.574	01	مرتفع
التفكير الإبداعي	3.818	0.676	04	مرتفع
التخطيط الاستراتيجي	3.926	0.540	02	مرتفع
الذكاء العاطفي	3.882	0.672	03	مرتفع
بعد المهارات الفكرية ككل	3.898	0.536	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (38) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات بعد المهارات الفكرية تراوحت بين (3.975) و(3.818)، و(0.574) و(0.676) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي بعد المهارات الفكرية (3.898) وانحراف معياري (0.536) هذا ما يشير إلى أن مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات الفكرية وفق إجابات الباحثين جاء بالمستوى المرتفع. أما بخصوص أي المهارات أكثر التزاماً واستخداماً في مؤسسة كوسيدار فقد جاءت مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.975) وانحراف معياري (0.574)، تليها في المرتبة الثانية مهارة التخطيط الاستراتيجي بمستوى أقل بقليل بمتوسط حسابي (3.926) وانحراف معياري (0.540)، وجاءت مهارة الذكاء العاطفي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.882) وانحراف معياري (0.672)، أما مهارة التفكير الإبداعي فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.818) وانحراف معياري (0.676). وبشكل عام لا يوجد تباين كبير في المستوى بين المهارات الأربعة من حيث الالتزام فكلها فاقت المستوى 3.68.

رابعاً: تحليل أبعاد محور المهارات القيادية: تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات والأبعاد المتعلقة بمحور المهارات القيادية، والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المهارات القيادية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
المهارات الفنية	4.072	0.433	01	مرتفع
المهارات الإنسانية	3.933	0.484	02	مرتفع
المهارات الفكرية	3.898	0.536	03	مرتفع
محور المهارات القيادية ككل	4.072	0.433	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المهارات القيادية تراوحت بين (4.072) و(3.898)، و(0.433) و(0.536) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المهارات القيادية (4.072) وانحراف معياري (0.433) هذا ما يشير إلى أن مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات القيادية وفق إجابات المبحوثين جاء بالمستوى المرتفع. أما بخصوص أي الأبعاد أكثر التزاما واستخداما في مؤسسة كوسيدار فقد جاء بعد المهارات الفنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.072) وانحراف معياري (0.433)، يليه في المرتبة الثانية بعد المهارات الإنسانية بمستوى أقل بقليل بمتوسط حسابي (3.933) وانحراف معياري (0.484)، وجاء بعد المهارات الفكرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.898) وانحراف معياري (0.536)، وبشكل عام لا يوجد تباين كبير في المستوى بين الأبعاد الثلاثة من حيث الالتزام فكلها فاقت المستوى 3.68.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان للمحور المتعلق بأسباب مقاومة التغيير التنظيمي

في هذا العنصر تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور أسباب مقاومة التغيير، وهذا من أجل معرفة ما هو مستوى مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار من وجهة نظر الموظفين فيها، وما هي أهم الأسباب المؤدية لهذه المقاومة وما هو مصدرها (الفرد، الجماعة، المنظمة).

أولاً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد:

وضع هذا العنصر لتقصي آراء أفراد العينة حول مستوى المقاومة وأهم الأسباب المؤدية لها على مستوى الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، ولقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أسباب المقاومة على مستوى الفرد

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	01	0.954	3.873	43-أفضل عدم تغيير عملي بسبب ارتياحي للوضع الحالي.
محايد	06	1.056	3.045	44-لا أرغب في التغيير بسبب خوفي من عدم تكيفي مع طرق العمال الجديدة.
محايد	04	0.971	3.234	45-عدم قناعتي بالتغيير هو أحد الأسباب التي تجعلني لا أرغب به.
محايد	07	0.960	2.882	46-ليس لدي ثقة في الأفراد الذين يقومون بالتغيير.
محايد	05	0.908	3.108	47-فشل التجارب السابقة للتغيير تجعلني ممتعضا وخائفا منه.
موافق	03	0.942	3.486	48-توقعاتي لنتائج التغيير تدفعني إلى التردد في قبوله.
موافق	02	1.097	3.603	49-لا أتقبل التغيير الذي يمس موقعي ووظيفتي في المؤسسة.
متوسط	-	0.715	3.319	أسباب على مستوى الفرد

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v25.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد أسباب على مستوى الفرد تراوحت بين (3.873) و(2.882)، و(0.954) و(0.960)، أي بين الموافق والمحايد، وهذا يدل على عدم وجود تباين في إجابات الباحثين، حيث جاءت العبارة الثالثة والأربعون "أفضل عدم تغيير عملي بسبب ارتياحي للوضع الحالي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.873) وانحراف معياري (0.954) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة التاسعة والأربعون "لا أتقبل التغيير الذي يمس موقعي ووظيفتي في المؤسسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.603) وانحراف معياري (1.097) تقابلها الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة الثامنة والأربعون "توقعاتي لنتائج التغيير تدفعني إلى التردد في قبوله" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.486) وانحراف معياري (0.942) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتائج إلى أن الأفراد الباحثين يوافقون على أن أهم الأسباب التي تدفع الموظفين في مؤسسة كوسيدار إلى مقاومة التغيير هي راجعة إلى: ارتياحهم للوضع الحالي، وعدم تقبلهم للتغييرات التي تمس مواقعهم الوظيفية، وتوقعاتهم للنتائج التي سيسفر عنها هذا التغيير.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده أسباب على مستوى الفرد (3.319) وانحراف معياري قدره (0.715) وبمستوى قبول متوسط من قبل الأفراد الباحثين، أي أن هناك مستوى مقاومة متوسط من قبل الأفراد الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الجماعة:

وضع هذا العنصر لتقصي آراء أفراد العينة حول مستوى المقاومة وأهم الأسباب المؤدية لها على مستوى الجماعة في المؤسسة محل الدراسة، ولقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أسباب المقاومة على مستوى الجماعة

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	03	0.937	3.594	50- يتجاهل القائمون بالتغيير إشراك الموظفين في وضع برامج التغيير.
موافق	02	0.735	3.639	51- ضعف الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.
محايد	05	0.658	3.171	52- تعارض محتوى التغيير مع مبادئ وقيم جماعة العمل.
محايد	06	0.851	3.171	53- التغيير يهدد العلاقات الراهنة في جماعات العمل.
موافق	04	0.960	3.549	54- كثرة الصراعات بين أقسام العمل تجعلني لا ارجب التغيير.
موافق	01	0.731	3.747	55- عدم تزويد القيادة جميع الموظفين بالمعلومات اللازمة عن برنامج التغيير قبل البدء به.
متوسط	-	0.535	3.479	أسباب على مستوى الجماعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss v25.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد أسباب على مستوى الجماعة تراوحت بين (3.747) و(3.171)، (0.731) و(0.851)، أي بين الموافق والمحايد، وهذا يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة الخامسة والخمسون "عدم تزويد القيادة جميع الموظفين بالمعلومات اللازمة عن برنامج التغيير قبل البدء به" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.747) وانحراف معياري (0.731) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة الواحدة والخمسون "ضعف الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.639) وانحراف معياري (0.735) تقابلها الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة الخمسون "يتجاهل القائمون بالتغيير إشراك الموظفين في وضع برامج التغيير" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.594) وانحراف معياري (0.937) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتائج إلى أن الأفراد المبحوثين يوافقون على أن أهم الأسباب التي تدفع جماعات العمل في مؤسسة كوسيدار إلى مقاومة التغيير هي راجعة إلى: عدم تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن برامج التغيير، ونقص الاتصالات والتنسيق بين القائمين والمنفذين للتغيير، وعدم إشراكهم في وضع برامج التغيير.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده أسباب على مستوى الجماعة (3.479) وانحراف معياري قدره (0.535) وبمستوى قبول متوسط من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى مقاومة متوسط من قبل جماعات العمل في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة:

وضع هذا العنصر لتقصي آراء أفراد العينة حول مستوى المقاومة وأهم الأسباب المؤدية لها على مستوى المنظمة، ولقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أسباب المقاومة على مستوى المنظمة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
56-عدم وضوح أهداف التغيير تجعلني أرفضه.	3.792	0.925	01	موافق
57-أرى أن الوقت والظروف التي تمر بها المؤسسة غير مناسبين للقيام بالتغيير.	3.108	0.867	05	محايد
58-المنافسة التنظيمية السائدة في المنظمة غير مناسب لإحداث التغيير.	3.045	0.790	06	محايد
59-الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة غير مرن.	3.342	0.780	03	محايد
60-الاستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة غير واضحة.	3.198	0.760	04	محايد
61-الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تشجع على التغيير.	3.477	0.807	02	موافق
أسباب على مستوى المنظمة	3.327	0.533	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعدد أسباب على مستوى المنظمة تراوحت بين (3.792) و(3.045)، و(0.925) و(0.790)، أي بين الموافق والمحايد، وهذا يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة السادسة والخمسون "عدم وضوح أهداف التغيير تجعلني أرفضه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.792) وانحراف معياري (0.925) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة الواحدة والستون "الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تشجع على التغيير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.477) وانحراف معياري (0.807) تقابلها الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة التاسعة والخمسون "الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة غير مرن" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.342) وانحراف معياري (0.780) تقابلها الإجابة محايد على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتائج إلى أن الأفراد المبحوثين يوافقون على أن أهم أسباب المقاومة الخاصة بالجانب التنظيمي في مؤسسة كوسيدار هي راجعة إلى: عدم وضوح أهداف التغيير، وكذلك الثقافة التنظيمية التي يشاركها أفراد مؤسسة لا تشجع على التغيير، وأيضاً الهيكل المتعمد من قبل المؤسسة غير مرن مع ما تقتضيه الظروف الأحداث.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده أسباب على مستوى المنظمة (3.327) وانحراف معياري قدره (0.533) وبمستوى قبول متوسط من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى مقاومة متوسط على المستوى التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: تحليل أبعاد محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي: تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل إجابات أفراد العينة على الأبعاد المتعلقة بمحور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	03	0.715	3.319	أسباب المقاومة على مستوى الفرد
متوسط	01	0.535	3.479	أسباب المقاومة على مستوى الجماعة
متوسط	02	0.533	3.327	أسباب المقاومة على مستوى المنظمة
متوسط	-	0.573	3.392	محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي ككل

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي تراوحت بين (3.479) و(3.319)، و(0.535) و(0.715) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي (3.392) وانحراف معياري (0.573) هذا ما يشير إلى أن مستوى مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار من وجهة نظر الموظفين فيها جاء بالمستوى المتوسط. أما بخصوص ما هو البعد الأكثر إسهاماً في هذه المقاومة من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، فقد جاء بعد أسباب المقاومة على مستوى الجماعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.479) وانحراف معياري (0.535)، يليه في المرتبة الثانية بعد أسباب المقاومة على مستوى المنظمة بمتوسط حسابي (3.327) وانحراف معياري (0.533)، أما بعد أسباب المقاومة على مستوى الفرد فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.319) وانحراف معياري (0.715).

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان للمحور المتعلق باستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير

في هذا العنصر تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير، وهذا من أجل معرفة ما هي أهم الاستراتيجيات التي تتبعها مؤسسة كوسيدار في تعاملها مع مقاومة الموظفين للتغيير في إطار سعيها للحد من هذه المقاومة.

أولاً: استراتيجية الاتصال:

وضع هذا العنصر بهدف أخذ صورة مفصلة لتصورات آراء الباحثين وإدراكهم لمدى تبني المسؤولين في مؤسسة كوسيدار لاستراتيجية الاتصال والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية الاتصال

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	03	1.012	3.288	62- يقوم المسؤولون في المؤسسة بتقوية الاتصالات بين الموظفين والقائمين بالتغيير.
موافق	01	0.857	3.864	63- يوفر المسؤولون في المؤسسة التقنيات الحديثة للاتصال (الحاسوب، الإنترنت) لدعم التغيير.
محايد	02	0.947	3.288	64- يعمل المسؤولون في المؤسسة على بيان أهمية التغيير للموظفين.
متوسط	-	0.771	3.480	استراتيجية الاتصال

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية الاتصال تراوحت بين (3.864) و(3.288)، و(0.857) و(1.012) أي بين الموافق والمحايد، وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات الباحثين، حيث جاءت العبارة الثالثة والستون "يوفر المسؤولون في المؤسسة التقنيات الحديثة للاتصال (الحاسوب، الإنترنت) لدعم التغيير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.864) وانحراف معياري (0.857) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتيجة إلى أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار يعملون على استخدام التقنيات والوسائل الحديثة للاتصال في عملية التغيير وهذا لضمان انسياب المعلومة بشكل سلس وسريع سواء من الإدارة إلى الموظف (الاتصال النازل) على شكل معلومات حول كيفية تنفيذ التغيير أو من الموظف إلى الإدارة (الاتصال الصاعد) على شكل استفسارات وطلب توضيحات أكثر، وجاءت العبارة الرابعة والستون "يعمل المسؤولون في المؤسسة على بيان أهمية التغيير للموظفين"

في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.288) وانحراف معياري (0.947) تقابلها الإجابة محايد، أما العبارة الثانية والستون "يقوم المسؤولون في المؤسسة بتقوية الاتصالات بين الموظفين والقائمين بالتغيير" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.288) وانحراف معياري (1.012) تقابلها الإجابة محايد على سلم ليكرت الخماسي.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجية الاتصال (3.480) وانحراف معياري (0.771)، وبمستوى قبول متوسط من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام متوسط من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام استراتيجية الاتصال.

ثانياً: استراتيجية المشاركة:

وضع هذا العنصر بهدف أخذ صورة مفصلة لتصورات آراء المبحوثين وإدراكهم لمدى تبني المسؤولين في مؤسسة كوسيدار لاستراتيجية المشاركة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (45): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية المشاركة

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	04	0.957	2.973	65- يعمل المسؤولون في المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في عملية صنع قرارات التغيير.
موافق	02	0.992	3.720	66- يسعى المسؤولون في المؤسسة إلى تبني نماذج ناجحة للتغيير.
محايد	03	0.961	3.171	67- يستفيد المسؤولون في المؤسسة من الجهات العلمية المهتمة بالتغيير.
موافق	01	0.813	3.955	68- يقوم المسؤولون في المؤسسة بتكثيف برامج تدريب الموظفين حول متطلبات التغيير.
متوسط	-	0.733	3.455	استراتيجية المشاركة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية المشاركة تراوحت بين (3.955) و(3.171)، و(0.813) و(0.961) أي بين الموافق والمحايد، وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة الثامنة والستون "يقوم المسؤولون في المؤسسة بتكثيف برامج تدريب الموظفين حول متطلبات التغيير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.955) وانحراف معياري (0.813) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتيجة إلى أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار يعملون بشكل دوري ومستمر على برمجة دورات تدريبية للموظفين بهدف تحسين وزيادة قدراتهم

ومهاراتهم للتوافق وما يتطلبه هذا التغيير، وجاءت العبارة السادسة والستون "يسعى المسؤولون في المؤسسة إلى تبني نماذج ناجحة للتغيير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.720) وانحراف معياري (0.992) تقابلها الإجابة موافق، وهذه النتيجة تدل على أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار لهم فلسفة إدارية قائمة على الطرق والأسس العلمية وليس الطرق العشوائية في إحداث التغيير، بما يسمح بوضع إطار واضح للموظفين لتنفيذ التغيير، أما العبارة السابعة والستون "يستفيد المسؤولون في المؤسسة من الجهات العلمية المهتمة بالتغيير" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.171) وانحراف معياري (0.961) تقابلها الإجابة محايد على سلم ليكرت الخماسي.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجية المشاركة (3.455) وانحراف معياري (0.733)، وبمستوى قبول متوسط من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام متوسط من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام استراتيجية المشاركة.

ثالثاً: استراتيجية التيسير:

وضع هذا العنصر بهدف أخذ صورة مفصلة لتصورات آراء المبحوثين وإدراكهم لمدى تبني المسؤولين في مؤسسة كوسيدار لاستراتيجية التيسير والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (46): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية التيسير

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	02	0.940	3.432	69- يعمل المسؤولون في المؤسسة اختيار التوقيت المناسب للتغيير.
محايد	03	0.989	3.198	70- يختار المسؤولون في المؤسسة قبل البدء بالتغيير الواقع الأكثر ملائمة للموظفين.
موافق	01	0.937	3.666	71- يعمل المسؤولون في المؤسسة على التدرج في إحداث التغيير.
متوسط	-	0.787	3.432	استراتيجية التيسير

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية التيسير تراوحت بين (3.666) و(3.198)، و(0.937) و(0.989) أي بين الموافق والمحايد، وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة الواحد والسبعون "يعمل المسؤولون في المؤسسة على التدرج في إحداث التغيير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.666) وانحراف معياري (0.937) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتيجة إلى أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار يستخدمون

أسلوب التدرج في إحداث التغيير وهي طريقة فعالة تهدف إلى إعطاء الوقت للموظفين ليتفاعلوا مع التغيير، وتجنب حدوث صدام مباشر في حالة الإسراع في إحداثه ما يجعل الموظفين يرفضونه جملة وتفصيلاً، وجاءت العبارة التاسعة والستون "يعمل المسؤولون في المؤسسة اختيار التوقيت المناسب للتغيير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.666) وانحراف معياري (0.937) تقابلها الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة السبعون "يختار المسؤولون في المؤسسة قبل البدء بالتغيير الواقع الأكثر ملائمة للموظفين" في المرتبة الثالثة تقابلها الإجابة محايد على سلم ليكرت الخماسي.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجية التيسير (3.432) وانحراف معياري (0.787)، وبمستوى قبول متوسط من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام متوسط من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام استراتيجية التيسير.

رابعاً: استراتيجية المفاوضات:

وضع هذا العنصر بهدف أخذ صورة مفصلة لتصورات آراء المبحوثين وإدراكهم لمدى تبني المسؤولين في مؤسسة كوسيدار لاستراتيجية المفاوضات والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية المفاوضات

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	01	0.896	3.819	72- يستخدم المسؤولون في المؤسسة المفاوضات الرسمية وغير الرسمية لإقناع الموظفين.
محايد	03	0.864	2.918	73- يستخدم المسؤولون في المؤسسة طرف ثالث كمحكم لإقناع الموظفين بالتغيير.
محايد	02	0.864	3.207	74- يقوم المسؤولون في المؤسسة بمنح الموظفين بعض الامتيازات لجعلهم يقبلون التغيير.
متوسط	-	0.690	3.315	استراتيجية المفاوضات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية المفاوضات تراوحت بين (3.819) و(2.918)، (0.896) و(0.864) أي بين الموافق والمحايد، وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة الثانية والسبعون "يستخدم المسؤولون في المؤسسة المفاوضات الرسمية وغير الرسمية لإقناع الموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.819) وانحراف معياري (0.896) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة الرابعة والسبعون "يقوم"

المسؤولون في المؤسسة بمنح الموظفين بعض الامتيازات لجعلهم يقبلون التغيير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.207) وانحراف معياري (0.864) تقابلها الإجابة محايد، في حين جاءت العبارة الثالثة والسبعون "يستخدم المسؤولون في المؤسسة طرف ثالث كمحكم لإقناع الموظفين بالتغيير" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.918) وانحراف معياري (0.864) تقابلها الإجابة محايد على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتائج إلى أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار يستعلمون المفاوضات الرسمية وغير الرسمية في لإقناع الموظفين بالتغيير وإلى منحهم بعض الامتيازات لجعلهم يتقبلونه، في حين أن الموظفين لا يميلون إلى استخدام طرف ثالث كمحكم في عملية التغيير.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجية المفاوضات (3.315) وانحراف معياري (0.690)، وبمستوى قبول متوسط من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام متوسط من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام استراتيجية المفاوضات.

خامسا: استراتيجية التلاعب:

وضع هذا العنصر بهدف أخذ صورة مفصلة لتصورات آراء المبحوثين وإدراكهم لمدى تبني المسؤولين في مؤسسة كوسيدار لاستراتيجية التلاعب والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (48): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية التلاعب

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	01	0.876	3.342	75- يقوم المسؤولون في المؤسسة بدعم ومكافأة مؤيدي التغيير.
محايد	02	0.782	3.225	76- يعمل المسؤولون في المؤسسة على استمالة الأشخاص المؤثرين لدعم التغيير.
محايد	03	0.815	3.162	77- يستغل المسؤولون في المؤسسة التنظيم غير الرسمي لدعم التغيير.
متوسط	-	0.649	3.243	استراتيجية التلاعب

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية التلاعب تراوحت بين (3.342) و(3.162)، و(0.876) و(0.815) أي باتجاه المحايدة، وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة الخامسة والسبعون "يقوم المسؤولون في المؤسسة بدعم ومكافأة مؤيدي التغيير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.342) وانحراف معياري (0.876) تقابلها الإجابة محايد على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة السادسة والسبعون "يعمل المسؤولون في المؤسسة على

استمالة الأشخاص المؤثرين لدعم التغيير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.225) وانحراف معياري (0.782) تقابلها الإجابة محايد، في حين جاءت العبارة السابعة والسبعون "يستغل المسئولون في المؤسسة التنظيم غير الرسمي لدعم التغيير" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.162) وانحراف معياري (0.815) تقابلها الإجابة محايد على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتائج إلى أن المسئولين في مؤسسة كوسيدار لا يميلون بشكل كبير إلى استخدام أساليب المراوغة والالتواء كوسيلة للدفاع عن التغيير وتعاملهم مع الموظفين المقاومين لاستمالتهم وكسب قبولهم للتغيير.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجية التلاعب (3.243) وانحراف معياري (0.649)، وبمستوى قبول متوسط من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام متوسط من قبل المسئولين في مؤسسة كوسيدار حول استخدام استراتيجية التلاعب.

سادسا: استراتيجية القسر:

وضع هذا العنصر بهدف أخذ صورة مفصلة لتصورات آراء المبحوثين وإدراكهم المدى تبني المسئولين في مؤسسة كوسيدار لاستراتيجية القسر والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية القسر

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	01	0.740	3.675	78- يهدد المسئولون في المؤسسة كل من يخالف التغيير بعقوبات قاسية.
محايد	03	0.607	3.063	79- يصدر المسئولون في المؤسسة مذكرة مكتوبة بإنهاء التعاقد في حالة عدم الانصياع للتغيير.
موافق	02	0.645	3.423	80- يقوم المسئولون في المؤسسة بحرمان المقاومين للتغيير من المكافآت.
متوسط	-	0.472	3.387	استراتيجية القسر

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات استراتيجية القسر تراوحت بين (3.675) و(3.063)، و(0.740) و(0.607) أي بين الموافق والمحايد، وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارة الثامنة والسبعون "يهدد المسئولون في المؤسسة كل من يخالف التغيير بعقوبات قاسية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.675) وانحراف معياري (0.740) تقابلها الإجابة موافق على سلم ليكرت الخماسي، وجاءت العبارة الثمانون "يقوم المسئولون في المؤسسة بحرمان المقاومين للتغيير من المكافآت" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.423) وانحراف معياري (0.645) بتقابلها

الإجابة موافق، في حين جاءت العبارة التاسعة والسبعون "يصدر المسؤولون في المؤسسة مذكرة مكتوبة بإثناء التعاقد في حالة عدم الانصياع للتغيير" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.063) وانحراف معياري (0.607) تقابلها الإجابة محايد على سلم ليكرت الخماسي، وتشير هذه النتائج إلى أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار لا يميلون بشكل كبير إلى استخدام أسلوب فرض التغيير بالقوة عن طريق سلطة المركز الوظيفي، فهذا النوع من الاستراتيجيات قائم على أحادية النظرة ويقتل روح المبادرة للموظفين ودورهم في عملية التغيير ولا يبقى لهم سوى الخضوع والانصياع.

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجية القسر (3.387) وانحراف معياري (0.472)، وبمستوى قبول متوسط من قبل الأفراد المبحوثين، أي أن هناك مستوى التزام متوسط من قبل المسؤولين في المؤسسة محل حول استخدام استراتيجية القسر.

سابعاً: تحليل أبعاد محور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير: تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات والأبعاد المتعلقة بمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير، والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
استراتيجية الاتصال	3.480	0.771	01	متوسط
استراتيجية المشاركة	3.445	0.773	02	متوسط
استراتيجية التيسير	3.432	0.787	03	متوسط
استراتيجية المفاوضات	3.315	0.690	05	متوسط
استراتيجية التلاعب	3.243	0.649	06	متوسط
استراتيجية القسر	3.387	0.472	04	متوسط
محور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير ككل	3.385	0.498	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss v25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير تراوحت بين (3.480) و(3.243)، (0.771) و(0.649) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير (3.385) وانحراف معياري (0.498)، وجاءت استراتيجية الاتصال في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.480) وانحراف معياري (0.771)، تليها في المرتبة الثانية استراتيجية المشاركة بمتوسط حسابي (3.445) وانحراف معياري (0.773)، وجاءت استراتيجية التيسير في المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي (3.432) وانحراف معياري (0.715)، ثم جاءت استراتيجية القسر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.387) وانحراف معياري (0.472)، بينما جاءت استراتيجية المفاوضات في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.315) وانحراف معياري (0.690)، أما استراتيجية التلاعب فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.243) وانحراف معياري (0.649). يعزو الباحث لجوء المؤسسة إلى استخدام استراتيجية الاتصال واستراتيجية المشاركة في المرتبة الأولى والثانية إلى طبيعة وشدة المقاومة فبالنظر إلى النتائج السابقة نجد أن مستوى المقاومة جاء بمستوى متوسط، ففي هذه الحالة فإن الاستراتيجية الملائمة هي الاتصال والمشاركة وهذا حسب الدراسة التي أوردها الباحثان (Kotter and Schlesinger)¹.

¹ -John p.kotter, Leonard A.Schlesinger, **Choosing Strategies for Change**, Harvard Business Review, vol: 86, 2013, P 08.

المبحث الثاني: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

في هذا المبحث اعتمدنا في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية **Structural Equation Modeling (SEM)** وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة. والذي يعد من أفضل البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في كافة الدراسات التربوية، الاجتماعية، الطبية، الزراعية والهندسية.

المطلب الأول: النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)

أولاً: تعريف النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM):

"هي جملة طرق أو استراتيجيات إحصائية متقدمة في تحليل البيانات بهدف اختبار صحة شبكة العلاقات بين المتغيرات (النماذج النظرية) التي يفترضها الباحث جملة واحدة بدون الحاجة إلى تجزئ العلاقات المفترضة إلى أجزاء، أو اختبار صحة كل جزء من العلاقات على حدة"¹. وتعرف أيضا بأنها: "أحد العلوم الإحصائية التي تقوم على أساس استخدام أكثر من نموذج في الدراسة الواحدة لإيجاد تأثير العلاقات بين المتغيرات مع بقاء نفس الهدف وهو اختبار الفرضيات أو النظرية المستخدمة أو المنشئة من الباحث نفسه"².

فالنمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) هي منهجية إحصائية تقدم مجموعة من الإجراءات مثل باقي الطرق والأساليب الإحصائية مثل تقنية الانحدار المتعدد، التحليل العاملي وتحليل التباين، فهي تستخدم لاختبار نموذج نظري بتطبيق سلسلة من معادلات الانحدار واستخدامه يوفر إمكانية جيدة لتحليل النماذج التفسيرية للظواهر الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من الظواهر التي تنطوي على متغيرات متعددة ومعقدة³.

وتوجد حاليا عدة حزم (برامج) إحصائية خاصة بالمعادلات البنائية وأهمها⁴: حزمة EQS، وحزمة LISREL، وحزمة AMOS، وحزمة MPLUS، وحزمة SAS PROC CALIS، وحزمة SEPATH، وحزمة ROMANA، وحزمة GRAPH MAX.

¹ -أحمد بوزيان تيغرة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص 115.

² -عباس البرق، عابد المعلا، أمل سليمان، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (AMOS)، الثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص 34.

³ -محمد بدوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد: 05، الجزائر، 2016، ص

22.

⁴ -أحمد بوزيان تيغرة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

ثانيا: خطوات النمذجة بالمعادلات البنائية:

تختلف المراجع في تحديد خطوات اختبار حسن مطابقة النموذج النظري الذي يضعه الباحث، سواء كان نموذجاً عاملياً توكيدياً أو بنائياً أو نموذج تحليل المسار، وفي هذا السياق يتفق العديد من الباحثين على خمس مراحل جاء بها كل من (Schumacker & Lomax) سنة 2004 وهي¹:

1-تحديد النموذج Model Specification:

2-تعيين النموذج Model Identification:

3-تقدير النموذج Model Estimation:

4-اختبار صحة النموذج Model Testing:

5-تعديل النموذج Model Modification:

ثالثاً: التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتوكيدي (CFA) لمتغيرات الدراسة:

يعد التحليل العاملي (Factor Analysis) أحد الأساليب الإحصائية التي تساعد الباحث إلى التوصل إلى مقاييس صالحة للاستخدام وملائمة لبيئة الدراسة، ويتكون التحليل العاملي من اختبارين: التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) ويتم اللجوء إليه في حالة عدم توفر لدى الباحث معلومات مسبقة عن البنية العاملية، أو التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ويستخدم في حالة وجود تأصيل نظري مسبق لمتغيرات الدراسة فهو يهدف لتقييم مدى تطابق النموذج النظري مع بيانات البحث الجديدة. وفي دراستنا تم تخطيط التحليل العاملي الاستكشافي وتطرقنا مباشرة إلى التحليل العاملي التوكيدي وذلك لتوفر مقاييس تم التأكد من صحتها وثباتها مسبقاً عن طريق النظريات والدراسات السابقة.

1- التحليل العاملي التوكيدي (CFA): ويستخدم لتقييم مدى تطابق النموذج النظري مع بيانات البحث، وفي دراستنا تم الاستغناء عن التحليل العاملي الاستكشافي وتطرقنا مباشرة إلى التحليل العاملي التوكيدي لتحليل أداة الدراسة وهذا لتوفر مقاييس تم تأكيد صحتها مسبقاً، وتم الاستعانة بحزمة برنامج التحليل الإحصائي (Amos) في إجراءات التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للنموذج للتأكد من أن العوامل المستخرجة تدخل ضمن تشكيل متغيرات الدراسة من خلال خطوتين أساسيتين تتمثل في التحليل العاملي التوكيدي قبل التعديل وبعد التعديل من الدرجة الأولى، وهذا بغرض معرفة العلاقات بين المتغيرات وكذلك تقييم قدرة نموذج العوامل المفترض على التعبير عن مجموعة العوامل الفعلية. حيث بعد إدخال المتغيرات تحصلنا على نتائج غير مطابقة لمؤشرات الجودة، فقمنا بالتعديلات الأساسية التي اعتمد عليها (Hair, & Anderson) سنة 2010 بناءً

¹ -أحمد بوزيان تيغرة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

على ما يسمى احصائيا بمؤشرات جودة المطابقة وقيم الأوزان (التشبعات) المعيارية الظاهرة على الأسهم إذ تعرف هذه القيم بمعاملات الصدق البنائي التي كلما كانت أكبر من (0.50) دل ذلك على صدق العبارة وفي ضوء ذلك يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه أما إذا كانت أقل من (0.50) فالباحث مخير أمام إجراءين للعمل بأحدهما الأول حذف العبارات الأقل تشبعاً وملاحظة مدى الفروق في زيادة تشبعات العبارات الأخرى والطريقة الثانية هي محاولة رسم علاقة تباين بين عبارتين من خلال الاسترشاد بـ (Modification Indices) لتحديد أي العبارتين ممكن أن يزيد ارتباطهما من تشبعات العبارات في النموذج المختبر.

2- مؤشرات جودة النموذج: فيما يلي أهم المؤشرات التي من خلالها يتم قبول أو رفض النموذج الافتراضي للدراسة¹:

➤ مؤشر كاي التربيع Chi-Square أو χ^2 : يعمل هذا المؤشر على الكشف عن مدى حسن المطابقة بين مصفوفة التباين الملاحظة والمتوقعة، فهو يعمل على ألا توجد فروق بين النموذج المفترض والنموذج الحقيقي، غير أن هذا المؤشر حساس جدا لحجم العينة مما يجعله غير واقعي في بعض الأحيان لذا ينصح استعماله بمعية مؤشرات أخرى.

➤ النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square df: وهي قيمة كاي التربيع المحسوبة قسمة درجات الحرية (χ^2 / df) إذا كانت النسبة أقل من 5 تدل على أن النموذج مقبول، أما إذا كانت أقل من 3 فهي تدل على أن النموذج مطابق وجيد.

➤ مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI): ويعتبر من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، وتتراوح قيمته بين (0-1) ومع أكبر قيمة له يشير إلى أفضل مطابقة للنموذج، ومحك قبول هذا المؤشر هو (0.90) فأكثر.

➤ مؤشر توكر لويس Index Tucker-Lewis (TLI): ويطلق عليه أيضا مؤشر المقارنة المعياري، وتتراوح قيمته بين (0-1) ومع أكبر قيمة له يشير إلى أفضل مطابقة للنموذج والعكس صحيح فكلما اقترب من 0 قلت جودة مطابقة النموذج المفترض، ومحك قبول هذا المؤشر هو (0.90) فأكثر.

➤ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root mean Square Error of Approximation (RMSEA): يعتبر من أهم مؤشرات حسن المطابقة وأكثرها استخداما ويهدف إلى دراسة الفروق بين العينة والمجتمع ككل من خلال بعض المواصفات، أي تصحيح حجم العينة بما

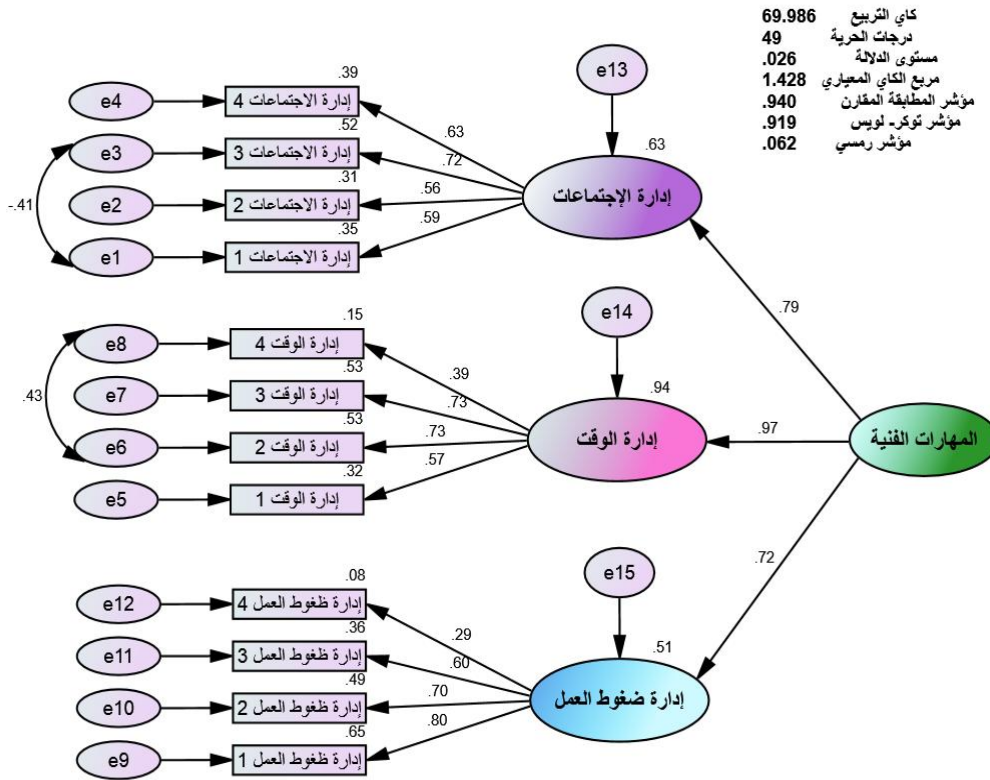
¹-Joseph F. Hair Jr, and other , **Multivariate Data Analysis**, Pearson Prentice Hall, 7th edition, 2010, PP 642-643

الجدول رقم (51): مؤشرات حسن المطابقة لبعده المهارات الفنية قبل التعديل

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول	التعليق
كاي التربيع Chi-Square أو x^2	92.224	لا يكون دالاً	/
درجات الحرية DF	51	$DF \geq 0$ نموذج معين	مقبول
مستوى الدلالة	0.000	$P\text{-value} \geq 0.05$	/
مربع الكاي المعياري (x^2 / df)	1.808	[1-3] جيد، [3-5] مقبول	جيد
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.882	$CFI > 0.90$	غير مقبول
مؤشر توكر-لويس TLI	0.848	$TLI > 0.90$	غير مقبول
مؤشر رمسي RMSEA	0.086	[0.05-0] تطابق جيد [0.08-0.05] تطابق مقبول	غير مقبول

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الشكل رقم (28): التحليل العاملي التوكيدي لبعده المهارات الفنية من الدرجة الأولى بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

يمثل الشكل أعلاه التحليل العاملي التوكيدي لبعده المهارات الفنية من الدرجة الأولى بعد التعديلات، ووفق

لقيم محك قبول مؤشرات المطابقة يتضح أن النموذج قد حاز على قيم جيدة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (52): مؤشرات حسن المطابقة لبعدها المهارات الفنية من الدرجة الأولى بعد التعديل

التعليق	محك القبول	القيمة المحسوبة	المؤشر
/	لا يكون دالاً	69.986	كاي التربيع Chi-Square أو x^2
مقبول	$DF \geq 0$ نموذج معين	48	درجات الحرية DF
دالة	$P\text{-value} \geq 0.05$	0.026	مستوى الدلالة
جيد	[1-3] جيد، [3-5] مقبول	1.428	مربع الكاي المعياري (x^2 / df)
جيد	$CFI > 0.90$	0.940	مؤشر المطابقة المقارن CFI
جيد	$TLI > 0.90$	0.919	مؤشر توكر-لويس TLI
مقبول	[0.05-0] تطابق جيد [0.08-0.05] تطابق مقبول	0.062	مؤشر رمسي RMSEA

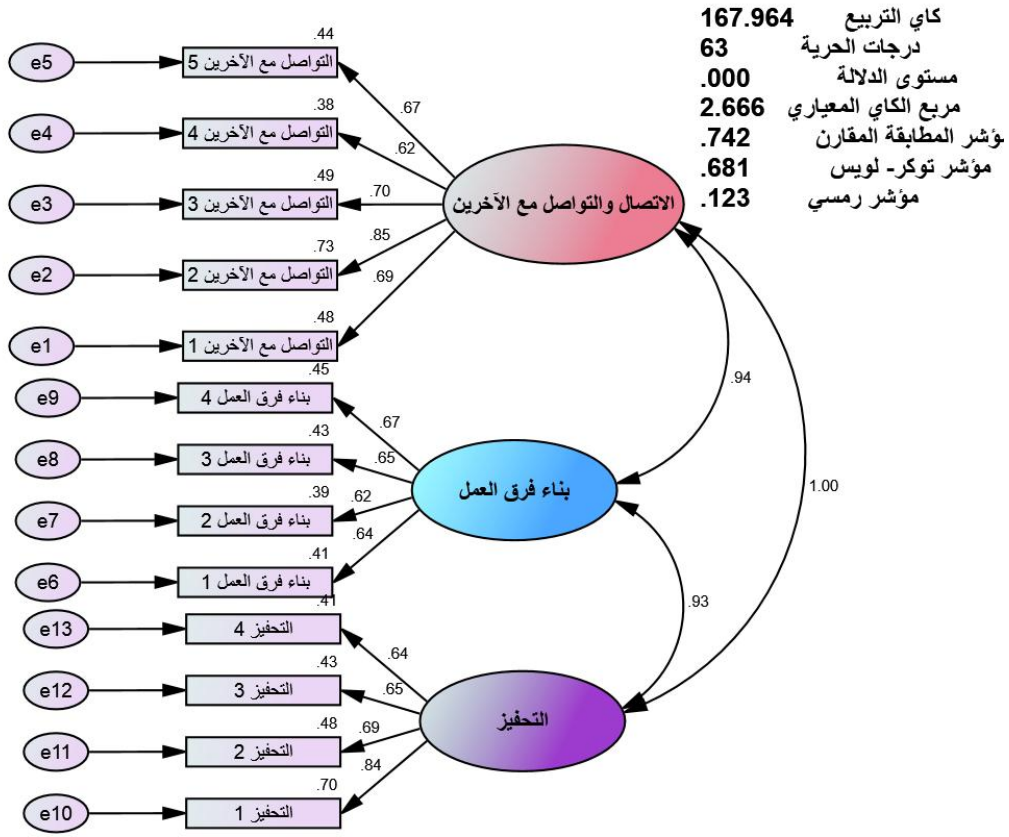
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم مؤشرات حسن المطابقة لبعدها المهارات الفنية جاءت كلها جيدة فقد بلغت قيمة كاي التربيع (69.986) مع درجة حرية (49) ومستوى دلالة (0.026) وهي أقل من 0.05، وباعتبار كاي التربيع حساس لحجم العينة فقد استخدمنا مربع الكاي المعياري فهو حاصل قسمة كاي التربيع على درجة الحرية وبلغت قيمته (1.428) وهي قيمة جيدة باعتبارها محصورة بين [1-3]، ونلاحظ كذلك أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت (0.940) وهي قيمة جيدة باعتبارها أكبر من (0.90) وقريبة من الواحد مما يسمح لنا بقبول النموذج، أما بالنسبة لمؤشر توكر-لويس (TLI) فقد بلغت قيمته (0.919) وهي كذلك قيمة جيدة باعتبارها ضمن المجال المقبول المقدر ب (0.90) فما فوق وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج، أما مؤشر رمسي والذي يعتبر من أهم المؤشرات في النموذج التوكيدي فقد بلغت قيمته (0.062) وهي مقبولة لأنها أقل من (0.08) وضمن مجال القبول [0.08-0.05]، وتعتبر مهارة إدارة الوقت أهم مكونات بعدها المهارات الفنية بنسبة ارتباط فاقت (0.90) ووصلت إلى قيمة (0.97) تليها مهارة إدارة الاجتماعات ب (0.79)، ثم تأتي مهارة إدارة ضغوط العمل بمعامل ارتباط بلغ (0.72).

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي للمهارات الإنسانية:

يمثل الشكل أدناه نموذج التحليل العاملي التوكيدي والذي يبين درجة التشعبات لمؤشرات المهارات الإنسانية والمتمثلة في (الاتصال والتواصل مع الآخرين، بناء فرق العمل، التحفيز).

الشكل رقم (29): التحليل العاملي التوكيدي لبعدها المهارات الإنسانية قبل التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن غالبية مؤشرات المطابقة غير محققة، وبالتالي يتوجب إجراء تعديلات على النموذج لتحسينه.

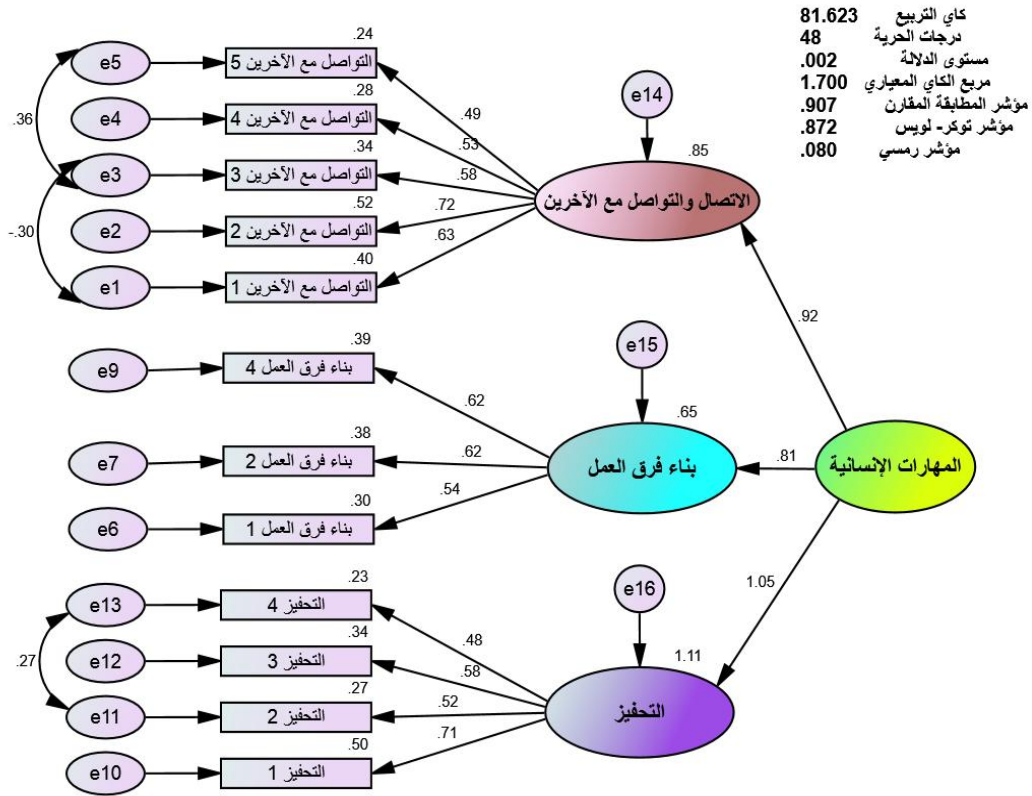
الجدول رقم (53): مؤشرات حسن المطابقة لبعدها المهارات الإنسانية قبل التعديل

التعليق	محك القبول	القيمة المحسوبة	المؤشر
/	لا يكون دالاً	167.964	كاي الترتيب Chi-Square أو x^2
مقبول	$DF \geq 0$ نموذج معين	63	درجات الحرية DF
/	$P\text{-value} \geq 0.05$	0.000	مستوى الدلالة
جيد	[1-3] جيد، [3-5] مقبول	2.666	مربع الكاي المعياري (x^2/df)
غير مقبول	$CFI > 0.90$	0.742	مؤشر المطابقة المقارن CFI
غير مقبول	$TLI > 0.90$	0.681	مؤشر توكر- لويس TLI
غير مقبول	[0.05-0] تطابق جيد [0.08-0.05] تطابق مقبول	0.123	مؤشر رمسي RMSEA

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح عدم ملائمة نموذج المهارات الإنسانية، حيث بلغ مؤشر المطابقة المقارن القيمة (CFI) (0.722) وهي قيمة منخفضة لأنها أصغر من (0.90)، أما بالنسبة لمؤشر توكر-لوييس (TLI) فقد بلغت قيمته (0.656) وهي كذلك قيمة منخفضة لأنها أقل من محك قبول المطابقة، أما مؤشر رمسي فقد بلغت قيمته (0.128) وهي قيمة مرتفعة جداً، وتدل نتائج هذه المؤشرات على عدم تطابق النموذج المفترض لبعدها المهارات الإنسانية مع بيانات الدراسة، وعليه يجب تعديل النموذج بحذف بعض العبارات لعدم تجاوز ارتباطها بالبعد القيمة (0.50) وهذا حسب ¹(bagozzi).

الشكل رقم (30): التحليل العاملي التوكيدي لبعدها المهارات الإنسانية من الدرجة الأولى بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول الموالي يبين مؤشرات حسن المطابقة لبعدها المهارات الإنسانية بعد التعديل:

¹ -Richard P.Bagozzi, Youjac Yi, On the evaluation of structural equation models, Journal of academy of marketing sciences, Vol 16, N°1, 1998, P 08.

الجدول رقم (54): مؤشرات حسن المطابقة لبعدها المهارات الإنسانية من الدرجة الأولى بعد التعديل

التعليق	محك القبول	القيمة المحسوبة	المؤشر
/	لا يكون دالاً	81.623	كاي التريبيك Chi-Square أو x^2
مقبولة	$DF \geq 0$ نموذج معين	48	درجات الحرية DF
دالة	$P\text{-value} \geq 0.05$	0.002	مستوى الدلالة
جيد	[1-3] جيد، [3-5] مقبول	1.700	مربع الكاي المعياري (x^2 / df)
جيد	$CFI > 0.90$	0.907	مؤشر المطابقة المقارن CFI
غير مقبول	$TLI > 0.90$	0.872	مؤشر توكر-لويس TLI
مقبول	[0.05-0] تطابق جيد [0.08-0.05] تطابق مقبول	0.080	مؤشر رمسي RMSEA

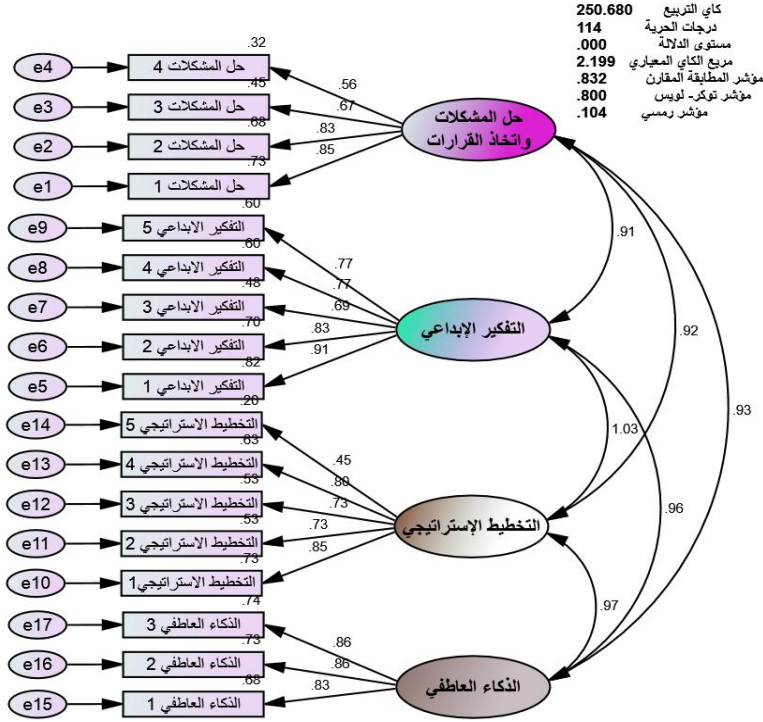
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

يتضح من نتائج الجدول السابق والمتعلق بمؤشرات حسن المطابقة لبعدها المهارات الإنسانية بعد التعديل من الدرجة الأولى أن النموذج قد حاز على قيم جيدة لجميع المؤشرات، حيث جاء مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بقيمة قدرها (0.907) وهي قيمة جيدة باعتبارها تقع ضمن محك القبول المقدر ب (0.90) فما أكثر، مما يسمح لنا بقبول النموذج، أما بالنسبة لمؤشر توكر-لويس (TLI) فقد بلغت قيمته (0.872) وهي قيمة منخفضة بعض الشيء باعتبارها لم تتخطى محك القبول المقدر ب (0.90) فما فوق، أما مؤشر رمسي والذي يعتبر من أهم المؤشرات في النموذج التوكيدي فقد بلغت قيمته (0.080) وهي مقبولة لأنها ضمن مجال القبول [0.08-0.05]. وبالنسبة لأهم التعديلات التي أجريت على نموذج بعد المهارات الإنسانية من أجل توصيفه لكي يتطابق مع المؤشرات التي اقترحها الأخصائيون، حيث تطلب الأمر حذف عبارة واحدة بسبب ضعف ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه، ويتعلق الأمر بمهارة بناء فرق العمل حيث تم حذف العبارة "بناء فرق العمل 3" فقط وهذا بسبب ضعف ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه فقد كان ارتباطها أقل من (0.50) مما جعلها سببا في عدم ملائمة النموذج وعدم قبوله فقام الباحث بحذفها من أجل تحسين مؤشرات النموذج للتطابق مع مؤشرات المطابقة المطلوبة، وتعتبر مهارة التحفيز أهم مكونات بعد المهارات الفنية بنسبة ارتباط فاق (0.90) ووصلت إلى قيمة (1.05) تليها مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين ب (0.92)، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة مهارة بناء فرق العمل بمعامل ارتباط بلغ (0.81).

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي للمهارات الفكرية:

يمثل الشكل أدناه نموذج التحليل العاملي التوكيدي والذي يبين درجة التشعبات لمؤشرات المهارات الفكرية والمتمثلة في (حل المشكلات واتخاذ القرارات، التفكير الإبداعي، التخطيط الاستراتيجي، الذكاء العاطفي).

الشكل رقم (31): التحليل العاملي التوكيدي لبعدها المهارات الفكرية قبل التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال الشكل السابق والمتعلق بالتحليل العاملي التوكيدي لبعدها المهارات الفكرية قبل التعديل نلاحظ أن غالبية مؤشرات المطابقة غير محققة الأمر الذي يتطلب إجراء تعديلات على النموذج.

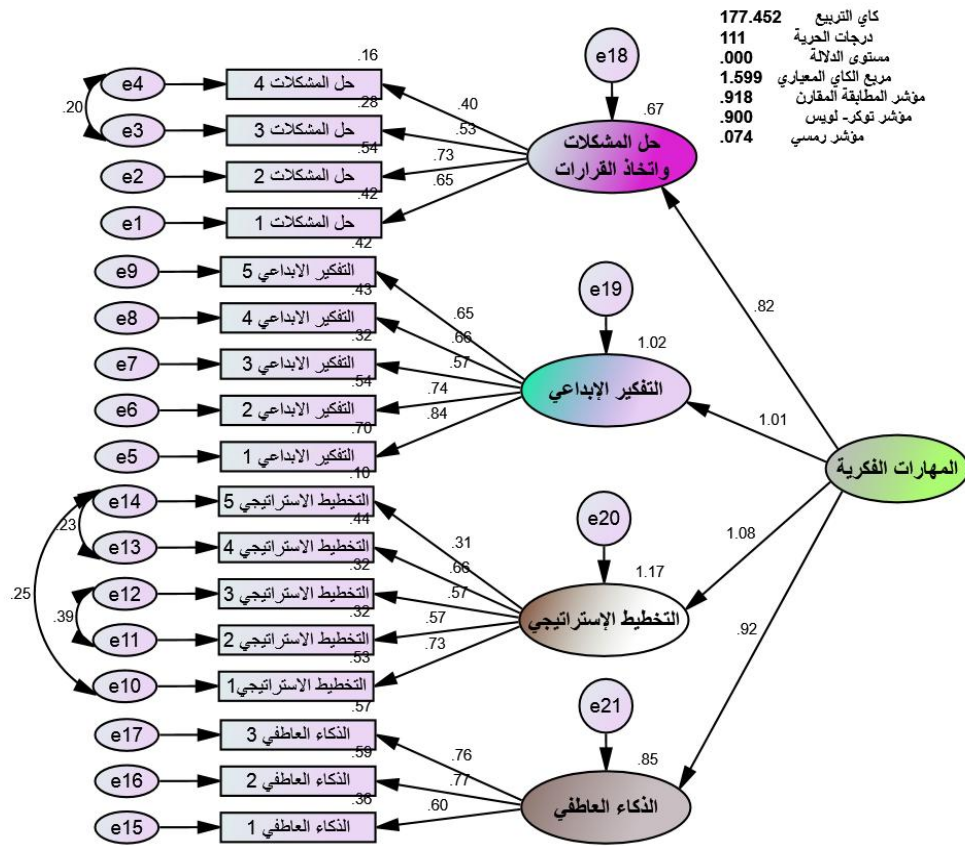
الجدول رقم (55): مؤشرات حسن المطابقة لبعدها المهارات الفكرية قبل التعديل

التعليق	محك القبول	القيمة المحسوبة	المؤشر
/	لا يكون دالاً	250.680	كاي التريبع Chi-Square أو x^2
مقبول	$DF \geq 0$ نموذج معين	114	درجات الحرية DF
/	$P\text{-value} \geq 0.05$	0.000	مستوى الدلالة
جيد	[1-3] جيد، [3-5] مقبول	2.199	مربع الكاي المعياري (x^2 / df)
غير مقبول	$CFI > 0.90$	0.722	مؤشر المطابقة المقارن CFI
غير مقبول	$TLI > 0.90$	0.800	مؤشر توكر-لوييس TLI
غير مقبول	[0.05-0] تطابق جيد [0.08-0.05] تطابق مقبول	0.104	مؤشر رمسي RMSEA

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح عدم ملائمة نموذج المهارات الفكرية، فقد جاءت قيمة كاي التربيع مرتفعة جداً وقدرت ب (250.680)، وجاءت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) منخفضة عن محك القبول المقدر ب (0.90) فما أكثر، أما قيمة مؤشر توكر-لويس (TLI) فقد بلغت قيمته (0.800) وهي قيمة منخفضة كذلك باعتبارها أقل من (0.90)، وجاءت قيمة مؤشر رمسي مرتفعة جداً حيث بلغت (0.104) وهي أكبر من محك القبول المقدر ب (0.08) فأقل، وتدلل هذه المؤشرات على عدم تطابق النموذج المقترح للمهارات الفكرية مع بيانات الدراسة، ومنه وجب تعديل النموذج.

الشكل رقم (32): التحليل العاملي التوكيدي لبعدها المهارات الفكرية من الدرجة الأولى بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول رقم (56): مؤشرات حسن المطابقة لبعدها المهارات الفكرية من الدرجة الأولى بعد التعديل

التعليق	محك القبول	القيمة المحسوبة	المؤشر
/	لا يكون دالاً	177.452	كاي التربيع Chi-Square أو x^2
مقبول	$DF \geq 0$ نموذج معين	111	درجات الحرية DF
دالة	$P\text{-value} \geq 0.05$	0.000	مستوى الدلالة
جيد	[1-3] جيد، [3-5] مقبول	1.599	مربع الكاي المعياري (x^2/df)
جيد	$CFI > 0.90$	0.918	مؤشر المطابقة المقارن CFI
جيد	$TLI > 0.90$	0.900	مؤشر توكر-لوييس TLI
مقبول	[0.05-0] تطابق جيد [0.08-0.05] تطابق مقبول	0.074	مؤشر رمسي RMSEA

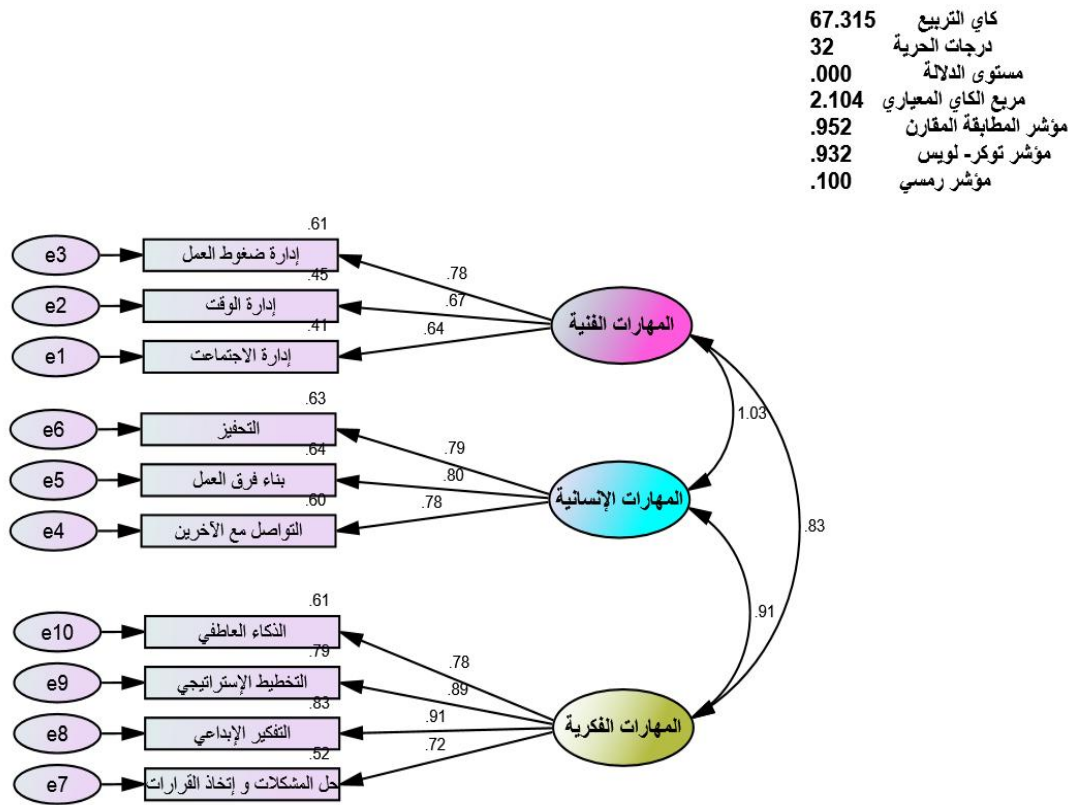
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النموذج التوكيدي لبعدها المهارات الفكرية من الدرجة الأولى بعد التعديل قد حاز على قيم جيدة لجميع المؤشرات ما عدا كاي التربيع الذي لا يعد مقبولاً لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وفي هذه الحالة يتم تعويضه بمؤشر مربع الكاي المعياري والذي تعد قيمته جيدة حيث بلغت (1.599) لأنها تقع ضمن مجال القبول [1-3] مما يدل على عدم وجود فروق بين النموذج المفترض والبيانات المأخوذة من المجتمع الكلي، وجاء مؤشر المطابقة المقارن القيمة (CFI) بقيمة بلغت (0.918) وهي قيمة جيدة باعتبارها أكبر من (0.90) وقريبة من الواحد حيث التطابق التام مما يسمح لنا بقبول النموذج، أما بالنسبة لمؤشر توكر-لوييس (TLI) فقد بلغت قيمته (0.900) وهي كذلك قيمة جيدة لأنها تقع ضمن مجال قبول المطابقة المقدر ب (0.90) فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج، في حين أن مؤشر رمسي جاءت قيمته تقدر ب (0.080) وهي قيمة مقبولة باعتبارها محصورة بين مجال القبول [0.08-0.05]، وتعتبر مهارة التخطيط الاستراتيجي أهم مكونات بعدها المهارات الفكرية بنسبة ارتباط فاق (0.90) ووصلت إلى قيمة (1.08) تليها مهارة التفكير الإبداعي ب (1.01)، تليها في المرتبة الثالثة مهارة الذكاء العاطفي بمعامل ارتباط بلغ (0.92)، ثم تليها في المرتبة الرابعة والأخيرة مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات بارتباط قدره (0.82).

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي لحوار المهارات القيادية:

يمثل الشكل أدناه نموذج التحليل العاملي التوكيدي والذي يبين درجة التشعبات لأبعاد المهارات القيادية والمتمثلة في (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية).

الشكل رقم (33): التحليل العاملي التوكيدي لحوار المهارات القيادية قبل التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن قيم مؤشرات المطابقة كلها محقق ماعدا مؤشر رمسي والذي يعتبر أهم مؤشر في النموذج التوكيدي فقد جاءت قيمته غير مقبولة لأنها فاقت مجال القبول المقدر ب (0.08) فأقل، وعليه يتوجب تعديل النموذج.

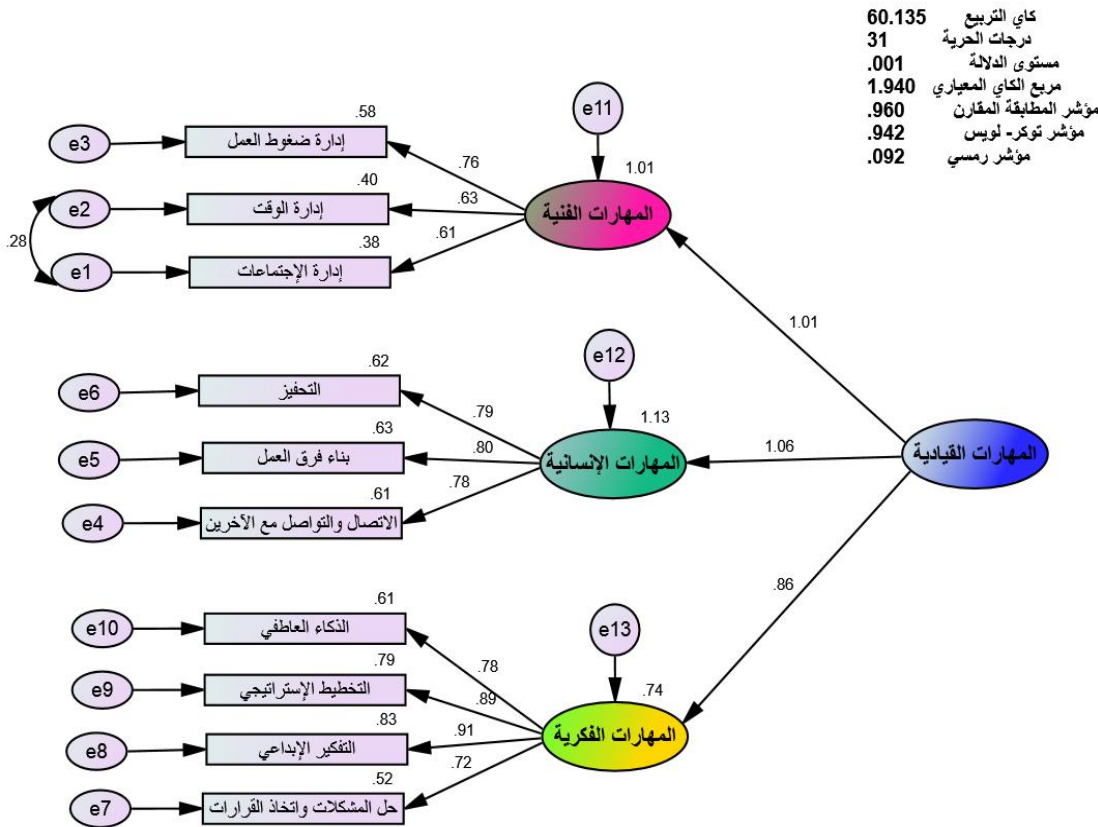
الجدول رقم (57): مؤشرات حسن المطابقة لمحور المهارات القيادية قبل التعديل

التعليق	محك القبول	القيمة المحسوبة	المؤشر
/	لا يكون دالاً	67.315	كاي التربيع Chi-Square أو x^2
مقبول	$DF \geq 0$ نموذج معين	32	درجات الحرية DF
دالة	$P\text{-value} \geq 0.05$	0.000	مستوى الدلالة
جيد	[1-3] جيد، [3-5] مقبول	2.104	مربع الكاي المعياري (x^2/df)
جيد	$CFI > 0.90$	0.952	مؤشر المطابقة المقارن CFI
جيد	$TLI > 0.90$	0.932	مؤشر توكر-لويس TLI
غير مقبول	[0.05-0] تطابق جيد [0.08-0.05] تطابق مقبول	0.100	مؤشر رمسي RMSEA

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول السابق المتعلق بمؤشرات حسن المطابقة لمحور المهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) قبل التعديل نلاحظ أن قيمة مؤشر رمسي الذي يعتبر من أهم المؤشرات في النموذج التوكيدي أكبر من (0.08) حيث بلغت (0.100) وهي قيمة مرتفعة جدا تفوق محك القبول وبناءً على هذه النتيجة فإن النموذج الخاص بمحور المهارات القيادية غير ملائم ويتطلب إجراء تعديلات عليه حتى يتحسن هذا المؤشر، أما باقي المؤشرات فقد جاءت كلها جيدة فقد جاء مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بقيمة قدرها (0.952) وهي قيمة جيدة باعتبارها تقع ضمن محك القبول المقدر ب (0.90) فما أكثر، أما بالنسبة لمؤشر توكر-لويس (TLI) فقد بلغت قيمته (0.932) وهي قيمة جيدة باعتبارها تقع ضمن محك القبول المقدر ب (0.90) فما فوق.

الشكل رقم (34): التحليل العاملي التوكيدي لحوار المهارات القيادية من الدرجة الأولى بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول رقم (58): مؤشرات حسن المطابقة لحوار المهارات القيادية من الدرجة الأولى بعد التعديل

التعليق	محاك القبول	القيمة المحسوبة	المؤشر
/	لا يكون دالاً	60.135	كاي التربيع Chi-Square أو x^2
مقبولة	DF >= 0 نموذج معين	31	درجات الحرية DF
دالة	P-value >= 0.05	0.001	مستوى الدلالة
جيد	[1-3] جيد، [3-5] مقبول	1.940	مربع الكاي المعياري (x^2/df)
جيد	CFI > 0.90	0.960	مؤشر المطابقة المقارن CFI
جيد	TLI > 0.90	0.942	مؤشر توكير- لويس TLI
غير مقبول	[0.05-0] تطابق جيد [0.08-0.05] تطابق مقبول	0.092	مؤشر رمسي RMSEA

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن النموذج قد حاز على قيم جيدة لجميع المؤشرات ما عدا كاي التربيع الذي لا يعد مقبولاً لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وفي هذه الحالة يتم تعويضه بمؤشر مربع الكاي

المعياري والذي بلغت قيمته (1.940) وهي قيمة جيدة لأنها تقع ضمن مجال القبول [1-3] مما يدل على عدم وجود فروق بين النموذج المفترض والبيانات المأخوذة من المجتمع الكلي، وجاء مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بقيمة بلغت (0.960) وهي قيمة جيدة باعتبارها أكبر من (0.90) وقريبة من الواحد حيث التطابق التام مما يسمح لنا بقبول النموذج، أما بالنسبة لمؤشر توكر-لوييس (TLI) فقد بلغت قيمته (0.942) وهي كذلك قيمة جيدة لأنها تقع ضمن مجال قبول المطابقة المقدر ب (0.90) فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج، في حين أن مؤشر رمسي جاءت قيمته تقدر ب (0.092) وهي قيمة غير مقبولة باعتبارها من أكبر مجال القبول [0.08-0.05]، ويعتبر بعد المهارات الإنسانية أهم مكونات محور المهارات القيادية بنسبة ارتباط فاقت (0.90) ووصلت إلى (1.06) يليه بعد المهارات الفنية ب (1.01)، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة بعد المهارات الفكرية بمعامل ارتباط بلغ (0.86).

خامسا: تحليل الاعتمادية والصلاحية لحوار المهارات القيادية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et all, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE, MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج.

الجدول رقم (59) : يوضح ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي

المهارات الإنسانية	المهارات الفنية	المهارات الفكرية	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		0.829	0.919	0.834	0.688	0.897	المهارات الفكرية
	0.673	0.865	0.727	1.141	530.4	0.711	المهارات الفنية
0.790	1.068	0.913	0.833	1.141	40.62	0.833	المهارات الإنسانية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

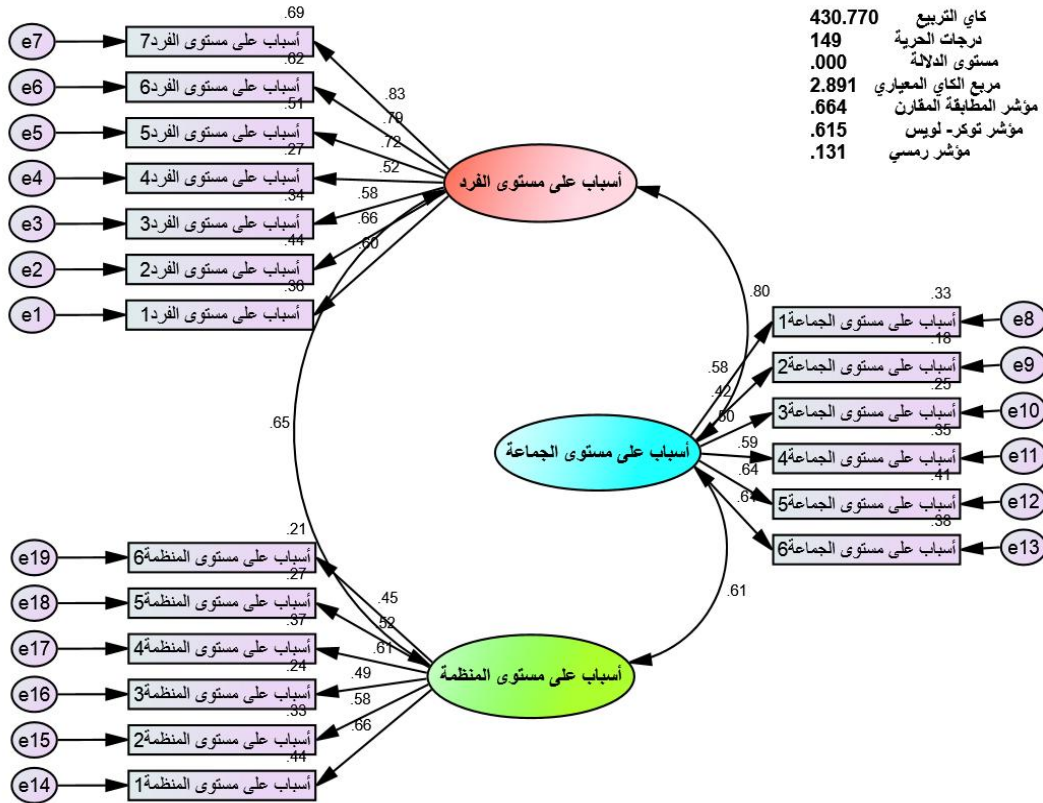
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (CR) للمهارات القيادية أكبر من الشرط الذي حدده (Hair et all, 2010).

المطلب الثالث: اختبار مطابقة نموذج محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لحوار أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

يمثل الشكل أدناه نموذج التحليل العاملي التوكيدي والذي يبين درجة التشعب لأبعاد أسباب مقاومة التغيير التنظيمي والمتمثلة في (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة).

الشكل رقم (35): التحليل العاملي التوكيدي لحوار أسباب مقاومة التغيير التنظيمي قبل التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن غالبية قيم مؤشرات المطابقة غير محققة، وعليه يتوجب تعديل النموذج.

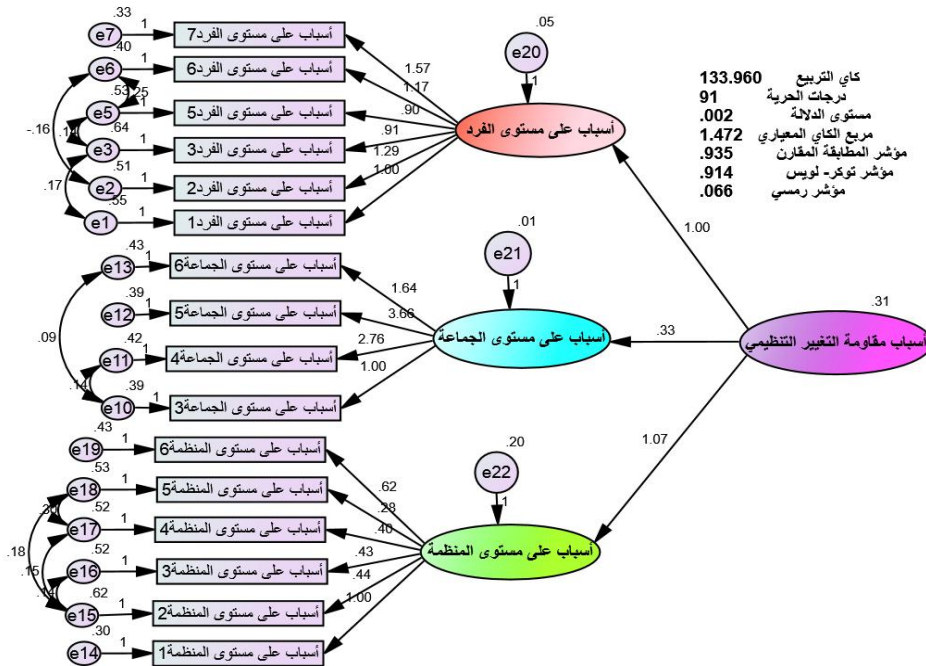
الجدول رقم (60): مؤشرات حسن المطابقة لحوار أسباب مقاومة التغيير التنظيمي قبل التعديل

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول	التعليق
كاي التربيع Chi-Square أو x^2	430.770	لا يكون دالاً	/
درجات الحرية DF	149	$DF \geq 0$ نموذج معين	مقبول
مستوى الدلالة	0.000	$P\text{-value} \geq 0.05$	دالة
مربع الكاي المعياري (x^2/df)	2.891	[1-3] جيد، [3-5] مقبول	جيد
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.664	$CFI > 0.90$	غير مقبول
مؤشر توكير-لوييس TLI	0.615	$TLI > 0.90$	غير مقبول
مؤشر رمسي RMSEA	0.131	[0.05-0] تطابق جيد [0.08-0.05] تطابق مقبول	غير مقبول

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول أعلاه المتعلق بمؤشرات حسن المطابقة لحوار أسباب مقاومة التغيير التنظيمي (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة) قبل التعديل، نلاحظ أن غالبية مؤشرات المطابقة جاءت غير مقبولة ما عدا مؤشر مربع الكاي المعياري الذي بلغت قيمته (2.891) وهي قيمة جيدة باعتبارها تقع ضمن محك القبول [1-3]. وبناء على هذا وجب تعديل نموذج محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

الشكل رقم (36): التحليل العاملي التوكيدي لحوار أسباب مقاومة التغيير التنظيمي من الدرجة الأولى بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول رقم (61): مؤشرات حسن المطابقة لمحور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي من الدرجة الأولى بعد التعديل

المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول	التعليق
كاي التربيع Chi-Square أو x^2	133.960	لا يكون دالاً	/
درجات الحرية DF	91	$DF \geq 0$ نموذج معين	مقبول
مستوى الدلالة	0.002	$P\text{-value} \geq 0.05$	دالة
مربع الكاي المعياري (x^2/df)	1.472	[1-3] جيد، [3-5] مقبول	جيد
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.935	$CFI > 0.90$	جيد
مؤشر توكر-لويس TLI	0.914	$TLI > 0.90$	جيد
مؤشر رمسي RMSEA	0.066	[0.05-0] تطابق جيد [0.08-0.05] تطابق مقبول	مقبول

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النموذج التوكيدي لمحور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بعد التعديل من الدرجة الأولى قد حاز على قيم جيدة لجميع المؤشرات ما عدا كاي التربيع الذي لا يعد مقبولاً لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وفي هذه الحالة يتم تعويضه بمؤشر مربع الكاي المعياري والذي تعد قيمته جيدة حيث بلغت (1.472) لأنها تقع ضمن مجال القبول [1-3] مما يدل على عدم وجود فروق بين النموذج المفترض والبيانات المأخوذة من المجتمع الكلي، وجاء مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بقيمة بلغت (0.935) وهي قيمة جيدة باعتبارها أكبر من (0.90) وقريبة من الواحد حيث التطابق التام مما يسمح لنا بقبول النموذج، أما بالنسبة لمؤشر توكر-لويس (TLI) فقد بلغت قيمته (0.914) وهي كذلك قيمة جيدة لأنها تقع ضمن محك قبول المطابقة المقدر ب (0.90) فما فوق، وهي تدل بأن المطابقة مقبولة للنموذج، في حين أن مؤشر رمسي جاءت قيمته تقدر ب (0.066) وهي قيمة مقبولة باعتبارها محصورة بين مجال القبول [0.08-0.05]. وبالنسبة لأهم التعديلات التي أجريت على نموذج محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي من أجل توصيفه لكي يتطابق مع المؤشرات التي اقترحها الأخصائيون، حيث تطلب الأمر حذف بعض العبارات بسبب ضعف ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه، ويتعلق الأمر ببعد أسباب على مستوى الجماعة حيث تم حذف كل من العبارة "أسباب على مستوى الجماعة 1" والعبارة "أسباب على مستوى الجماعة 2" أما بعد أسباب على مستوى الفرد فقد تم حذف العبارة "أسباب على مستوى الفرد 4"، وهذا بسبب ضعف ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه فقد كان ارتباطها أقل من (0.50). مما جعل هاته العبارات سبباً في عدم ملائمة النموذج وعدم قبوله فقام الباحث بحذفها من أجل تحسين مؤشرات النموذج لتتطابق مع مؤشرات المطابقة المطلوبة، وتعتبر أسباب مقاومة التغيير على مستوى الفرد أهم مكونات محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بنسبة ارتباطها فافت (0.90) ووصلت إلى قيمة

(0.93) تليها أسباب على مستوى الجماعة ب (0.92)، تليها في المرتبة الثالثة والأخيرة أسباب على مستوى المنظمة بمعامل ارتباط بلغ (0.80).

ثانيا: تحليل الاعتمادية والصلاحية لحوار أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et all, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE, MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج.

الجدول رقم (62) : يوضح ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي

أسباب على مستوى المنظمة	أسباب على مستوى الفرد	أسباب على مستوى الجماعة	MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
		0.567	0.71	0.734	0.322	0.632	أسباب على مستوى الجماعة
	0.691	0.831	0.870	0.734	0.478	0.843	أسباب على مستوى الفرد
0.502	1.031	0.913	0.748	0.551	0.252	0.639	أسباب على مستوى المنظمة

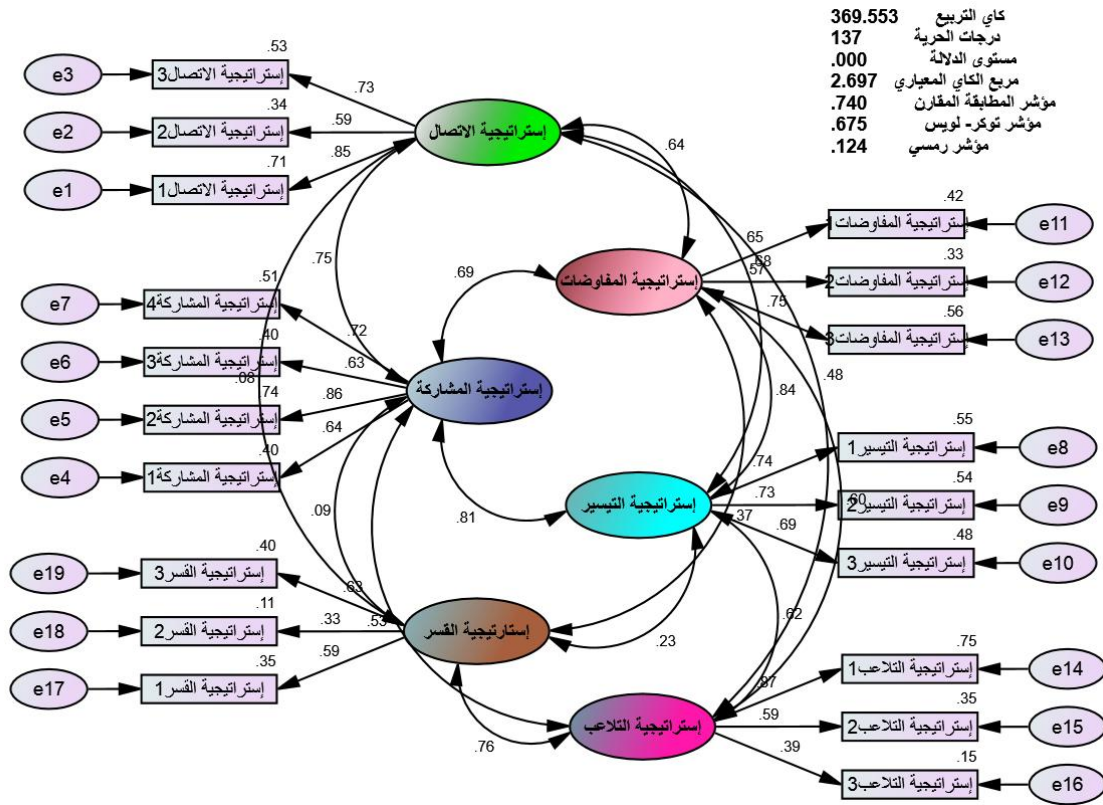
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

المطلب الرابع: اختبار مطابقة نموذج محور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لحوار استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير

يمثل الشكل أدناه نموذج التحليل العاملي التوكيدي والذي يبين درجة التشبع لاستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير والمتمثلة في (استراتيجية الاتصال، استراتيجية المشاركة، استراتيجية التيسير، استراتيجية المفاوضات، استراتيجية التلاعب، استراتيجية القس).

الشكل رقم (37): التحليل العاملي التوكيدي لحوار استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير قبل التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن غالبية قيم مؤشرات المطابقة غير محققة، وعليه يتوجب تعديل النموذج.

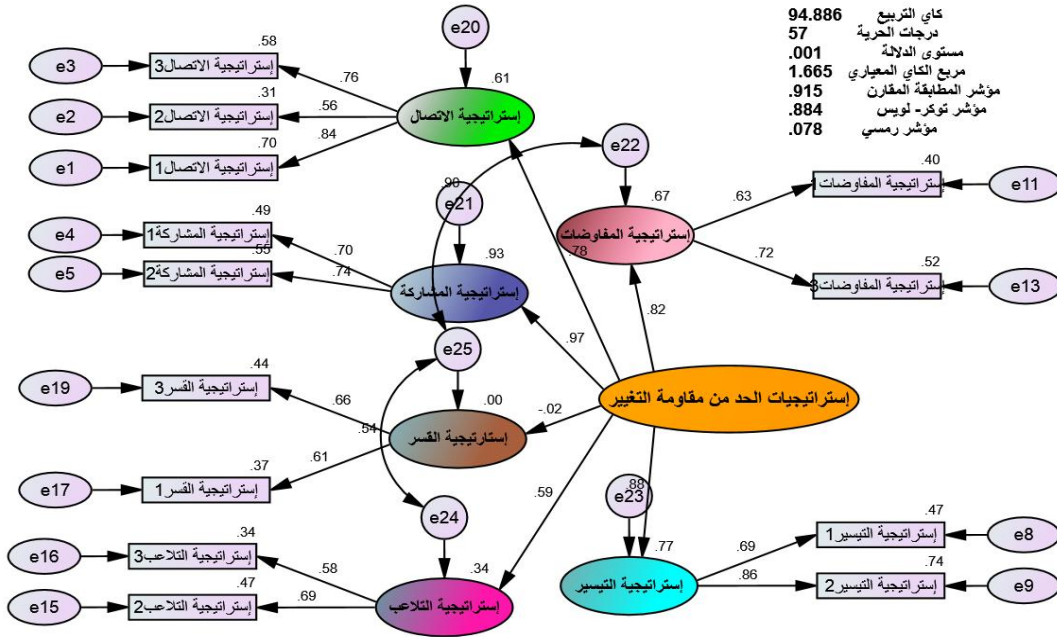
الجدول رقم (63): مؤشرات حسن المطابقة لحوار استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير قبل التعديل

التعليق	محك القبول	القيمة المحسوبة	المؤشر
/	لا يكون دالاً	369.553	كاي التربيع Chi-Square أو x^2
مقبول	$DF \geq 0$ نموذج معين	137	درجات الحرية DF
دالة	$P\text{-value} \geq 0.05$	0.000	مستوى الدلالة
جيد	[1-3] جيد، [3-5] مقبول	2.697	مربع الكاي المعياري (x^2 / df)
غير مقبول	$CFI > 0.90$	0.740	مؤشر المطابقة المقارن CFI
غير مقبول	$TLI > 0.90$	0.675	مؤشر توكير- لويس TLI
غير مقبول	[0.05-0] تطابق جيد [0.08-0.05] تطابق مقبول	0.124	مؤشر رمسي RMSEA

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول أعلاه المتعلق بمؤشرات حسن المطابقة لمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير (استراتيجية الاتصال، استراتيجية المشاركة، استراتيجية التيسير، استراتيجية المفاوضات، استراتيجية التلاعب، استراتيجية القسر) قبل التعديل، نلاحظ أن غالبية مؤشرات المطابقة جاءت غير مقبولة. وبناء على هذا وجب تعديل نموذج محور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.

الشكل رقم (38): التحليل العاملي التوكيدي لمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير من الدرجة الأولى بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول رقم (64): مؤشرات حسن المطابقة لمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير من الدرجة الأولى بعد التعديل

التعليق	محك القبول	القيمة المحسوبة	المؤشر
/	لا يكون دالاً	94.886	كاي التربيع Chi-Square أو x^2
مقبول	$DF \geq 0$ نموذج معين	57	درجات الحرية DF
دالة	$P\text{-value} \geq 0.05$	0.001	مستوى الدلالة
جيد	[1-3] جيد، [3-5] مقبول	1.665	مربع الكاي المعياري (x^2 / df)
جيد	$CFI > 0.90$	0.915	مؤشر المطابقة المقارن CFI
يحتاج إلى تحسين	$TLI > 0.90$	0.884	مؤشر توكر-لويس TLI
مقبول	[0.05-0] تطابق جيد [0.08-0.05] تطابق مقبول	0.078	مؤشر رمسي RMSEA

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النموذج التوكيدي لمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير بعد التعديل من الدرجة الأولى قد حاز على قيم جيدة لجميع المؤشرات ما عدا كاي التوزيع الذي لا يعد مقبولاً لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وفي هذه الحالة يتم تعويضه بمؤشر مربع الكاي المعياري والذي تعد قيمته جيدة حيث بلغت (1.472) لأنها تقع ضمن مجال القبول [1-3] مما يدل على عدم وجود فروق بين النموذج المفترض والبيانات المأخوذة من المجتمع الكلي، وجاءت المؤشرات الأخرى مثل مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بقيمة بلغت (0.935) وهي قيمة جيدة باعتبارها أكبر من (0.90) وقريبة من الواحد حيث التطابق التام مما يسمح لنا بقبول النموذج، أما بالنسبة لمؤشر توكر-لويس (TLI) فقد بلغت قيمته (0.884) وهي قيمة تحتاج إلى تحسين طفيف لأنها قريبة من محك القبول المقدر ب (0.90) فما فوق، في حين أن مؤشر رمسي الذي يعتبر أهم مؤشرات حسن المطابقة جاءت قيمته تقدر ب (0.078) وهي قيمة مقبولة باعتبارها محصورة بين مجال القبول [0.08-0.05]. وبالنسبة لأهم التعديلات التي أجريت على نموذج محور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير من أجل توصيفه لكي يتطابق مع المؤشرات التي اقترحها الأخصائيون، حيث تطلب الأمر حذف بعض العبارات بسبب ضعف ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه، فقد حذفنا من بعد استراتيجية المشاركة العبارات التالية: ("استراتيجية المشاركة 6"، "استراتيجية المشاركة 7")، ومن بعد استراتيجية التيسير فحذفنا العبارة: ("استراتيجية التيسير 10")، أما بعد استراتيجية المفاوضات تم حذف العبارة: ("استراتيجية المفاوضات 12")، وحذفنا من بعد استراتيجية التلاعب العبارة: ("استراتيجية التلاعب 14")، وحذفنا من آخر بعد وهو استراتيجية القسر العبارة: ("استراتيجية القسر 18")، وتعتبر استراتيجية المشاركة أهم مكونات محور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير بنسبة ارتباط فاقت (0.90) ووصلت إلى قيمة (0.97) تليها استراتيجية التيسير ب (0.88)، يليها على التوالي استراتيجية المفاوضات، الاتصال، التلاعب، والقسر بقيم بلغت (0.82)، (0.78)، (0.59)، (-0.02).

ثانياً: تحليل الاعتمادية والصلاحية لمحور استراتيجيات الحد من أسباب مقاومة التغيير:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستناداً على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE, MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج.

الجدول رقم (65) : يوضح ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي

MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
0.598	0.331	0.410	0.578	استراتيجية التلاعب
0.802	0.618	0.527	0.765	استراتيجية الاتصال
0.684	0.709	0.519	0.683	استراتيجية المشاركة
0.802	0.709	0.610	0.755	استراتيجية التيسير
0.640	0.602	0.464	0.633	استراتيجية المفاوضات
0.571	0.250	0.399	0.570	استراتيجية القسر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول رقم (66) : مصفوفة الارتباطات بين العوامل الكامنة لمحور استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير

استراتيجية القسر	استراتيجية المفاوضات	استراتيجية التيسير	استراتيجية المشاركة	استراتيجية الاتصال	استراتيجية التلاعب	
					0.640	استراتيجية التلاعب
				0.726	0.516	استراتيجية الاتصال
			0.720	0.786	0.486	استراتيجية المشاركة
		0.781	0.842	0.637	0.575	استراتيجية التيسير
	0.681	0.721	0.776	0.666	0.392	استراتيجية المفاوضات
0.632	0.500	-0.016	-0.044	0.060	0.379	استراتيجية القسر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

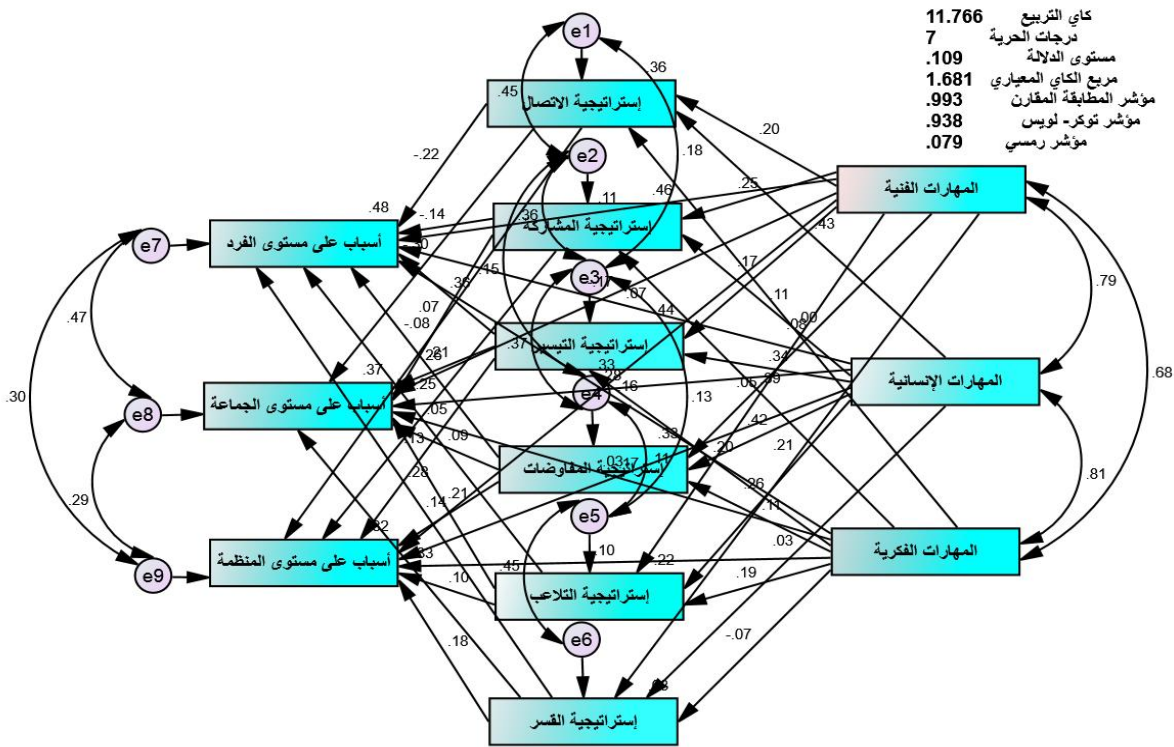
المطلب الخامس: نموذج الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمحاور ومتغيرات الدراسة فإن النتائج المسفر عنها تساعد في بناء نموذج

الدراسة الكلي، والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة المعدل:

الشكل رقم (39): نموذج الدراسة المعدل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

ثانيا: مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تتيح العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، وبالتالي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول رقم (67): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج الدراسة المعدل

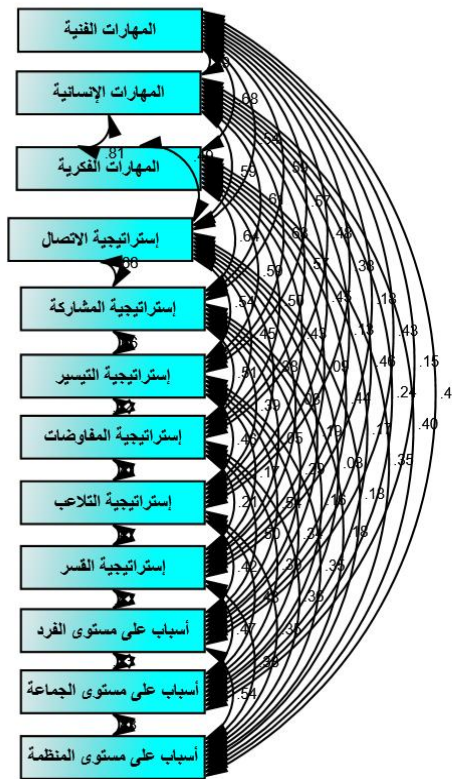
التعليق	محك القبول	القيمة المحسوبة	المؤشر
/	لا يكون دالاً	11.766	كاي التربيع Chi-Square أو x^2
مقبول	$DF \geq 0$ نموذج معين	7	درجات الحرية DF
غير دال	$P\text{-value} \geq 0.05$	0.109	مستوى الدلالة
جيد	[1-3] جيد، [3-5] مقبول	1.681	مربع الكاي المعياري (x^2 / df)
جيد	$CFI > 0.90$	0.993	مؤشر المطابقة المقارن CFI
جيد	$TLI > 0.90$	0.938	مؤشر توكير-لوييس TLI
مقبول	[0.05-0] تطابق جيد [0.08-0.05] تطابق مقبول	0.079	مؤشر رمسي RMSEA

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

ثالثاً: تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات: المستقلة، والتابعة، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوي بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الشكل رقم (40) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

الجدول رقم (68): تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

			Estimate
المهارات الإنسانية	<-->	المهارات الفنية	0.786
المهارات الفنية	<-->	المهارات الفكرية	0.677
المهارات الفنية	<-->	استراتيجية الاتصال	0.541
المهارات الفنية	<-->	استراتيجية المشاركة	0.589
المهارات الفنية	<-->	استراتيجية التيسير	0.568

المهارات الفنية	<-->	استراتيجية المفاوضات	0.483
المهارات الفنية	<-->	استراتيجية التلاعب	0.380
المهارات الفنية	<-->	استراتيجية القسر	0.179
المهارات الفنية	<-->	أسباب على مستوى الفرد	0.432
المهارات الفنية	<-->	أسباب على مستوى الجماعة	0.154
المهارات الفنية	<-->	أسباب على مستوى المنظمة	0.437
المهارات الإنسانية	<-->	المهارات الفكرية	0.814
المهارات الإنسانية	<-->	استراتيجية الاتصال	0.590
المهارات الإنسانية	<-->	استراتيجية المشاركة	0.612
المهارات الإنسانية	<-->	استراتيجية التيسير	0.633
المهارات الإنسانية	<-->	استراتيجية المفاوضات	0.569
المهارات الإنسانية	<-->	استراتيجية التلاعب	0.451
المهارات الإنسانية	<-->	استراتيجية القسر	0.131
المهارات الإنسانية	<-->	أسباب على مستوى الفرد	0.462
المهارات الإنسانية	<-->	أسباب على مستوى الجماعة	0.238
المهارات الإنسانية	<-->	أسباب على مستوى المنظمة	0.397
المهارات لفكرية	<-->	استراتيجية الاتصال	0.487
المهارات لفكرية	<-->	استراتيجية المشاركة	0.636
المهارات لفكرية	<-->	استراتيجية التيسير	0.589
المهارات لفكرية	<-->	استراتيجية المفاوضات	0.502
المهارات لفكرية	<-->	استراتيجية التلاعب	0.433
المهارات الفكرية	<-->	استراتيجية القسر	0.090
المهارات الفكرية	<-->	أسباب على مستوى الفرد	0.444
المهارات الفكرية	<-->	أسباب على مستوى الجماعة	0.171
المهارات الفكرية	<-->	أسباب على مستوى المنظمة	0.353
استراتيجية الاتصال	<-->	استراتيجية المشاركة	0.659
استراتيجية الاتصال	<-->	استراتيجية التيسير	0.540
استراتيجية الاتصال	<-->	استراتيجية المفاوضات	0.449
استراتيجية الاتصال	<-->	استراتيجية التلاعب	0.377
استراتيجية الاتصال	<-->	استراتيجية القسر	0.078
استراتيجية الاتصال	<-->	أسباب على مستوى الفرد	0.187
استراتيجية الاتصال	<-->	أسباب على مستوى الجماعة	0.031
استراتيجية الاتصال	<-->	أسباب على مستوى المنظمة	0.180

استراتيجية التيسير	<-->	استراتيجية المشاركة	0.660
استراتيجية المفاوضات	<-->	استراتيجية المشاركة	0.512
استراتيجية التلاعب	<-->	استراتيجية المشاركة	0.394
استراتيجية القسر	<-->	استراتيجية المشاركة	0.053
أسباب على مستوى الفرد	<-->	استراتيجية المشاركة	0.292
أسباب على مستوى الجماعة	<-->	استراتيجية المشاركة	0.164
أسباب على مستوى المنظمة	<-->	استراتيجية المشاركة	0.176
استراتيجية المفاوضات	<-->	استراتيجية التيسير	0.619
استراتيجية التلاعب	<-->	استراتيجية التيسير	0.458
استراتيجية القسر	<-->	استراتيجية التيسير	0.167
أسباب على مستوى الفرد	<-->	استراتيجية التيسير	0.536
أسباب على مستوى الجماعة	<-->	استراتيجية التيسير	0.342
أسباب على مستوى المنظمة	<-->	استراتيجية التيسير	0.346
استراتيجية التلاعب	<-->	استراتيجية المفاوضات	0.406
استراتيجية القسر	<-->	استراتيجية المفاوضات	0.207
أسباب على مستوى الفرد	<-->	استراتيجية المفاوضات	0.501
أسباب على مستوى الجماعة	<-->	استراتيجية المفاوضات	0.305
أسباب على مستوى المنظمة	<-->	استراتيجية المفاوضات	0.359
استراتيجية القسر	<-->	استراتيجية التلاعب	0.467
أسباب على مستوى الفرد	<-->	استراتيجية التلاعب	0.424
أسباب على مستوى الجماعة	<-->	استراتيجية التلاعب	0.431
أسباب على مستوى المنظمة	<-->	استراتيجية التلاعب	0.353
أسباب على مستوى الفرد	<-->	استراتيجية القسر	0.417
أسباب على مستوى الجماعة	<-->	استراتيجية القسر	0.465
أسباب على مستوى المنظمة	<-->	استراتيجية القسر	0.326
أسباب على مستوى الجماعة	<-->	أسباب على مستوى الفرد	0.625
أسباب على مستوى المنظمة	<-->	أسباب على مستوى الفرد	0.542
أسباب على مستوى المنظمة	<-->	أسباب على مستوى الجماعة	0.434

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

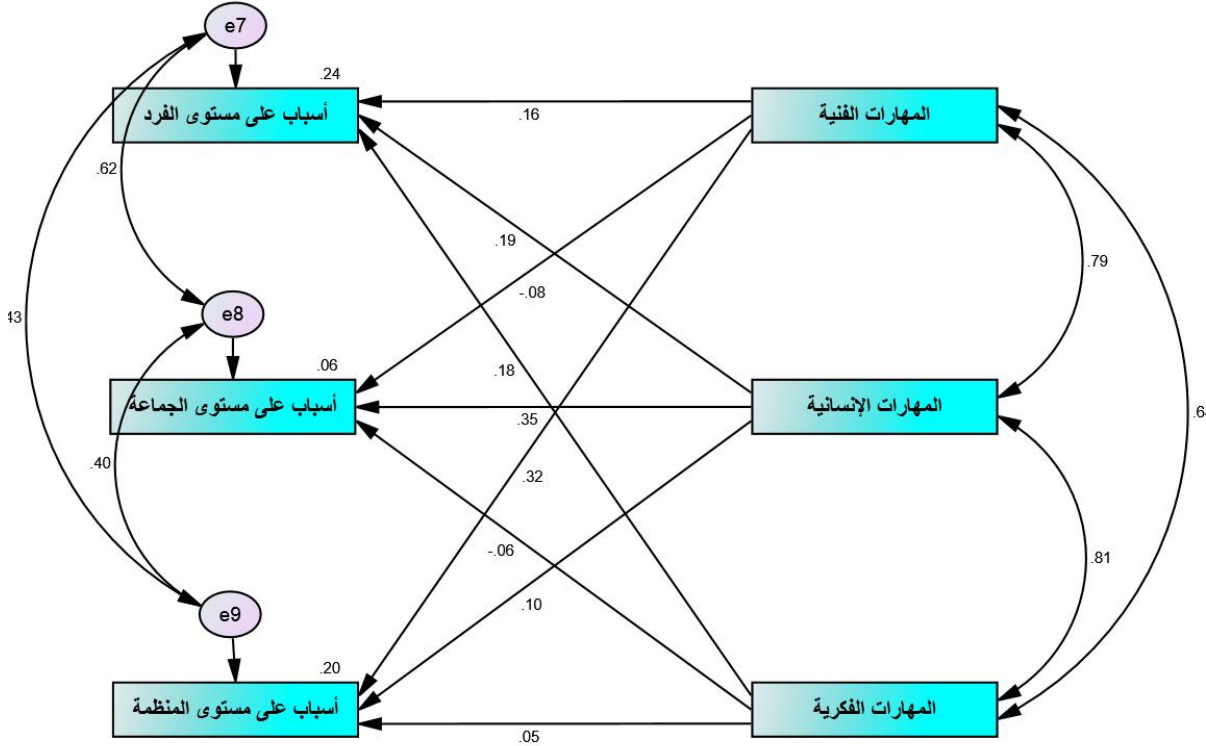
اعتمد الباحث في عملية اختبار الفرضيات على أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) وهو أحد أساليب النمذجة بالمعادلات البنائية، لما يتمتع به هذا الأسلوب من مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، فهو يسمح بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن النمذجة بالمعادلات البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Tabachnick and Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأعراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، **The Modeling of Interaction** وعدم الخطية **Nonlinearities** وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج **Multicollinearity** بين المتغيرات المستقلة (Jeoghoon, 2002).

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
- 6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- 7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة إيجابية بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي
 الشكل رقم (41): العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد الباحث على نمذجة المعادلات البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (69): قيم تحليل المسار بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي

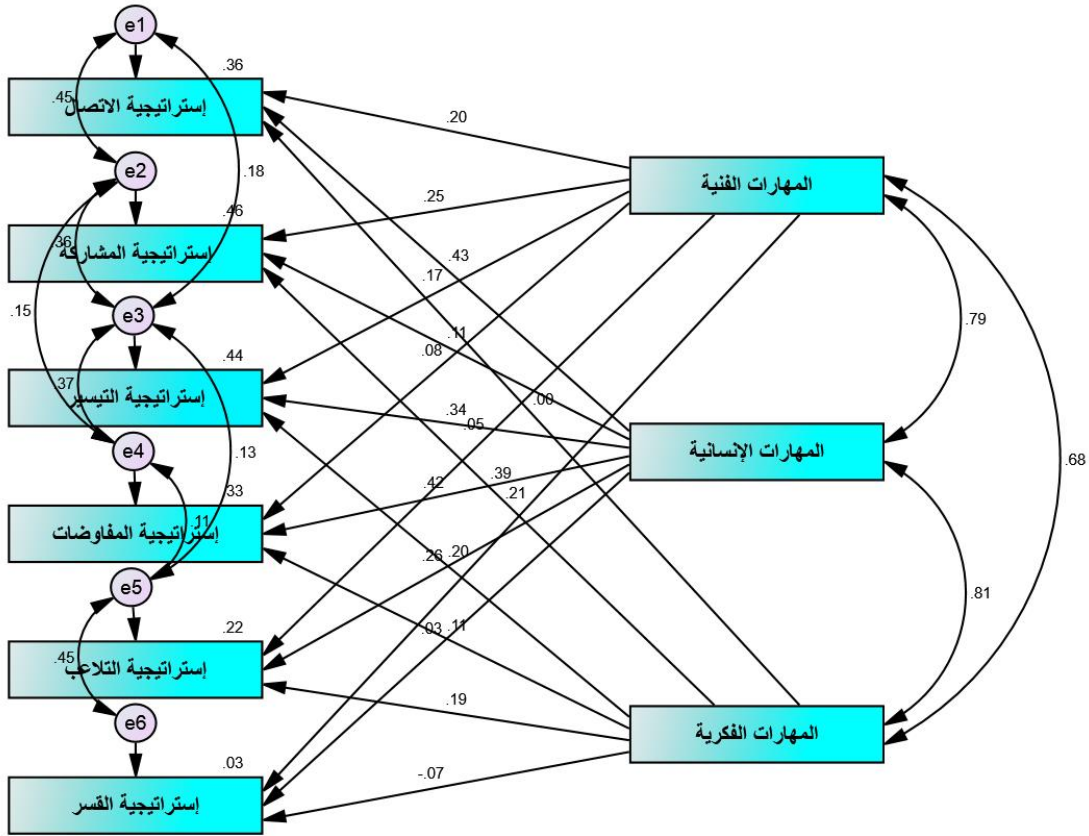
			Estimate	S.E	C.R.	P	Label
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الفنية	.268	.224	1.197	.231	par_4
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الفنية	-.099	.186	-.534	.593	par_5
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الفنية	.395	.171	2.315	.021	par_6
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الإنسانية	.274	.254	1.080	.280	par_7
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الإنسانية	.384	.211	1.821	.069	par_8
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الإنسانية	.111	.194	.574	.566	par_9
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الفكرية	.245	.193	1.272	.203	par_10
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الفكرية	-.057	.160	-.358	.721	par_11
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الفكرية	.053	.147	.363	.717	par_12

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية وأسباب المقاومة على مستوى الفرد لأن مستوى المعنوية قد بلغ (0.231) وهو أكبر من مستوى الدلالة المتعمد، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية وأسباب المقاومة على مستوى الجماعة فقد بلغ مستوى المعنوية (0.593)، بينما هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية وأسباب المقاومة على مستوى المنظمة حيث بلغ مستوى المعنوية (0.021)، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية وأسباب المقاومة على مستوى الفرد، الجماعة، المنظمة حيث بلغت مستويات المعنوية على التوالي: (0.280)، (0.069)، (0.566)، وتبين كذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية وأسباب المقاومة على مستوى الفرد حيث بلغ مستوى المعنوية (0.203) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية وأسباب المقاومة على مستوى الجماعة فقد بلغ مستوى المعنوية (0.721)، وأيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية وأسباب المقاومة على مستوى المنظمة عند مستوى معنوية (0.717).

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

توجد علاقة إيجابية بين المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير
 الشكل رقم (42): العلاقة بين المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد الباحث على نمذجة المعادلات البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (70): قيم تحليل المسار بين المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير

			Estimate	S.E	C.R.	P	Label
استراتيجية الاتصال	<--	المهارات الفنية	.363	.220	1.647	.099	par_4
استراتيجية المشاركة	<--	المهارات الفنية	.414	.192	2.154	.031	par_5
استراتيجية التيسير	<--	المهارات الفنية	.301	.209	1.438	.150	par_6
استراتيجية المفاوضات	<--	المهارات الفنية	.134	.202	.666	.506	par_7
استراتيجية التلاعب	<--	المهارات الفنية	.074	.203	.364	.716	par_8
استراتيجية القسر	<--	المهارات الفنية	.226	.166	1.358	.174	par_9
استراتيجية الاتصال	<--	المهارات الإنسانية	.685	.250	2.737	.006	par_10
استراتيجية المشاركة	<--	المهارات الإنسانية	.163	.218	.746	.456	par_11
استراتيجية التيسير	<--	المهارات الإنسانية	.550	.238	2.318	.020	par_12
استراتيجية المفاوضات	<--	المهارات الإنسانية	.593	.229	2.591	.010	par_13
استراتيجية التلاعب	<--	المهارات الإنسانية	.347	.231	1.505	.132	par_14
استراتيجية القسر	<--	المهارات الإنسانية	.025	.189	.135	.893	par_15
استراتيجية الاتصال	<--	المهارات الفكرية	-.001	.190	-.006	.995	par_16
استراتيجية المشاركة	<--	المهارات الفكرية	.524	.165	3.170	.002	par_17
استراتيجية التيسير	<--	المهارات الفكرية	.295	.180	1.641	.101	par_18
استراتيجية المفاوضات	<--	المهارات الفكرية	.136	.174	.783	.434	par_19
استراتيجية التلاعب	<--	المهارات الفكرية	.228	.175	1.304	.192	par_20
استراتيجية القسر	<--	المهارات الفكرية	-.063	.143	-.439	.661	par_21

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول أعلاه تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية الاتصال فقد بلغ مستوى المعنوية (0.099)، في حين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية المشاركة حيث بلغ مستوى المعنوية (0.033)، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية التيسير حيث بلغ مستوى المعنوية (0.150)، وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية المفاوضات حيث بلغ مستوى المعنوية (0.506)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية التلاعب حيث بلغ مستوى المعنوية (0.716)، وأيضاً لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية القسر حيث بلغ مستوى المعنوية (0.174).

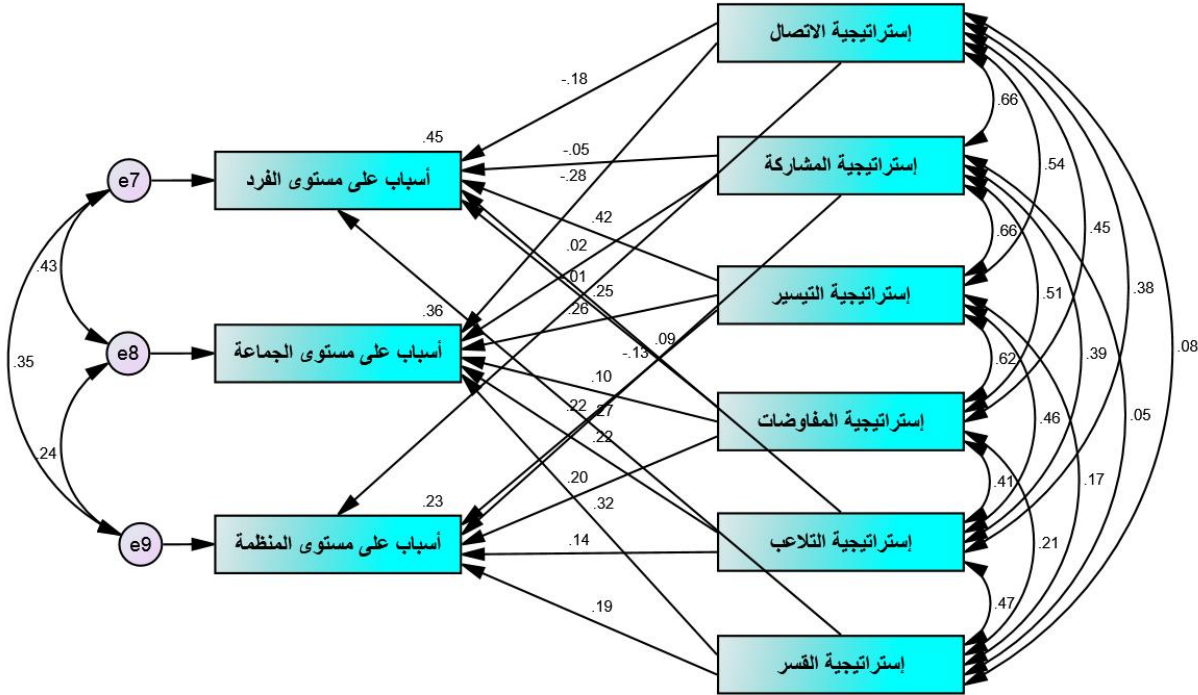
وأظهرت النتائج كذلك أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية الاتصال فقد بلغ مستوى المعنوية (0.006)، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية المشاركة فقد بلغ مستوى المعنوية (0.456)، ومن جهة أخرى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية التيسير فقد بلغ مستوى المعنوية (0.020)، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية المفاوضات فقد بلغ مستوى المعنوية (0.010)، غير أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية التلاعب فقد بلغ مستوى المعنوية (0.132)، وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية القسر فقد بلغ مستوى المعنوية (0.893).

أما فيما يخص المهارات الفكرية فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية الاتصال فقد بلغ مستوى المعنوية (0.995)، في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية المشاركة فقد بلغ مستوى المعنوية (0.002)، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية التيسير فقد بلغ مستوى المعنوية (0.101)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية المفاوضات فقد بلغ مستوى المعنوية (0.434)، وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية التلاعب فقد بلغ مستوى المعنوية (0.192)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية القسر فقد بلغ مستوى المعنوية (0.661).

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد علاقة إيجابية بين استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي

الشكل رقم (43): العلاقة بين استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد الباحث على نمذجة المعادلات البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (71): قيم تحليل المسار بين استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي

		Estimate	S.E	C.R.	P	Label	
أسباب على مستوى الفرد	<--	استراتيجية الاتصال	-.163	.089	1.827	.068	par_16
أسباب على مستوى الجماعة	<--	استراتيجية الاتصال	-.191	.073	-2.629	.009	par_17
أسباب على مستوى المنظمة	<--	استراتيجية الاتصال	-.006	.079	-.074	.941	par_18
أسباب على مستوى الفرد	<--	استراتيجية المشاركة	-.046	.106	-.435	.663	par_19
أسباب على مستوى الجماعة	<--	استراتيجية المشاركة	.013	.086	.149	.882	par_20
أسباب على مستوى المنظمة	<--	استراتيجية المشاركة	-.093	.093	-.992	.321	par_21
أسباب على مستوى الفرد	<--	استراتيجية التيسير	.383	.097	3.938	***	par_22
أسباب على مستوى الجماعة	<--	استراتيجية التيسير	.178	.079	2.257	.024	par_23
أسباب على مستوى المنظمة	<--	استراتيجية التيسير	.147	.086	1.710	.087	par_24
أسباب على مستوى الفرد	<--	استراتيجية المفاوضات	.261	.096	2.711	.007	par_25
أسباب على مستوى الجماعة	<--	استراتيجية المفاوضات	.080	.078	1.021	.307	par_26
أسباب على مستوى المنظمة	<--	استراتيجية المفاوضات	.154	.085	1.806	.071	par_27
أسباب على مستوى الفرد	<--	استراتيجية التلاعب	.097	.101	.961	.337	par_28
أسباب على مستوى الجماعة	<--	استراتيجية التلاعب	.179	.082	2.197	.028	par_29
أسباب على مستوى المنظمة	<--	استراتيجية التلاعب	.112	.089	1.259	.208	par_30
أسباب على مستوى الفرد	<--	استراتيجية القسر	.408	.123	3.320	***	par_31
أسباب على مستوى الجماعة	<--	استراتيجية القسر	.362	.100	3.624	***	par_32
أسباب على مستوى المنظمة	<--	استراتيجية القسر	.217	.109	1.998	.046	par_33

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول أعلاه تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى الفرد فقد بلغ مستوى المعنوية (0.068)، في حين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى الجماعة فقد بلغ مستوى المعنوية (0.009)، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى الفرد فقد بلغ مستوى المعنوية (0.941)، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى المنظمة فقد بلغ مستوى المعنوية (0.941)، وأيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى الفرد فقد بلغ مستوى المعنوية (0.663)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى الجماعة فقد بلغ مستوى المعنوية (0.882)، وكذلك عدم وجود

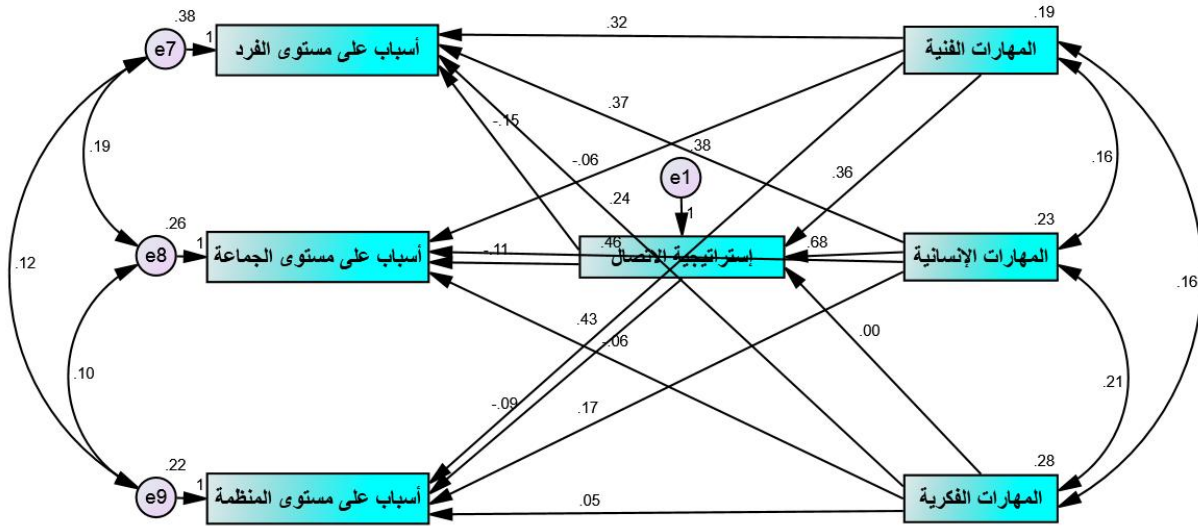
علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى المنظمة فقد بلغ مستوى المعنوية (321)، في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى الفرد فقد بلغ مستوى المعنوية (***)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى الجماعة فقد بلغ مستوى المعنوية (024)، غير أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى المنظمة فقد بلغ مستوى المعنوية (087)، بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى الفرد فقد بلغ مستوى المعنوية (007)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى الجماعة فقد بلغ مستوى المعنوية (307)، وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى المنظمة فقد بلغ مستوى المعنوية (071).

وأظهرت النتائج كذلك أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى الفرد فقد بلغ مستوى المعنوية (337)، في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى الجماعة فقد بلغ مستوى المعنوية (028)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى المنظمة فقد بلغ مستوى المعنوية (208)، غير أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية القسر وأسباب على مستوى الفرد فقد بلغ مستوى المعنوية (***)، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية القسر وأسباب على مستوى الجماعة فقد بلغ مستوى المعنوية (***)، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية القسر وأسباب على مستوى المنظمة فقد بلغ مستوى المعنوية (046).

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الدور الوسيط لاستراتيجية الاتصال في العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي

الشكل رقم (44): العلاقة بين استراتيجية الاتصال والمهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد الباحث على نمذجة المعادلات البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (72): قيم تحليل المسار لاستراتيجية الاتصال عندما تتوسط العلاقة الإيجابية بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي

		Estimate	S.E	C.R.	P	
استراتيجية الاتصال	<--	المهارات الفنية	.363	.220	1.647	.099
استراتيجية الاتصال	<--	المهارات الإنسانية	.685	.250	2.737	.006
استراتيجية الاتصال	<--	المهارات الفكرية	-.001	.190	-.006	.995
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الفنية	.321	.224	1.429	.153
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الفنية	-.059	.187	-.315	.753

أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الفنية	.427	.172	2.483	.013
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الإنسانية	.374	.260	1.439	.150
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الإنسانية	.461	.216	2.132	.033
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الإنسانية	.170	.199	.855	.393
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الفكرية	.245	.191	1.284	.199
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الفكرية	-.057	.159	-.362	.718
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الفكرية	.053	.146	.364	.716
أسباب على مستوى الفرد	<--	استراتيجية الاتصال	-.145	.096	-1.515	.130
أسباب على مستوى الجماعة	<--	استراتيجية الاتصال	-.112	.080	-1.404	.160
أسباب على مستوى المنظمة	<--	استراتيجية الاتصال	-.086	.073	-1.174	.240

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin, 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف إلى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فإذا كانت قيمة الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجداول التالية توضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

الجدول رقم (73): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.053	-.180	-.002	.086

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

من خلال نتائج الجدول رقم (73) المتعلق بالأثر المباشر، اتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية الاتصال عند مستوى معنوية (0.099)، وأوضح المسار من استراتيجية الاتصال إلى أسباب على مستوى الفرد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.130)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.053) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.086) مما سبق يتضح أن: استراتيجية الاتصال لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد.

الجدول رقم (74): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.041	-.172	.000	.101

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (74) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية الاتصال عند مستوى معنوية (0.099)، وأوضح المسار من استراتيجية الاتصال إلى أسباب على مستوى الجماعة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.160)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.041) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.101). مما سبق يتضح أن: استراتيجية الاتصال لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (75): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.031	-.112	-.002	.081

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (75) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية الاتصال عند مستوى معنوية (0.099)، وأوضح المسار من استراتيجية الاتصال إلى أسباب على مستوى المنظمة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.240)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.031) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.101). مما سبق يتضح أن: استراتيجية الاتصال لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة.

الجدول رقم (76): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.099	-.323	-.008	.066

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (76) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية الاتصال عند مستوى معنوية (0.006)، وأوضح المسار من استراتيجية الاتصال إلى أسباب على مستوى الفرد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.130)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.099) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.066). مما سبق يتضح أن: استراتيجية الاتصال لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد.

الجدول رقم (77): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.077	-.172	-.006	.062

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (77) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية الاتصال عند مستوى معنوية (0.006)، وأوضح المسار من استراتيجية الاتصال إلى أسباب على مستوى الجماعة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.160)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.077) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.062). مما سبق يتضح أن: استراتيجية الاتصال لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (78): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.059	-.112	.004	.125

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (78) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية الاتصال عند مستوى معنوية (0.006)، وأوضح المسار من استراتيجية الاتصال إلى أسباب على مستوى المنظمة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.240)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.059) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.125). مما سبق يتضح أن: استراتيجية الاتصال لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة.

الجدول رقم (79): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.000	-.049	.080	.999

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (79) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية الاتصال عند مستوى معنوية (0.995)، وأوضح المسار من استراتيجية الاتصال إلى أسباب على مستوى الفرد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

(.130)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.000) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.999). مما

سبق يتضح أن: استراتيجية الاتصال لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد.

الجدول رقم (80): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.000	-.034	.061	.996

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (80) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية الاتصال عند مستوى معنوية (.995)، وأوضح المسار من

استراتيجية الاتصال إلى أسباب على مستوى الجماعة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

(.160)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.000) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.996). مما

سبق يتضح أن: استراتيجية الاتصال لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (81): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.000	-.031	..042	.990

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (81) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية الاتصال عند مستوى معنوية (.995)، وأوضح المسار من

استراتيجية الاتصال إلى أسباب على مستوى المنظمة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

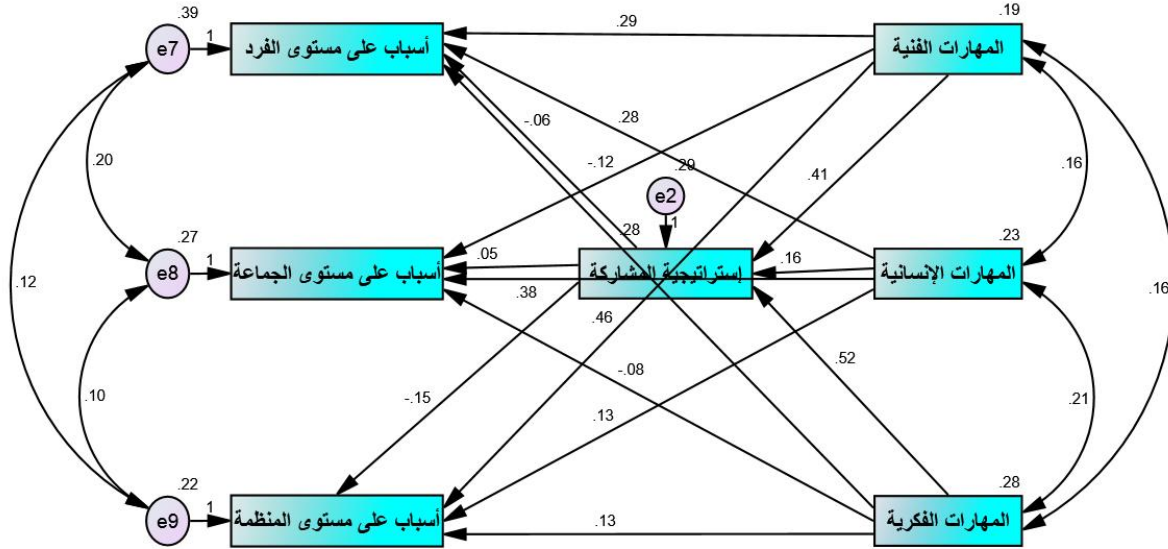
(.240)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.000) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.990). مما

سبق يتضح أن: استراتيجية الاتصال لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة.

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

الدور الوسيط لاستراتيجية المشاركة في العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي

الشكل رقم (45): العلاقة بين استراتيجية المشاركة والمهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد الباحث على نمذجة المعادلات البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (82): قيم تحليل المسار لاستراتيجية المشاركة عندما تتوسط العلاقة الإيجابية بين المهارات القيادية وأسباب

مقاومة التغيير التنظيمي

		Estimate	S.E	C.R.	P	
استراتيجية المشاركة	< --	المهارات الفنية	.414	.194	2.134	.033
استراتيجية المشاركة	< --	المهارات الإنسانية	.163	.220	.739	.460
استراتيجية المشاركة	< --	المهارات الفكرية	.524	.167	3.140	.002
أسباب على مستوى الفرد	< --	المهارات الفنية	.293	.228	1.282	.200
أسباب على مستوى الجماعة	< --	المهارات الفنية	-.119	.190	-.628	.530
أسباب على مستوى المنظمة	< --	المهارات الفنية	.456	.172	2.651	.008

أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الإنسانية	.284	.254	1.117	.264
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الإنسانية	.376	.211	1.782	.075
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الإنسانية	.135	.192	.704	.482
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الفكرية	.276	.201	1.376	.169
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الفكرية	-.082	.167	-.492	.622
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الفكرية	.130	.151	.857	.391
أسباب على مستوى الفرد	<--	استراتيجية المشاركة	-.060	.110	-.544	.587
أسباب على مستوى الجماعة	<--	استراتيجية المشاركة	.048	.091	.521	.602
أسباب على مستوى المنظمة	<--	استراتيجية المشاركة	-.146	.083	-1.760	.078

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin, 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف إلى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فإذا كانت قيمة الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجداول التالية توضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

الجدول رقم (83): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.025	-.118	-.016	.339

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (83) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية المشاركة عند مستوى معنوية (0.033)، وأوضح المسار من استراتيجية المشاركة إلى أسباب على مستوى الفرد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.587)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.025) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.339). مما سبق يتضح أن: استراتيجية المشاركة لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد.

الجدول رقم (84): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.020	-.030	.108	.512

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (84) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية المشاركة عند مستوى معنوية (0.033)، وأوضح المسار من استراتيجية المشاركة إلى أسباب على مستوى الجماعة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.602)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.020) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.512). مما سبق يتضح أن: استراتيجية المشاركة لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (85): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.060	-.160	-.016	.027

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (85) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية المشاركة عند مستوى معنوية (0.033)، وأوضح المسار من استراتيجية المشاركة إلى أسباب على مستوى المنظمة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.078)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.060) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.027). مما سبق يتضح أن: استراتيجية المشاركة تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة.

الجدول رقم (86): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.010	-.112	.014	.405

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (86) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية المشاركة عند مستوى معنوية (0.460)، وأوضح المسار من استراتيجية المشاركة إلى أسباب على مستوى الفرد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.587)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.010) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.405). مما سبق يتضح أن: استراتيجية المشاركة لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد.

الجدول رقم (87): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.008	-.014	.099	.448

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (87) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية المشاركة عند مستوى معنوية (0.460)، وأوضح المسار من استراتيجية المشاركة إلى أسباب على مستوى الجماعة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.602)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.008) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.448) مما سبق يتضح أن: استراتيجية المشاركة لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (88): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.024	-.122	.014	.311

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (88) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية المشاركة عند مستوى معنوية (0.460)، وأوضح المسار من استراتيجية المشاركة إلى أسباب على مستوى المنظمة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.078)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.024) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.311) مما سبق يتضح أن: استراتيجية المشاركة لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة.

الجدول رقم (89): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.031	-.132	.056	.488

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (89) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية المشاركة عند مستوى معنوية (0.002)، وأوضح المسار من استراتيجية المشاركة إلى أسباب على مستوى الفرد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.587)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.031) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.488) مما سبق يتضح أن: استراتيجية المشاركة لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد.

الجدول رقم (90): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.025	-.044	.108	.463

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (90) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية المشاركة عند مستوى معنوية (0.002)، وأوضح المسار من استراتيجية المشاركة إلى أسباب على مستوى الجماعة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.602)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.025) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.463) مما سبق يتضح أن: استراتيجية المشاركة لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (91): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.076	-.163	-.018	.013

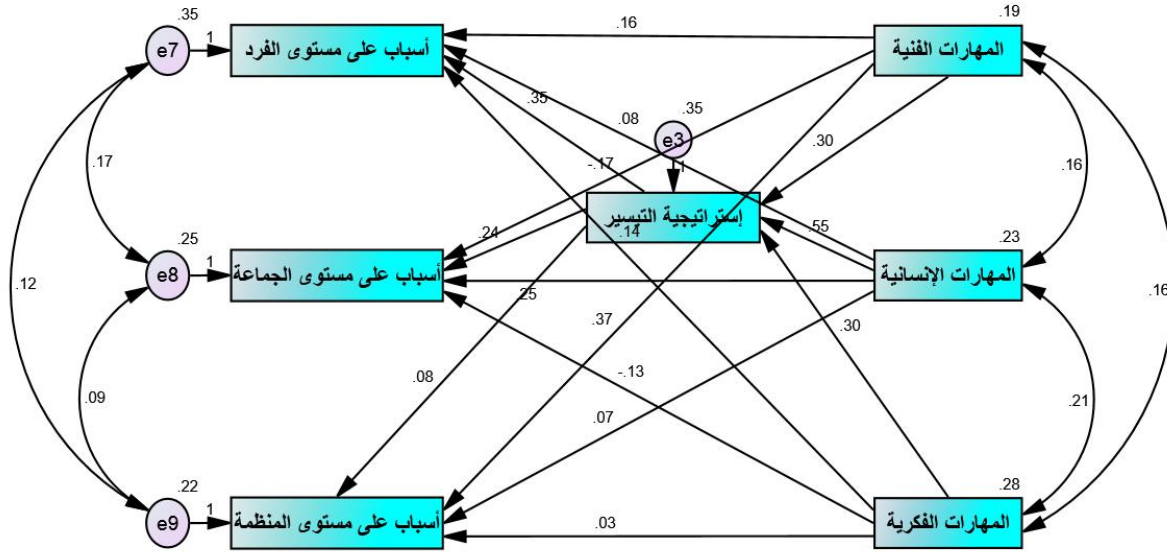
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (91) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية المشاركة عند مستوى معنوية (0.002)، وأوضح المسار من استراتيجية المشاركة إلى أسباب على مستوى المنظمة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.078)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.076) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.013) مما سبق يتضح أن: استراتيجية المشاركة تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة.

المطلب السادس: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

الدور الوسيط لاستراتيجية التيسير في العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي

الشكل رقم (46): العلاقة بين استراتيجية التيسير والمهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد الباحث على نمذجة المعادلات البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (92): قيم تحليل المسار لاستراتيجية التيسير عندما تتوسط العلاقة الإيجابية بين المهارات القيادية وأسباب

مقاومة التغيير التنظيمي

		Estimate	S.E	C.R.	P	
استراتيجية التيسير	<--	المهارات الفنية	.301	.213	1.412	.158
استراتيجية التيسير	<--	المهارات الإنسانية	.550	.242	2.275	.023
استراتيجية التيسير	<--	المهارات الفكرية	.295	.183	1.610	.107
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الفنية	.164	.213	.767	.443
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الفنية	-.171	.180	-.950	.342
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الفنية	.371	.172	2.165	.030

أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الإنسانية	.084	.245	.341	.733
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الإنسانية	.252	.208	1.216	.224
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الإنسانية	.067	.197	.341	.733
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الفكرية	.143	.184	.775	.438
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الفكرية	-.128	.156	-.822	.411
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الفكرية	.030	.148	.201	.841
أسباب على مستوى الفرد	<--	استراتيجية التيسير	.346	.094	3.665	***
أسباب على مستوى الجماعة	<--	استراتيجية التيسير	.239	.080	2.991	.003
أسباب على مستوى المنظمة	<--	استراتيجية التيسير	.080	.076	1.051	.293

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin, 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف إلى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فإذا كانت قيمة الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجداول التالية توضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

الجدول رقم (93): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.104	-.024	.278	.153

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (93) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية التيسير عند مستوى معنوية (0.158)، وأوضح المسار من استراتيجية التيسير إلى أسباب على مستوى الفرد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.104) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.153) مما سبق يتضح أن: استراتيجية التيسير لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد

الجدول رقم (94): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.072	-.018	.202	.174

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (94) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية التيسير عند مستوى معنوية (0.158)، وأوضح المسار من استراتيجية التيسير إلى أسباب على مستوى الجماعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.003)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.072) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.174). مما سبق يتضح أن: استراتيجية التيسير لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (95): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.024	-.010	.121	.203

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (95) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية التيسير عند مستوى معنوية (0.158)، وأوضح المسار من استراتيجية التيسير إلى أسباب على مستوى المنظمة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.293)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.024) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.203). مما سبق يتضح أن: استراتيجية التيسير لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة.

الجدول رقم (96): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.191	.018	.480	.041

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (96) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية التيسير عند مستوى معنوية (0.023)، وأوضح المسار من استراتيجية التيسير إلى أسباب على مستوى الفرد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.191) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.041). مما سبق يتضح أن: استراتيجية التيسير تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد.

الجدول رقم (97): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.132	.012	.337	.049

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (97) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية التيسير عند مستوى معنوية (0.023)، وأوضح المسار من استراتيجية التيسير إلى أسباب على مستوى الجماعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.003)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.132) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.049) مما سبق يتضح أن: استراتيجية التيسير تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة. الجدول رقم (98): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.044	-.018	.220	.233

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (98) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية التيسير عند مستوى معنوية (0.023)، وأوضح المسار من استراتيجية التيسير إلى أسباب على مستوى المنظمة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.293)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.044) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.233) مما سبق يتضح أن: استراتيجية التيسير لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة. الجدول رقم (99): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.102	.012	.298	.074

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (99) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية التيسير عند مستوى معنوية (0.107)، وأوضح المسار من استراتيجية التيسير إلى أسباب على مستوى الفرد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.102) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.074) مما سبق يتضح أن: استراتيجية التيسير لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد. الجدول رقم (100): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.071	.004	.201	.081

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (100) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية التيسير عند مستوى معنوية (.107)، وأوضح المسار من استراتيجية التيسير إلى أسباب على مستوى الجماعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (.003)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (.071) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.081). مما سبق يتضح أن: استراتيجية التيسير لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (101): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.024	-.004	.141	.163

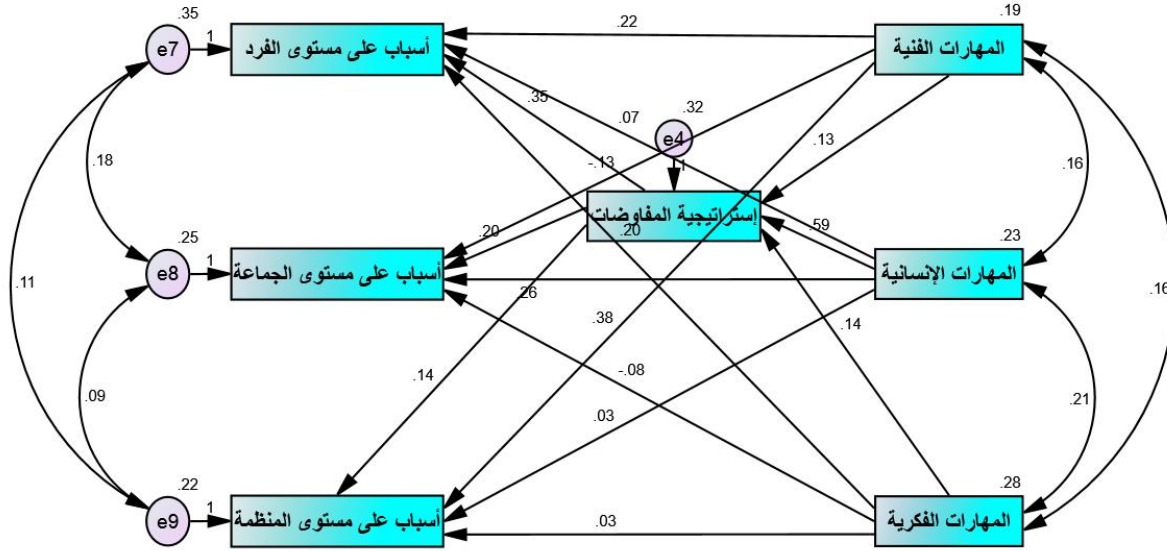
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (101) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية التيسير عند مستوى معنوية (.107)، وأوضح المسار من استراتيجية التيسير إلى أسباب على مستوى المنظمة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (.293)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (.024) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.163). مما سبق يتضح أن: استراتيجية التيسير لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة.

المطلب السابع: اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

الدور الوسيط لاستراتيجية المفاوضات في العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي

الشكل رقم (47): العلاقة بين استراتيجية المفاوضات والمهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد الباحث على نمذجة المعادلات البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (102): قيم تحليل المسار لاستراتيجية المفاوضات عندما تتوسط العلاقة الإيجابية بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي

		Estimate	S.E	C.R.	P	
استراتيجية المفاوضات	<--	المهارات الفنية	.134	.202	.664	.507
استراتيجية المفاوضات	<--	المهارات الإنسانية	.593	.229	2.586	.010
استراتيجية المفاوضات	<--	المهارات الفكرية	.136	.174	.781	.435
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الفنية	.221	.213	1.038	.229
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الفنية	-.127	.182	-.697	.486

أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الفنية	.377	.169	2.232	.026
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الإنسانية	.068	.248	.273	.785
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الإنسانية	.264	.212	1.245	.213
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الإنسانية	.029	.197	.149	.882
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الفكرية	.198	.183	1.078	.281
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الفكرية	-.085	.156	-.542	.588
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الفكرية	.035	.145	.238	.812
أسباب على مستوى الفرد	<--	استراتيجية المفاوضات	.348	.100	3.474	***
أسباب على مستوى الجماعة	<--	استراتيجية المفاوضات	.203	.086	2.372	.018
أسباب على مستوى المنظمة	<--	استراتيجية المفاوضات	.138	.079	1.738	.082

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin, 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف إلى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فإذا كانت قيمة الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجداول التالية توضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

الجدول رقم (103): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.047	-.091	.203	.470

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (103) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية المفاوضات عند مستوى معنوية (0.507)، وأوضح المسار من استراتيجية المفاوضات إلى أسباب على مستوى الفرد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.047) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.470) مما سبق يتضح أن: استراتيجية المفاوضات لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد.

الجدول رقم (104): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.027	-.043	.146	.414

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (104) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية المفاوضات عند مستوى معنوية (0.507)، وأوضح المسار من استراتيجية المفاوضات إلى أسباب على مستوى الجماعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.018)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.027) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.414). مما سبق يتضح أن: استراتيجية المفاوضات لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (105): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.019	-.026	.123	.389

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (105) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية المفاوضات عند مستوى معنوية (0.507)، وأوضح المسار من استراتيجية المفاوضات إلى أسباب على مستوى المنظمة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.082)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.019) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.389). مما سبق يتضح أن: استراتيجية المفاوضات لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة.

الجدول رقم (106): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.207	.064	.442	.005

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (106) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية المفاوضات عند مستوى معنوية (0.010)، وأوضح المسار من استراتيجية المفاوضات إلى أسباب على مستوى الفرد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.207) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.005). مما سبق يتضح أن: استراتيجية المفاوضات تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد

الجدول رقم (107): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.120	.023	.274	.019

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (107) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية المفاوضات عند مستوى معنوية (0.010)، وأوضح المسار من استراتيجية المفاوضات إلى أسباب على مستوى الجماعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.018)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.120) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.019). مما سبق يتضح أن: استراتيجية المفاوضات تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (108): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.082	.010	.211	.064

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (108) المتعلق بالأثر المباشر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية المفاوضات عند مستوى معنوية (0.010)، وأوضح المسار من استراتيجية المفاوضات إلى أسباب على مستوى المنظمة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.082)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.082) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.064). مما سبق يتضح أن: استراتيجية المفاوضات لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة.

الجدول رقم (109): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.047	-.015	.158	.195

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (109) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية المفاوضات عند مستوى معنوية (0.435)، وأوضح المسار من استراتيجية المفاوضات إلى أسباب على مستوى الفرد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.047) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.195). مما سبق يتضح أن: استراتيجية المفاوضات لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد

الجدول رقم (110): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.028	-.007	.123	.191

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (110) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية المفاوضات عند مستوى معنوية (0.435)، وأوضح المسار من استراتيجية المفاوضات إلى أسباب على مستوى الجماعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.018)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.028) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.191) مما سبق يتضح أن: استراتيجية المفاوضات لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (111): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.019	-.007	.072	.200

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (111) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية المفاوضات عند مستوى معنوية (0.435)، وأوضح المسار من استراتيجية المفاوضات إلى أسباب على مستوى المنظمة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.082)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.019) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.200) مما سبق يتضح أن: استراتيجية المفاوضات لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة.

أسباب على مستوى المنظمة	< --	المهارات الفنية	.383	.167	2.288	.022
أسباب على مستوى الفرد	< --	المهارات الإنسانية	.177	.248	.715	.475
أسباب على مستوى الجماعة	< --	المهارات الإنسانية	.263	.197	1.339	.180
أسباب على مستوى المنظمة	< --	المهارات الإنسانية	.052	.192	.273	.785
أسباب على مستوى الفرد	< --	المهارات الفكرية	.181	.188	.966	.334
أسباب على مستوى الجماعة	< --	المهارات الفكرية	-.136	.149	-.917	.359
أسباب على مستوى المنظمة	< --	المهارات الفكرية	.015	.145	.101	.920
أسباب على مستوى الفرد	< --	استراتيجية التلاعب	.280	.100	2.793	.005
أسباب على مستوى الجماعة	< --	استراتيجية التلاعب	.347	.079	4.371	***
أسباب على مستوى المنظمة	< --	استراتيجية التلاعب	.170	.077	2.189	.029

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin, 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف إلى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فإذا كانت قيمة الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجداول التالية توضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

الجدول رقم (113): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.021	-.074	.142	.746

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (113) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية التلاعب عند مستوى معنوية (0.719)، وأوضح المسار من استراتيجية التلاعب إلى أسباب على مستوى الفرد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.005)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.021) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.746) مما سبق يتضح أن: استراتيجية التلاعب لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد

الجدول رقم (114): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.026	-.103	.169	.779

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (114) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية التلاعب عند مستوى معنوية (0.719)، وأوضح المسار من استراتيجية التلاعب إلى أسباب على مستوى الجماعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.026) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.779). مما سبق يتضح أن: استراتيجية التلاعب لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (115): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.013	-.046	.111	.609

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (115) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية التلاعب عند مستوى معنوية (0.719)، وأوضح المسار من استراتيجية التلاعب إلى أسباب على مستوى المنظمة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.029)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.013) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.609). مما سبق يتضح أن: استراتيجية التلاعب لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة.

الجدول رقم (116): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.097	-.001	.258	.107

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (116) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية التلاعب عند مستوى معنوية (0.137)، وأوضح المسار من استراتيجية التلاعب إلى أسباب على مستوى الفرد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.005)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.097) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.107). مما سبق يتضح أن: استراتيجية التلاعب لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد.

الجدول رقم (117): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.121	-.001	.288	.101

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (117) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية التلاعب عند مستوى معنوية (0.137)، وأوضح المسار من استراتيجية التلاعب إلى أسباب على مستوى الجماعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.121) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.101). مما سبق يتضح أن: استراتيجية التلاعب لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (118): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.059	.001	.192	.090

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (118) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية التلاعب عند مستوى معنوية (0.137)، وأوضح المسار من استراتيجية التلاعب إلى أسباب على مستوى المنظمة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.029)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.059) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.090). مما سبق يتضح أن: استراتيجية التلاعب لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة.

الجدول رقم (119): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.064	-.003	.182	.135

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (119) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية التلاعب عند مستوى معنوية (0.198)، وأوضح المسار من استراتيجية التلاعب إلى أسباب على مستوى الفرد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.005)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.064) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.135). مما سبق يتضح أن: استراتيجية التلاعب لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد.

الجدول رقم (120): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.079	-.006	.189	.134

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (120) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية التلاعب عند مستوى معنوية (0.198)، وأوضح المسار من استراتيجية التلاعب إلى أسباب على مستوى الجماعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.079) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.134). مما سبق يتضح أن: استراتيجية التلاعب لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (121): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.039	.000	.114	.110

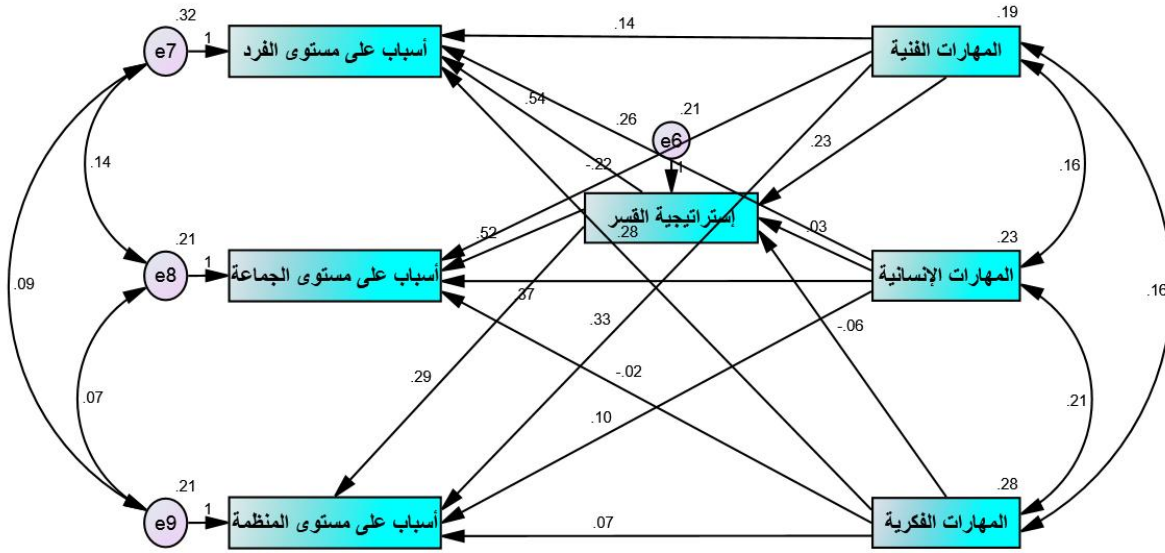
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (121) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية التلاعب عند مستوى معنوية (0.198)، وأوضح المسار من استراتيجية التلاعب إلى أسباب على مستوى المنظمة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.029)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.039) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.110). مما سبق يتضح أن: استراتيجية التلاعب لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة.

المطلب التاسع: اختبار الفرضية الرئيسية التاسعة

الدور الوسيط لاستراتيجية القسر في العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي

الشكل رقم (49): العلاقة بين استراتيجية القسر والمهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد الباحث على نمذجة المعادلات البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحسوب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (122): قيم تحليل المسار لاستراتيجية القسر عندما تتوسط العلاقة الإيجابية بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي

		Estimate	S.E	C.R.	P	
استراتيجية القسر	<--	المهارات الفنية	.226	.166	1.358	.174
استراتيجية القسر	<--	المهارات الإنسانية	.025	.189	.135	.893
استراتيجية القسر	<--	المهارات الفكرية	-.063	.143	-.439	.661
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الفنية	.145	.206	.702	.483
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الفنية	-.216	.166	-1.298	.194
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الفنية	.329	.165	1.994	.046

أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الإنسانية	.260	.232	1.121	.262
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الإنسانية	.371	.187	1.982	.047
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الإنسانية	.104	.186	.558	.577
أسباب على مستوى الفرد	<--	المهارات الفكرية	.279	.176	1.583	.113
أسباب على مستوى الجماعة	<--	المهارات الفكرية	-.025	.142	-.175	.861
أسباب على مستوى المنظمة	<--	المهارات الفكرية	.072	.141	.508	.611
أسباب على مستوى الفرد	<--	استراتيجية القسر	.544	.117	4.636	***
أسباب على مستوى الجماعة	<--	استراتيجية القسر	.516	.095	5.454	***
أسباب على مستوى المنظمة	<--	استراتيجية القسر	.292	.094	3.115	.002

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin, 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف إلى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فإذا كانت قيمة الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجداول التالية توضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

الجدول رقم (123): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.123	-.047	.312	.209

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (123) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية القسر عند مستوى معنوية (0.174)، وأوضح المسار من استراتيجية القسر إلى أسباب على مستوى الفرد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.123) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.209). مما سبق يتضح أن: استراتيجية القسر لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد

الجدول رقم (124): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.117	-.051	.313	.236

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (124) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية القسر عند مستوى معنوية (0.174)، وأوضح المسار من استراتيجية القسر إلى أسباب على مستوى الجماعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.117) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.236). مما سبق يتضح أن: استراتيجية القسر لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (125): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.066	-.017	.218	.195

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (125) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية القسر عند مستوى معنوية (0.174)، وأوضح المسار من استراتيجية القسر إلى أسباب على مستوى المنظمة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.002)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.066) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.195). مما سبق يتضح أن: استراتيجية القسر لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة.

الجدول رقم (126): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.014	-.172	.275	.896

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (126) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية القسر عند مستوى معنوية (0.893)، وأوضح المسار من استراتيجية القسر إلى أسباب على مستوى الفرد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.014) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.896). مما سبق يتضح أن: استراتيجية القسر لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد.

الجدول رقم (127): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.013	-.182	.234	.880

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (127) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية القسر عند مستوى معنوية (0.893)، وأوضح المسار من استراتيجية القسر إلى أسباب على مستوى الجماعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.013) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.880) مما سبق يتضح أن: استراتيجية القسر لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (128): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	.007	-.107	.129	.860

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (128) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية القسر عند مستوى معنوية (0.893)، وأوضح المسار من استراتيجية القسر إلى أسباب على مستوى المنظمة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.002)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (0.007) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.860) مما سبق يتضح أن: استراتيجية القسر لا تتوسط العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة.

الجدول رقم (129): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.034	-.212	.064	.507

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (129) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية القسر عند مستوى معنوية (0.661)، وأوضح المسار من استراتيجية القسر إلى أسباب على مستوى الفرد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.034) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.507) مما سبق يتضح أن: استراتيجية القسر لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد.

الجدول رقم (130): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.032	-.194	.062	.475

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (130) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية القسر عند مستوى معنوية (0.661)، وأوضح المسار من استراتيجية القسر إلى أسباب على مستوى الجماعة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (***)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.032) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.475). مما سبق يتضح أن: استراتيجية القسر لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (131): تحليل الأثر غير المباشر للمهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A × B	-.018	-.127	.033	.453

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Amos, v.24

أوضح تحليل هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (131) المتعلق بالأثر المباشر، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية القسر عند مستوى معنوية (0.661)، وأوضح المسار من استراتيجية القسر إلى أسباب على مستوى المنظمة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.002)، أما الأثر غير المباشر فقد بلغ القيمة (-0.018) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.453). مما سبق يتضح أن: استراتيجية القسر لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة.

المبحث الرابع: ملخص نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة " كوسيدار"، وكذلك معرفة الدور الوسيط لاستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير في العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وعليه سنقوم في هذا المبحث بعرض أهم النتائج المتوصل إليها وسنقوم بمناقشتها في إطار ما قدمته الدراسات السابقة.

المطلب الأول: ملخص نتائج اختبار الفرضيات

من خلال إجراءات عملية التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلات البنائية وأسلوب (Parameter) معرفة الأثر المباشر عن طريق A وB، وطريقة (James Gaskin, 2016) الذي قام بتطوير (Parameter A*B) بهدف استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) فإذا كانت قيم الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المعتمد يتم قبول الفرضية البديلة، وعليه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تم تلخيصها فيما يلي:

الجدول رقم (132): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية

التعليق	P	C.R.	S.E	Estimate	نص الفرضية
دعم جزئي	توجد علاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي				
غير مدعومة	.231	1.197	.224	.268	توجد علاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد
غير مدعومة	.593	-.534	.186	-.099	توجد علاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الجماعة
مدعومة	.021	2.315	.171	.395	توجد علاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة
غير مدعومة	.280	1.080	.254	.274	توجد علاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد
غير مدعومة	.069	1.821	.211	.384	توجد علاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة
غير مدعومة	.566	.574	.194	.111	توجد علاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة
غير مدعومة	.203	1.272	.193	.245	توجد علاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد
غير مدعومة	.721	-.358	.160	-.057	توجد علاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة
غير مدعومة	.717	.363	.147	.053	توجد علاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية (2022).

الجدول رقم (133): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية

التعليق	P	C.R.	S.E	Estimate	نص الفرضية
دعم جزئي	توجد علاقة بين المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير				
غير مدعومة	.099	1.647	.220	.363	توجد علاقة بين المهارات الفنية واستراتيجية الاتصال
مدعومة	.031	2.154	.192	.414	توجد علاقة بين المهارات الفنية واستراتيجية المشاركة
غير مدعومة	.150	1.438	209.	.301	توجد علاقة بين المهارات الفنية واستراتيجية التيسير
غير مدعومة	.506	.666	.202	.134	توجد علاقة بين المهارات الفنية واستراتيجية المفاوضات
غير مدعومة	.716	.364	.203	.074	توجد علاقة بين المهارات الفنية واستراتيجية التلاعب
غير مدعومة	.174	1.358	.166	.226	توجد علاقة بين المهارات الفنية واستراتيجية القسر
مدعومة	.006	2.737	250.	.685	توجد علاقة بين المهارات الإنسانية واستراتيجية الاتصال
غير مدعومة	.456	.746	218.	163	توجد علاقة بين المهارات الإنسانية واستراتيجية المشاركة
مدعومة	.020	2.318	238.	.550	توجد علاقة بين المهارات الإنسانية واستراتيجية التيسير
مدعومة	.010	2.591	.229	.593	توجد علاقة بين المهارات الإنسانية واستراتيجية المفاوضات
غير مدعومة	.132	1.505	.231	.347	توجد علاقة بين المهارات الإنسانية واستراتيجية التلاعب
غير مدعومة	.893	.135	.189	.025	توجد علاقة بين المهارات الإنسانية واستراتيجية القسر
غير مدعومة	.995	-.006	190.	-.001	توجد علاقة بين المهارات الفكرية واستراتيجية الاتصال
مدعومة	.002	3.170	165.	.524	توجد علاقة بين المهارات الفكرية واستراتيجية المشاركة
غير مدعومة	.101	1.641	180.	.295	توجد علاقة بين المهارات الفكرية واستراتيجية التيسير
غير مدعومة	.434	.783	174.	.136	توجد علاقة بين المهارات الفكرية واستراتيجية المفاوضات
غير مدعومة	.192	1.304	.175	.228	توجد علاقة بين المهارات الفكرية واستراتيجية التلاعب
غير مدعومة	.661	-.439	.143	-.063	توجد علاقة بين المهارات الفكرية واستراتيجية القسر

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية (2022).

الجدول رقم (134): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية

التعليق	P	C.R.	S.E	Estimate	نص الفرضية
دعم جزئي	توجد علاقة بين استراتيجيات الحد من أسباب مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي				
غير مدعومة	.068	1.827	.089	-.163	توجد علاقة بين استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى الفرد
مدعومة	.009	2.629 -	.073	-.191	توجد علاقة بين استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى الجماعة
غير مدعومة	.941	-.074	079.	-.006	توجد علاقة بين استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى المنظمة
غير مدعومة	.663	-.435	.106	-.046	توجد علاقة بين استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى الفرد
غير مدعومة	.882	.149	.086	.013	توجد علاقة بين استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى الجماعة
غير مدعومة	.321	-.992	.093	-.093	توجد علاقة بين استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى المنظمة
مدعومة	***	3.938	097.	.383	توجد علاقة بين استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى الفرد
مدعومة	.024	2.257	079.	.178	توجد علاقة بين استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى الجماعة
غير مدعومة	.087	1.710	086.	.147	توجد علاقة بين استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى المنظمة
مدعومة	.007	2.711	.096	.261	توجد علاقة بين استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى الفرد
غير مدعومة	.307	1.021	.078	.080	توجد علاقة بين استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى الجماعة
غير مدعومة	.071	1.806	.085	.154	توجد علاقة بين استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى المنظمة
غير مدعومة	.337	.961	101.	.097	توجد علاقة بين استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى الفرد
مدعومة	.028	2.197	082.	.179	توجد علاقة بين استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى الجماعة

غير مدعومة	.208	1.259	089.	.112	توجد علاقة بين استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى المنظمة
مدعومة	***	3.320	.123	.408	توجد علاقة بين استراتيجية القسر وأسباب على مستوى الفرد
مدعومة	***	3.624	.100	.362	توجد علاقة بين استراتيجية القسر وأسباب على مستوى الجماعة
مدعومة	.046	1.998	.109	.217	توجد علاقة بين استراتيجية القسر وأسباب على مستوى المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية (2022).

الجدول رقم (135): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية

التعليق	حجم الأثر		C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية
	غير مباشر	مباشر				
لا توسط	P	P	تتوسط استراتيجية الاتصال العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي			
لا توسط	.086	.099	1.647	.220	.363	المهارات الفنية واستراتيجية الاتصال
		.130	-1.515	.096	-.145	استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.101	.099	1.647	.220	.363	المهارات الفنية واستراتيجية الاتصال
		.160	-1.404	.080	-.112	استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.081	.099	1.647	.220	.363	المهارات الفنية واستراتيجية الاتصال
		.240	-1.174	.073	-.086	استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى المنظمة
لا توسط	.066	.006	2.737	.250	.685	المهارات الإنسانية واستراتيجية الاتصال
		.130	-1.515	.096	-.145	استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.062	.006	2.737	.250	.685	المهارات الإنسانية واستراتيجية الاتصال
		.160	-1.404	.080	-.112	استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.125	.006	2.737	.250	.685	المهارات الإنسانية واستراتيجية الاتصال
		.240	-1.174	.073	-.086	استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى المنظمة
لا توسط	.999	.995	-.006	.190	-.001	المهارات الفكرية واستراتيجية الاتصال
		.130	-1.515	.096	-.145	استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.996	.995	-.006	.190	-.001	المهارات الفكرية واستراتيجية الاتصال
		.160	-1.404	.080	-.112	استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.990	.995	-.006	.190	-.001	المهارات الفكرية واستراتيجية الاتصال
		.240	-1.174	.073	-.086	استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية (2022).

الجدول رقم (136): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية

التعليق	حجم الأثر		C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية
	مباشر	غير مباشر				
توسط جزئي	P	P	تنوسط استراتيجية المشاركة العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي			
لا توسط	.339	.033	2.134	.194	.414	المهارات الفنية واستراتيجية المشاركة
		.587	-.544	.110	-.060	استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.512	.033	2.134	.194	.414	المهارات الفنية واستراتيجية المشاركة
		.602	.521	.091	.048	استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى الجماعة
توسط	.027	.033	2.134	.194	.414	المهارات الفنية واستراتيجية المشاركة
		.078	-1.760	.083	-.146	استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى المنظمة
لا توسط	.405	.460	.739	.220	.163	المهارات الإنسانية واستراتيجية المشاركة
		.587	-.544	.110	-.060	استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.448	.460	.739	.220	.163	المهارات الإنسانية واستراتيجية المشاركة
		.602	.521	.091	.048	استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.311	.460	.739	.220	.163	المهارات الإنسانية واستراتيجية المشاركة
		.078	-1.760	.083	-.146	استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى المنظمة
لا توسط	.448	.002	3.140	.167	.524	المهارات الفكرية واستراتيجية المشاركة
		.587	-.544	.110	-.060	استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.463	.002	3.140	.167	.524	المهارات الفكرية واستراتيجية المشاركة
		.602	.521	.091	.048	استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى الجماعة
توسط	.013	.002	3.140	.167	.524	المهارات الفكرية واستراتيجية المشاركة
		.078	-1.760	.083	-.146	استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية (2022).

الجدول رقم (137): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية

التعليق	حجم الأثر		C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية
	غير مباشر	مباشر				
توسط جزئي	P	P	توسط استراتيجية التيسير العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي			
لا توسط	.153	.158	1.412	.213	.301	المهارات الفنية واستراتيجية التيسير
		***	3.665	.094	.346	استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.174	.158	1.412	.213	.301	المهارات الفنية واستراتيجية التيسير
		.003	2.991	.080	.239	استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.203	.158	1.412	.213	.301	المهارات الفنية واستراتيجية التيسير
		.293	1.051	.076	.080	استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى المنظمة
توسط	.041	.023	1.412	.242	.550	المهارات الإنسانية واستراتيجية التيسير
		***	3.665	.094	.346	استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى الفرد
توسط	.049	.023	1.412	.242	.550	المهارات الإنسانية واستراتيجية التيسير
		.003	2.991	.080	.239	استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.233	.023	1.412	.242	.550	المهارات الإنسانية واستراتيجية التيسير
		.293	1.051	.076	.080	استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى المنظمة
لا توسط	.074	.107	1.610	.183	.295	المهارات الفكرية واستراتيجية التيسير
		***	3.665	.094	.346	استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.081	.107	1.610	.183	.295	المهارات الفكرية واستراتيجية التيسير
		.003	2.991	.080	.239	استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.163	.107	1.610	.183	.295	المهارات الفكرية واستراتيجية التيسير
		.293	1.051	.076	.080	استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية (2022).

الجدول رقم (138): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية

التعليق	حجم الأثر		C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية
	غير مباشر	مباشر				
توسط جزئي	P	P	توسط استراتيجية المفاوضات العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي			
لا توسط	.470	.507	.664	.202	.134	المهارات الفنية واستراتيجية المفاوضات
		***	3.474	.100	.348	استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.414	.507	.664	.202	.134	المهارات الفنية واستراتيجية المفاوضات
		.018	2.372	.086	.203	استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.389	.507	.664	.202	.134	المهارات الفنية واستراتيجية المفاوضات
		.082	1.738	.079	.138	استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى المنظمة
توسط	.005	.010	2.586	.229	.593	المهارات الإنسانية واستراتيجية المفاوضات
		***	3.474	.100	.348	استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى الفرد
توسط	.019	.010	2.586	.229	.593	المهارات الإنسانية واستراتيجية المفاوضات
		.018	2.372	.086	.203	استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.064	.010	2.586	.229	.593	المهارات الإنسانية واستراتيجية المفاوضات
		.082	1.738	.079	.138	استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى المنظمة
لا توسط	.195	.435	.781	.174	.136	المهارات الفكرية واستراتيجية المفاوضات
		***	3.474	.100	.348	استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.191	.435	.781	.174	.136	المهارات الفكرية واستراتيجية المفاوضات
		.018	2.372	.086	.203	استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.200	.435	.781	.174	.136	المهارات الفكرية واستراتيجية المفاوضات
		.082	1.738	.079	.138	استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية (2022).

الجدول رقم (139): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية

التعليق	حجم الأثر		C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية
	غير مباشر	مباشر				
لا توسط	P	P	تتوسط استراتيجية التلاعب العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي			
لا توسط	.746	.719	.359	.206	.074	المهارات الفنية واستراتيجية التلاعب
		.005	2.793	.100	.280	استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.779	.719	.359	.206	.074	المهارات الفنية واستراتيجية التلاعب
		***	4.371	.079	.347	استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.609	.719	.359	.206	.074	المهارات الفنية واستراتيجية التلاعب
		.029	2.189	.077	.170	استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى المنظمة
لا توسط	.107	.137	1.487	.234	.347	المهارات الإنسانية واستراتيجية التلاعب
		.005	2.793	.100	.280	استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.101	.137	1.487	.234	.347	المهارات الإنسانية واستراتيجية التلاعب
		***	4.371	.079	.347	استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.090	.137	1.487	.234	.347	المهارات الإنسانية واستراتيجية التلاعب
		.029	2.189	.077	.170	استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى المنظمة
لا توسط	.135	.198	1.288	.177	.228	المهارات الفكرية واستراتيجية التلاعب
		.005	2.793	.100	.280	استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.134	.198	1.288	.177	.228	المهارات الفكرية واستراتيجية التلاعب
		***	4.371	.079	.347	استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.110	.198	1.288	.177	.228	المهارات الفكرية واستراتيجية التلاعب
		.029	2.189	.077	.170	استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية (2022).

الجدول رقم (140): ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية

التعليق	حجم الأثر		C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية
	غير مباشر	مباشر				
لا توسط	P	P	تتوسط استراتيجية القسر العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي			
لا توسط	.209	.174	1.358	.166	.226	المهارات الفنية واستراتيجية القسر
		***	4.636	.117	.544	استراتيجية القسر وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.236	.174	1.358	.166	.226	المهارات الفنية واستراتيجية القسر
		***	5.454	.095	.516	استراتيجية القسر وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.195	.174	1.358	.166	.226	المهارات الفنية واستراتيجية القسر
		.002	3.115	.094	.292	استراتيجية القسر وأسباب على مستوى المنظمة
لا توسط	.896	.893	.135	.189	.025	المهارات الإنسانية واستراتيجية القسر
		***	4.636	.117	.544	استراتيجية القسر وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.880	.893	.135	.189	.025	المهارات الإنسانية واستراتيجية القسر
		***	5.454	.095	.516	استراتيجية القسر وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.860	.893	.135	.189	.025	المهارات الإنسانية واستراتيجية القسر
		.002	3.115	.094	.292	استراتيجية القسر وأسباب على مستوى المنظمة
لا توسط	.507	.661	-.439	.143	-.063	المهارات الفكرية واستراتيجية القسر
		***	4.636	.117	.544	استراتيجية القسر وأسباب على مستوى الفرد
لا توسط	.475	.661	-.439	.143	-.063	المهارات الفكرية واستراتيجية القسر
		***	5.454	.095	.516	استراتيجية القسر وأسباب على مستوى الجماعة
لا توسط	.453	.661	-.439	.143	-.063	المهارات الفكرية واستراتيجية القسر
		.002	3.115	.094	.292	استراتيجية القسر وأسباب على مستوى المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية (2022).

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة نتائج مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات القيادية:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات القيادية من وجهة نظر الموظفين فيها كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.072)، وتعتبر المهارات الفنية الأكثر التزاماً من قبل المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بمتوسط حسابي (4.072) ثم تليها المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي قدره (3.933) ثم تأتي في المرتبة الأخيرة المهارات الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (3.898)، كما تشير هذه النتائج إلى عدم وجود تباين كبير في المستوى بين المهارات الثلاثة من حيث الالتزام. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (صبي ولعمور 2019)، ودراسة (العتيبي منيرة 2019)، ودراسة (شيباني فوزية 2018)، ودراسة (الشمري 2017)، ودراسة (هناء محمد 2016)، ودراسة (بن هشبل 2013).

ثانياً: مناقشة نتائج مستوى مقاومة التغيير التنظيمي وأهم الأسباب المؤدية إليها في المؤسسة محل الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مقاومة الموظفين للتغيير في مؤسسة كوسيدار من وجهة نظر الموظفين فيها كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.392)، ويعتبر بعد أسباب المقاومة على مستوى الجماعة أكبر الأبعاد مساهمة في هذه المقاومة بمتوسط حسابي قدره (3.479) يليه بعد أسباب المقاومة على مستوى المنظمة بمتوسط الحسابي قدره (3.327)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد أسباب المقاومة على مستوى الفرد بمتوسط حسابي قدره (3.319)، أما فيما يتعلق بأهم الأسباب المؤدية لمقاومة التغيير فهي كالتالي:

السبب الأول: ارتياح الموظفين للوضع الحالي وعدم الرغبة في التغيير، بمتوسط حسابي قدره (3.873)

وباتجاه يميل "للموافقة"؛

السبب الثاني: عدم وضوح أهداف التغيير، بمتوسط حسابي (3.792) وباتجاه يميل "للموافقة"؛

السبب الثالث: عدم تزويد مسؤولي المؤسسة بجميع الموظفين بالمعلومات اللازمة عن التغيير قبل البدء به،

بمتوسط حسابي قدره (3.747) وباتجاه يميل "للموافقة"؛

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Halit Karaxha, 2019)، ودراسة (سماتي حاتم 2018)،

ودراسة (شوايبي سارة 2018)، ودراسة (Inta Cinite and Linda E. Duxbury 2018)،

ودراسة (القحطاني 2018)، ودراسة (صالح بن سلمان الفائر 2008).

ثالثاً: مناقشة نتائج مستوى تبني استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير في مؤسسة كوسيدار وأهم الاستراتيجيات التي تستخدمها:

من خلال نتائج الدراسة يتضح أن المسؤولين في مؤسسة كوسيدار يعتمدون إلى استخدام استراتيجيات مختلفة للحد من مقاومة التغيير والدليل هو أن مستوى إدراك المبحوثين لمدى تبني المسؤولين لاستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير كان متوسطاً، وتعد الاستراتيجية الأكثر استخداماً هي استراتيجية الاتصال بمتوسط قدره (3.480)، تليها استراتيجية المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (3.445) وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع العديد من الدراسات السابقة ك: دراسة (جدلي سمي 2017)، ودراسة (Vasiliki Amarantou, And Other 2018) ودراسة (Kotter and Schlesinger 2008)، والتي أشارت إلى أن الاستراتيجيات الملائمة لفرض التغيير والحد من مقاومة الموظفين له هي استراتيجية الاتصال واستراتيجية المشاركة فمن خلال استراتيجية الاتصال يعمل المسؤولون في المؤسسة على القيام بالعديد من الاتصالات مع الموظفين يوضحون فيها أن الهدف من إجراء التغيير هو خدمة مصالح المؤسسة والموظفين على حد سواء، ومن خلال استراتيجية المشاركة يقوم المسؤولون في المؤسسة بإشراك جميع الموظفين في وضع برامج وخطط التغيير مع تفويض بعض الصلاحيات لهم للقيام ببعض الأعمال المنوطة بالتغيير مع ضمان برامج تدريبية لهم حول متطلبات هذا التغيير، من شأن كل هذا أن يجعل الموظفين يتقبلون التغيير ويبادرون في تنفيذه خاصة وأنهم من وضع برامجهم، غير أن هذا لا يكون في كل الأحوال فتبني استراتيجية التغيير المناسبة يكون مرتبطاً بطبيعة الظروف التي تسود المؤسسة وشدة المقاومة، أما فيما يخص مجيء استراتيجيات التلاعب واستراتيجية القسر في المرتبتين الأخيرتين حسب آراء المبحوثين فإن ذلك راجع إلى طرق تنفيذ استراتيجيات التلاعب واستراتيجية القسر واللذان تنطويان على بعض الممارسات غير الملائمة وغير المهنية التي تقطع رابط الثقة والاحترام بين الإدارة والموظف وفي كثير من الأحيان تؤدي إلى مغادرة الموظفين للمؤسسة، هذا ما جعل مسؤولي مؤسسة كوسيدار يرفضون استخدام هاتين الاستراتيجيتين.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بإمكانية وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة:

1- العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة)، وكانت هذه النتيجة مدعومة جزئياً، حيث أنه:

✚ توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد عند مستوى دلالة (0.231)، وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية وأسباب على

مستوى الجماعة عند مستوى دلالة (593)، في حين أنه توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة عند مستوى دلالة (021).

كما أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد عند مستوى دلالة (280)، وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الجماعة عند مستوى دلالة (069)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة عند مستوى دلالة (556).

وتوصلت نتائج الدراسة كذلك إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد عند مستوى دلالة (203)، وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الجماعة عند مستوى دلالة (721)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة عند مستوى دلالة (717).

وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (صيتي ولعمور 2019) ودراسة (بن هشبل 2013).

2- العلاقة بين المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير:

أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير (الاتصال، المشاركة، التيسير، المفاوضات، التلاعب، القسر)، وكانت هذه النتيجة مدعومة جزئياً، حيث أنه:

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية الاتصال عند مستوى دلالة (099)، غير أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية المشاركة عند مستوى دلالة (031)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية التيسير عند مستوى دلالة (150)، وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية المفاوضات عند مستوى دلالة (506)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية التلاعب عند مستوى دلالة (716)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية واستراتيجية القسر عند مستوى دلالة (174).

كما توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية الاتصال عند مستوى دلالة (006)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية المشاركة عند مستوى دلالة (456)، في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية التيسير عند مستوى دلالة (020)، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية المفاوضات عند مستوى دلالة (010)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية

واستراتيجية التلاعب عند مستوى دلالة (132)، وأيضاً لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية واستراتيجية القسر عند مستوى دلالة (893).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية الاتصال عند مستوى دلالة (995)، في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية المشاركة عند مستوى دلالة (002)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية التيسير عند مستوى دلالة (101)، وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية المفاوضات عند مستوى دلالة (434)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية التلاعب عند مستوى دلالة (192)، وأيضاً لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية واستراتيجية القسر عند مستوى دلالة (661).

3- العلاقة بين استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير (الاتصال، المشاركة، التيسير، المفاوضات، التلاعب، القسر) وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة)، وكانت هذه النتيجة مدعومة جزئياً، حيث أنه:

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاتصال وأسباب على الفرد عند مستوى دلالة (068)، غير أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى الجماعة عند مستوى دلالة (009)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاتصال وأسباب على مستوى المنظمة عند مستوى دلالة (941).

كما تبين من خلال نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المشاركة وأسباب على الفرد عند مستوى دلالة (663)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى الجماعة عند مستوى دلالة (882)، وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المشاركة وأسباب على مستوى المنظمة عند مستوى دلالة (321).

وتوصلت النتائج كذلك إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التيسير وأسباب على الفرد عند مستوى دلالة (***)، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى الجماعة عند مستوى دلالة (024)، وفي حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التيسير وأسباب على مستوى المنظمة عند مستوى دلالة (087).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المفاوضات وأسباب على الفرد عند مستوى دلالة (0.007)، غير أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى الجماعة عند مستوى دلالة (0.307)، وكذلك لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المفاوضات وأسباب على مستوى المنظمة عند مستوى دلالة (0.071).

وتبين من خلال نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التلاعب وأسباب على الفرد عند مستوى دلالة (0.337)، في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى الجماعة عند مستوى دلالة (0.028)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التلاعب وأسباب على مستوى المنظمة عند مستوى دلالة (***) .

وتوصلت النتائج إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية القسر وأسباب على الفرد عند مستوى دلالة (***)، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية القسر وأسباب على مستوى الجماعة عند مستوى دلالة (***)، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية القسر وأسباب على مستوى المنظمة عند مستوى دلالة (0.046).

من خلال النتائج نلاحظ تباين في نتائج هذه العلاقة حيث هناك دور لبعض الاستراتيجيات على بعض أسباب مقاومة التغيير دون غيرها، فمثلا هناك دور لاستراتيجية الاتصال على أسباب المقاومة على مستوى الجماعة في حين لا يوجد دور لها على المستويين الآخرين (الفرد، والمنظمة)، ونفس الشيء بالنسبة لباقي الاستراتيجيات، ويمكن تفسير هذا إلى أن تبني الاستراتيجية المناسبة للحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي يكون وفق الطرف القائم، فقد تلجئ المؤسسة لتبني عدة استراتيجيات وهذا حسب ما تفرضه الظروف. وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Kotter and Schlesinger 2008)، ودراسة (Inta Cinite and Linda E. Duxbury 2018).

4- الدور الوسيط لاستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير في العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير (الاتصال، المشاركة، التيسير، المفاوضات، التلاعب، القسر) تتوسط العلاقة بين المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة) وكانت هذه النتيجة مدعومة جزئياً، حيث أنه:

✚ استراتيجية الاتصال لا تتوسط العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير: بينت النتائج أن استراتيجية الاتصال لا تتوسط العلاقة بين المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وأسباب مقاومة التغيير (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة) وتشير هذه النتائج إلى أن عمليات الاتصال المتعمدة في مؤسسة كوسيدار سواء من ناحية الأسلوب أو من ناحية الوسائل المستخدمة لا تتم بالقدر الذي يسمح للمسؤولين بنقل المعلومات للموظفين حول بيان أهمية التغيير، بما يعمل على الحد من أسباب مقاومة التغيير.

✚ استراتيجية المشاركة تتوسط جزئياً العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير: بينت النتائج أن استراتيجية المشاركة لا تتوسط العلاقة بين كل من المهارات الفنية وأسباب على مستوى الفرد، وأسباب على مستوى الجماعة، بينما تتوسط استراتيجية المشاركة العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب على مستوى المنظمة، وعدم توسطها للعلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة)، وكذلك عدم توسطها للعلاقة بين كل من المهارات الفكرية وأسباب على مستوى الفرد، وأسباب على مستوى الجماعة، غير أنها تتوسط العلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب على مستوى المنظمة، وتشير هذه النتائج إلى أن مشاركة الموظفين في عملية التغيير في مؤسسة كوسيدار من خلال وضع برامج وخطط التغيير والعمل على تنفيذها ساهم في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

✚ استراتيجية التيسير تتوسط جزئياً العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير: بينت نتائج الدراسة أن استراتيجية التيسير لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة)، بينما تتوسط استراتيجية التيسير العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد، وأسباب على مستوى الجماعة، وعدم توسطها للعلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة، وعدم توسطها للعلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة)، وتشير هذه النتائج إلى أن التيسير في إحداث التغيير من خلال الاختيار التوقيت والواقع الأكثر ملاءمة للموظفين والتدرج في تنفيذه يسمح ببناء علاقات إنسانية وطيدة بين المسؤولين والموظفين في مؤسسة كوسيدار تعمل على تقليص الفوارق في الرأي والخلافات حول التغيير التنظيمي.

✚ استراتيجية المفاوضات تتوسط جزئياً العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير: بينت نتائج الدراسة أن استراتيجية المفاوضات لا تتوسط العلاقة بين المهارات الفنية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة)، بينما تتوسط استراتيجية المفاوضات العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى الفرد، وأسباب على مستوى الجماعة، وعدم توسطها للعلاقة

بين المهارات الإنسانية وأسباب على مستوى المنظمة، وعدم توسطها للعلاقة بين المهارات الفكرية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة)، وتشير هذه النتائج إلى أن اعتماد المسؤولين في مؤسسة كوسيدار للمفاوضات الرسمية وغير الرسمية لإقناع الموظفين بالتغيير ومنحهم بعض الامتيازات كرفع أجر كل من يوافق على إحداث التغيير يساهم في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

استراتيجية التلاعب لا تتوسط العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير: بينت النتائج أن استراتيجية التلاعب لا تتوسط العلاقة بين المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وأسباب مقاومة التغيير (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة)، وتشير هذه النتائج إلى أن تلاعب المسؤولين في مؤسسة كوسيدار عن طريق استغلال التنظيم الرسمي وغير الرسمي واستمالة الموظفين المؤثرين لدعم التغيير لا يساهم في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وقد اتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات على غرار دراسة (جدلي سمير 2017) ودراسة (Halit Karaxha, 2019).

استراتيجية القسر لا تتوسط العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير: بينت نتائج الدراسة أن استراتيجية القسر لا تتوسط العلاقة بين المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وأسباب مقاومة التغيير (أسباب على مستوى الفرد، أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة)، وتشير هذه النتائج إلى أن استخدام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار لطرق التهديد والعقاب وحرمان الموظفين المقاومين للتغيير من المكافآت لا يساهم في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وقد اتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات على غرار دراسة (جدلي سمير 2017).

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل للوقوف على نتائج فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها إلى ثلاثة محاور رئيسية، وبعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وبرنامج (AMOS) وأظهرت النتائج أن مستوى التزام المسؤولين في مؤسسة كوسيدار بالمهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) من وجهة نظر الموظفين فيها كان مرتفعاً، ومستوى مقاومة الموظفين للتغيير في مؤسسة كوسيدار من وجهة نظر الموظفين فيها كان متوسطاً، ونفس الشيء بالنسبة لمستوى تبني استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير فقد كان متوسطاً، كما كشفت نتائج الدراسة أن استراتيجية الاتصال واستراتيجية المشاركة هما أهم الاستراتيجيات التي تستخدم في مؤسسة كوسيدار للحد من مقاومة التغيير.

وباستعمال النمذجة بالمعدلات البنائية (SEM) عن طريق أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) قمنا بالإجراءات اللازمة من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم التوصل إلى: وجود علاقة ارتباط جزئية بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط جزئية بين المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير، وكذلك وجود علاقة ارتباط جزئية بين استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وهناك وساطة جزئية لاستراتيجيات استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير في العلاقة بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل.

كما قمنا بمناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري، حيث تشابهت النتائج الميدانية مع الدراسات السابقة في أغلب نتائجها، هذا يعني أن الإطار التطبيقي للدراسة يدعم الأسس النظرية ويتوافق معها.

الخاتمة

الخاتمة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة "كيف تساهم المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، ولمعالجة هذه الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول منها فصلين نظريين حاول الباحث من خلالهما عرض الأدبيات النظرية لمفهوم متغيرات الدراسة، وفصلين تطبيقيين تم فيهما إجراء الدراسة الميدانية، وتم تصميم استبيان وتوزيعه في مؤسسة كوسيدار فرع "المنشآت الفنية" الواقع بمدينة الرويبة الجزائرية العاصمة والتي وقع عليها الاختيار لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لتماشيها وأغراض الدراسة فهي تعتبر نموذجا رائدا في المجال الاقتصادي بالجزائر كونها مؤسسة تغطي عدة نشاطات في مجالات مختلفة كالبناء، والري، والنقل ولها عدة فروع في كامل التراب الوطني، وبعد الحصول على البيانات الأولية من المؤسسة قام الباحث بعملية استنطاق هذه البيانات بالاستعانة ببرنامج ال SPSS وبرنامج AMOS لتسفر الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

نتائج الدراسة:

أولا: نتائج الدراسة النظرية:

- 1- التغيير عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى التحول من حالة إلى حالة أخرى أفضل نتيجة لعدة عوامل وأسباب تفرضها التغيرات البيئية.
- 2- مقاومة التغيير التنظيمي هي ردت فعل طبيعية للأفراد والجماعات الذين لديهم اهتمام قوي في الحفاظ على الوضع الحالي وحماية أنفسهم من الخسارة، وأن هذه المقاومة كما لها سلبيات لها أيضا إيجابيات في بعض الأحيان.
- 3- المقاومة تشير إلى قوة والتي يمكن الاستفادة منها وإعادة توجيهها بما يخدم التغيير، وهذه القوة تشير إلى الأثر الذي خلفه التغيير في الأشياء التي لها قيمة بالنسبة للفرد أو الجماعة أو المنظمة وعليه يجب على القائمين بالتغيير أن يأخذوا بعين الاعتبار هذه النقطة حتى يتمكنوا من ترويض المقاومة.
- 4- المهارات القيادية هي مجموعة من القدرات التي تعكس قدرة القائد على القيام بأعماله بنجاح ومن بين هذه الأعمال إحداث التغيير بنجاح والحد من أسباب مقاومة المرؤوسين له، والمهارات القيادية قد تكون موروثا كما يمكن اكتسابها وامتلاكها من خلال استخلاص المعرفة والخبرة، ولكن لا ينتهي الدور عند امتلاكها بل يجب تطويرها باستمرار حتى يصل القائد إلى ما يسمى بالنضج القيادي وهو أعلى درجات الخبرة والريادة.
- 5- إن القائد الناجح بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يشغله سواء الإدارة التشغيلية (الدنيا)، أو الإدارة الوسطى، أو الإدارة العليا لا يقف عند امتلاك مهارات قيادية معينة، بل يعمل على تطويرها وتطبيقها ونقلها لغيره

من الموظفين فكلما تنوعت هذه المهارات لدى القائد زادت من مقدرته في النجاح في عمله والتغلب على مقاومة التغيير.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية:

1- هناك مستوى التزام مرتفع للمهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بناءً على ما أسفرت عليه نتائج تحليل إجابات المبحوثين حول مستوى التزام المسؤولين للمهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) فقد كانت هناك موافقة مرتفعة حول هذه المهارات، وجاءت بالترتيب التنازلي التالي: المهارات الفنية، ثم المهارات الإنسانية، وأخيراً المهارات الفكرية.

2- هناك مستوى مقاومة متوسط للموظفين في مؤسسة كوسيدار وجماعات العمل كان لها النصيب الأكبر في تغذية هذه المقاومة، فقد جاءت أبعاد أسباب مقاومة التغيير بالترتيب التنازلي التالي: أسباب على مستوى الجماعة، أسباب على مستوى المنظمة، أسباب على مستوى الفرد، وترجع أسباب هذه المقاومة حسب نتائج تحليل إجابات المبحوثين إلى: الارتياح للوضع الحالي وعدم الرغبة في التغيير، عدم وضوح أهداف التغيير، ونقص المعلومات حول التغيير الناجمة عن عدم تزويد المسؤولين جميع الموظفين بالمعلومات اللازمة عن برامج التغيير قبل البدء به.

3- هناك مستوى متوسط مدى تبني المسؤولين في مؤسسة كوسيدار لاستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير (الاتصال، المشاركة، التيسير، المفاوضات، التلاعب، القسر)، وتستخدم مؤسسة كوسيدار استراتيجية الاتصال واستراتيجية المشاركة كأحد أهم الاستراتيجيات للحد من مقاومة الموظفين للتغيير.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير في مؤسسة كوسيدار.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار.

7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة كوسيدار، بوجود استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير كمتغير وسيط في هذه العلاقة. وهي وساطة جزئية.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات:

- على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تعزيز دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:
- 1- ضرورة الاهتمام أكثر بالتطبيق السليم لمفهوم المهارات القيادية في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال الاختيار السليم للمسؤولين الحاذقين وتدريبهم على اكتساب مهارات جديدة وتطويرها باستمرار.
 - 2- على المسؤولين في مؤسسة كوسيدار تكييف نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي بما يتلاءم وتطلعات الموظفين بهدف زيادة دافعيتهم للعمل والاستفادة منها بما يخدم مصالح المؤسسة.
 - 3- إعطاء مساحة أكبر للموظفين في عملية صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال الموكلة إليهم، وعدم الاكتفاء بذلك بل العمل على تمكينهم لذلك، هذا الشيء يجعل الموظف ينغمس في أجواء العمل.
 - 4- التخلي على المركزية الشديدة وإلزام الحرفي بأساليب وإجراءات العمل، والاعتماد على أسلوب التجديد والإبداع وغض النظر عن طريقة الأداء والاكتفاء بالنتيجة، وكل هذا طبعا دون الإخلال بالقوانين العامة للعمل.
 - 5- تدعيم قنوات الاتصال مما يجعل الموظفين في حلقة اتصال مستمرة مع إدارتهم ويكونوا على إطلاع دائم بما يحدث في محيطهم، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن أحد أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير هو عدم تزويدهم بالمعلومات، فالاتصال الناجح هو طريق ذو اتجاهين عن طريق نقل المعلومات أو تلقيها.
 - 6- التهيئة النفسية المسبقة للموظفين قبل تنفيذ التغيير عن طريق عقد الاجتماعات والحوارات بين المسؤولين والموظفين لتوعيتهم بأهمية التغيير من شأن هذا أن يجمع الصدام المباشر والرفض الذي يولد المقاومة العنيفة.
 - 7- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع المهارات القيادية ودورها في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

رابعا: آفاق الدراسة:

- من خلال بحثنا في موضوع المهارات القيادية ودورها في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي تبين لنا أنه موضوع واسع ومتشعب ويبقى الباب مفتوحا لطرحه من جديد بصيغ ومتغيرات جديدة، فقد بادرت لذهن الباحث عدة مواضيع قد تكون نقطة انطلاق لأبحاث جديدة في هذا الشأن نذكر منها:
- المهارات القيادية ودورها في تحقيق الاستعداد والوعي بأهمية التغيير.
 - مستويات وأسباب المقاومة في قطاع التعليم العالي وطرق معالجتها.
 - دور القيادة الأصيلة في التنبؤ بمقاومة التغيير التنظيمي.
 - القيادة بالتمكين ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي.
 - دور المهارات القيادية في تنمية الكفاءات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

❖ القرآن الكريم:

1. سورة الرعد، الآية 11.

❖ المعاجم:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة-مصر، 2007.

2. المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية: مكتبة الشروق، ط4، مصر، 2004.

❖ الكتب:

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط4، الاسكندرية-مصر، 2009.

2. أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإدارة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر، 2014.

3. أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف – الإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012.

4. أسامة حمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، د ط، دسوق-مصر، 2013.

5. أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار اليازة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012.

6. أسامة محمد سيد علي، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، دسوق-مصر، 2013.

7. المعاونة التربوية في مؤسسة الإمام الخميني (ره) للبحث العلمي، إدارة الوقت والنخيط، ترجمة: هشام أبو خمسين، حوزة الأمين للنشر والتوزيع، العراق، (د.س).

8. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2001.

9. إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2019.

10. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2001.

11. إيهاب عيسى المصرى، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، الجيزة – مصر، 2015.

12. بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2009.
13. بغول زهير، القيادة: المفهوم والنظريات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.
14. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2009.
15. بيترج، نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، مركز البحوث والدراسات، الرياض-السعودية، 2018.
16. جمال الدين محمد المرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006.
17. جيف جراوت، ليز فيشر، كل ما تحتاج إلى معرفته عن القيادة، ترجمة: محمد صفوت حسن، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة-مصر، 2013.
18. حسين أحمد الطروانة، وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012.
19. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997.
20. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004.
21. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2006.
22. حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت - لبنان، 2010.
23. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010.
24. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2000.
25. دانا جاينس، جيمس روبنسون، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك-مصر، 2000.
26. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015.
27. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار رضا للنشر، ط1، دمشق-سوريا، 2004.

28. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، ط1، 2009.
29. زكريا الدوري، وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2010.
30. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الاردن 2007.
31. سمير عطيه المعراج، القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، دسوق-مصر، 2020.
32. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، (د.ن)، ط11، القاهرة-مصر، 1996.
33. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2011.
34. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان - الأردن، 2007.
35. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2003.
36. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2008.
37. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008.
38. عادل حسن، علي شريف، محمد فريد الصحن، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 1998.
39. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة - مصر، 2017.
40. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، د. ن، ط1، مصر، 2004.
41. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية: جامعة المنصورة، مصر، 2007.
42. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2015.
43. علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة-مصر، 1999.

44. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 2002.
45. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان-الأردن، 2004.
46. علي عبد الهادي مسلم، السلوك التنظيمي، مجمع العلوم الإنسانية والاجتماعية، الإسكندرية-مصر، 2019.
47. فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان-الأردن، 2008.
48. لبنا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحياي، ط1، مكة المكرمة-المملكة العربية السعودية، 2017.
49. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2013.
50. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، ط1، عمان-الأردن، 2003.
51. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الريان-قطر، 2014.
52. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط7، عمان - الاردن، 2014.
53. محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية-مصر، 2008.
54. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2016.
55. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الاردن، 2006.
56. محمد حسين عبد الهادي، القيادة الذكية، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة- مصر، 2011.
57. محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS (الجزء الأول)، مركز البحوث لمكتبة الملك فهد، الرياض-السعودية، 2005.
58. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، عمان-الأردن، 1999.
59. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2015.
60. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط6، عمان - الاردن، 2013.

61. محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات التحفيز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة- مصر، 2012.
62. مدحت أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة - مصر، 2012.
63. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، (د.س.).
64. نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية-مصر، 2006.
65. نصر الدين زيدان، القيادة الإدارية وأخلاقيات الاعمال، الدار العربية للعلوم ناشرون، ط1، بيروت- لبنان، 2014.
66. نواف كتعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن، 2009.
67. نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004.
68. هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت-لبنان، 2007.
69. وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، القاهرة-مصر، 2003.

❖ المقالات:

1. بلاغماس بركة، العلاقات العامة ودورها في إدارة ضغوط العمل داخل المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد: 01، العدد: 01، الجزائر، 2015.
2. بن سليم حسين، زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد: 02، العدد: 15، الجزائر، 2020.
3. جميلة عزوق، الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة -دراسة ميدانية على عينة من مديري مؤسسات التعليم الثانوي بالمسيلة-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد: 07، العدد: 12، الجزائر، 2017.
4. زاومبية عبد النور، قيرع سليم، دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد: 01، العدد: 02، 2011.
5. زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر «موبليس» ، مجلة المؤسسة، المجلد: 03، العدد: 03، الجزائر، 2014.

6. زرقة أحمد، القيادة الإدارية والقائد الفعال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، المجلد: 03، العدد: 02، الجزائر، 2009.
7. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC-بالعلمة، اجاث اقتصادية وإدارية، المجلد: 01، العدد: 01، الجزائر، جوان 2007.
8. زين يونس، بوحديد ليلي، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد: 02 العدد: 02، ديسمبر، الجزائر، 2016.
9. سامي بسة، يوسف خنيش، تأثير المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين -دراسة ميدانية بمقر ولاية بومرداس، مجلة التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، المجلد: 04، العدد: 02، الجزائر، 2021.
10. سامي بسة، يوسف خنيش، دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية بجامعة غرداية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد: 15، العدد: 01، الجزائر 2021.
11. سرمد حمزة جاسم الشمري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، بشير اسماعيل محمود الحياني، المهارات القيادية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد: 12، العدد: 38، العراق، 2017.
12. سمير سليمان عبد الجمل، عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 04، العدد: 01، الجزائر، 2020.
13. سميرة مراح، تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد: 03، العدد: 08، الجزائر، 2017.
14. سهير عادل حامد الجادر، زهراء غانم مرجاح، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 22، العدد: 87، العراق، 2016.
15. شافية بن حفيظ، محمد الساسي الشايب، فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلاشار" من وجهة نظر الموظفين "دراسة ميدانية بجامعة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: 2016، العدد: 23، الجزائر، 2016.

16. عيسى نبوية، أوبختي نصيرة، المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد: 01، العدد: 04، الجزائر، 2017.
17. فرحات غول، إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الحالي، مجلة المؤسسة، المجلد: 03، العدد: 03، الجزائر، 2014.
18. فطيمة زعزع، زليخة تفرقنت، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد: 04، العدد: 06، الجزائر، 2017.
19. فؤاد نعوم، ضغوط العمل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد: 04، العدد: 05، الجزائر، جوان 2015.
20. لويس علي، جغوب دلال، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات _ دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد: 10، العدد: 01، الجزائر، 2013.
21. مارس هناء، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية "كيرت لوين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد: ب، العدد: 10، 2017.
22. محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد: 04، العدد: 04، الجزائر، 2019.
23. محمد يحيوي، محمد قطاب، دور عامل التخطيط الاستراتيجي في تطوير المنشآت الرياضية دراسة حالة ديوان المركب المتعدد الرياضات بالشلف، مجلة معارف، المجلد: 11، العدد: 21، الجزائر، 2016.
24. مهند بن بدر الهادي، إدارة الوقت وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية "دراسة تنبؤية"، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد: 04، العدد: 01، الجزائر، 2021.
25. ياسف حسبية، مقال بعنوان: العوامل التنظيمية التي تساعد على التغلب على مقاومة التغيير، المجلد: 12، العدد: 02، الجزائر 2015.
26. يوسف عبد الإله أحمد، تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات دراسة استطلاعية لآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في شركة سعد العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 48، العراق، 2016.

❖ المداخلات:

27. أحمد عبده عبد الغني، إدارة وبناء فريق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، ويومي 23 - 24 نوفمبر بالرياض، 2015.

28. أريج سعيد خليل، دعم المهارات الإدارية كمدخل لتحقيق لتفوق وريادة المنظمات، وقائع المؤتمر الدولي 2 والعلمي 13 تحت عنوان تنوع الموارد والتحديات الراهنة، أيام 07 و08 ديسمبر، بغداد، 2016.
29. الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، تحليل أهم مداخل إحداث التغيير التنظيمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12 و 13 ماي، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010.
30. أوسير منور، سعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية والمتطلبات والمعوقات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس، 2005.
31. تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية -دراسة ميدانية تحليلية-، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ماي، البليدة-الجزائر، 2011.
32. زيدان زهية، قاسي نوال، الأساليب القيادية الحديثة والتغيير في المستشفيات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ماي، البليدة-الجزائر، 2011.
33. سميرة صالح، موسي عبد الناصر، التغيير التنظيمي بين المفاهيم والأبعاد، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام 27-30 أكتوبر، عمان-الأردن، 2014.
34. شنيني عبد الرحيم، أحمد علماوي، لخضر أوصيف، مداخلة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب-البليدة، يومي 18/19 ماي 2011.
35. عامر عامر أحمد، أحسن جميلة، التغيير التنظيمي من خلال مدخل إعادة الهندسة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، يومي 18 و 19 ماي، البليدة-الجزائر، 2011.
36. عبد الله بلوناس، عكوش عقيلة، مساهمة التدريب في تفعيل التغيير التنظيمي، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام 27-30 أكتوبر، عمان-الأردن، 2014.
37. كرزايي عبد الطيف، رراقي أمينة، إدارة التغيير وتنافسية المؤسسات، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام 27-30 أكتوبر، عمان-الأردن، 2014.
38. وائل محمد جبريل، مدى استخدام أساليب التعامل مع مقاومة التغيير بالمصارف التجارية الليبية العامة -دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بفروع المصارف الليبية العامة بمدينة البيضاء، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام 27-30 أكتوبر، عمان-الأردن، 2014.

39. وهيبة مخلوفي، مداخل التغيير الثقافي في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام 27-30 أكتوبر، عمان-الأردن، 2014.

❖ الرسائل والأطروحات:

40. أنعام يوسف محمود نصر، واقع تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في محاكم جنوب الضفة الغربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2017.

41. بلال هري، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال، وحدة قسنطينة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2019-2020.

42. بن التومي سارة، دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013.

43. جادلي سمير، استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017.

44. خليل شرقي، التغيير في منظمات الأعمال من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة -دراسة مقارنة بين مؤسستي عنتر تراد «CONDOR» وعبابو «CRISTOR» للصناعات الالكترونية والالكترومنزلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2009-2010.

45. دوح التيجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020.

46. سارة عمرون، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2015-2016.

47. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب -دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك

- خالد العسكرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
48. سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية استراتيجيات ونماذج إدارة التغيير لبعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، السودان، 2008.
49. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2017 - 2018.
50. سمير هشير، دور تقييم المهارات في تمشين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي-بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2014 - 2015.
51. شتوح محمد، تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات في ظل قيادة التغيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015-2016.
52. شداد بن عبد الهادي العتيبي، دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمدرية العامة للدفاع المدني بالرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011.
53. شيباني فوزية، المهارات القيادية للإطارات وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة مقارنة بين الإطارات العاملة في قطاع الخدمات والقطاع الصناعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة -عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2017-2018.
54. عثمان عمر الشهري، المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014-2015.
55. فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

56. كمال قرابة، المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية في الهيئات الرياضية في ضوء مدخل الأهداف -دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.
57. مجبر أمين، تأثير أسلوب القيادة في إدارة التغيير حالة مجمع حسناوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018-2019.
58. نعيمة بوكلتوم، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي-دراسة حالة شركة البناء المعدني البليدة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2008-2009.
59. نعيمة بوكلتوم، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الابداع التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني -البليدة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015-2016.
60. نوردين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
61. هدار لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005-2006.
62. همام رزق عبد الكريم الشيخ خليل، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة غي مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا "أمودجا"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
63. هيشور محمد أمين، ثقافة المؤسسة والتغيير تنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين-سطيف2-، سطيف، الجزائر، 2016-2017.

❖ المواقع الإلكترونية:

1. <http://www.books4arab.com>

<http://www.cosider-groupe.dz/fr>

2. معلومات عن موقع المؤسسة الرسمي:

❖ وثائق خاصة بالمؤسسة محل الدراسة:

1. وثائق من المؤسسة "كوسيدار"
2. وثائق من مديرية الموارد البشرية والتكوين الخاصة بمؤسسة "كوسيدار".

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

❖ Les Liveres:

1. Anna Siewiork and Other, **Learning Leadership Skills In Simulated Business Environment**, Journal Of Computer & Education, 58, Usa, 2012.
2. Career Skills Library, **Leadership skills**, Ferguson Publishing, 3rd ed, Usa, 2009.
3. Chin Robert And Kenneth Benna, **General Strategies for Effecting Change in Human Systems**, New York: Hotel, Rinechart and Winston, Usa, 1969.
4. Darren George, Paul Mallery, **SPSS for windows step by step: a simple guide and reference**, 17.0 update, routledge, boston, usa, 2010.
5. Darryl Plecas, Collette Squires, Len Garis, **The Essentials Of Leadership In Government Understanding The Basics**, Forest-Free Sugar Sheet, 2nd Ed, Canada, 2018.
6. David A. Whetten, Kim S. Cameron, **Developing Management Skills**, Prentice Hall, 8th ed, USA, 2011.
7. David Autissier et Jean, Michel Moutot, **Méthode de Conduite du Changement**, Dunod, Paris, 2000.
8. Dessler G, Philips J , **Managing Now**, Houghton Mifflin Company, Usa.
9. Gary Yukl, **Leadership In Organizations**, Pearson Education, 8th Edition, Usa, 2013
10. Gary Yukl, **Leadership In Organizations**, Pearson Education, 8th Ed, Usa, 2013.
11. Groupe HEC, **Strategor, Politique Générale De L'entreprise** , 4^{eme} Ed , Dunod, Paris.
12. James hayton, **leadership and management skills in SMEs: Measuring Associations With Management Practices and Performance**, department for Business innovation & Skills, London, 2015.
13. James W, Holsinger, Jr, Chapter 3: Traits, Skills, And Style Of Leadership, **Leadership For Public Health**, Health Administration Press, Usa, 2018.
14. John Hayes, **The Theory and Practice of Change Management**, Palgrave, 1st Ed, Usa, 2002.
15. John R, Schermerhorn JR et al, **Comportement Humain et Organisation**, Publisher by édition du renouveau pédagogique (ERPI), 5^{eme} Ed, canada, 2014.
16. Joseph E. Champoux, **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations**, Routledge, 4th ed, Usa, 2011.
17. Olaf Passenheim, **Change Management**, book boon.com, 2010.

18. Olajide, O. T. and Tijani, Abideen Adekunle and Awe. Kayode Obafemi, Book Section : Managing Organizational Chang, **In: Light of Management**, Wits Publishing Ltd, Nigeria, 2009.
19. P G Aquinas, **Management Principles and Organisational Behaviour**, Excel Books Private Limited, New Delhi, 2007.
20. Richard luecke, **Managing Change and Transition**, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Usa, 2013
21. Rory Burke, Steve Barron, **Project Management Leadership: Bulding Creative Team**, wiley, 2nd ed, United Kingdom, 2014.
22. Semyon D. Savransky, **Engineering of Creativity: Introduction to TRIZ Methodology of Inentive Problem Solving**, by CRC press Boca Raton, Usa, 2000.
23. Stephen Robins, **Management L'essentiel des Concepts et des pratiques**, Nouveaux Horizon, Paris, 6^{ième} edition, 2008.

❖ Les Articles:

1. Alessio Ascari, Melinda Rock, Soumitra Dutta, **Reengineering And Organizational Change; Lessons From a Comparative Analysis of Company Experiences**; European Management, Vol:13, No: 01,Uk, 1995.
2. Alistair J, and Othe, **Quantitative Foresighting as a Means of Improving Anticipatory Scientific Capacity and Strategic Planning**, One Earth, Vol: 03, No: 05, Australia, 2020.
3. Bernard Burnes, **Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal**, Journal of Management Studies, Usa.
4. Céline Bareil, **Managing Resistance to Change or Readiness to Change?**, Centre d' etudes en transformation des Organisations, HEC Montréal, Cahier N 04-02-, Canada, January 2004.
5. Eric B. Dent, Susan Galloway Goldberg, **Resistance to change A Limiting Perspective**, The Journal Of Applied Behavioral Science, March, Usa, 1999.
6. Jeroen Stouten, Denise M.Rousseau, David Cremer, **Successful Organisational Change: Integrating The Management Practice and Scholarly Literatures**, Academy of Management Annals, Vol: 12, No: 02,Usa, 2018.
7. Julien Pollack, Rachel Pollack, **Using Kotter Eight Stage Process To Manage An Organisational Change Program: Presentation And Practice**, Syst Pract Action Res, New York, Usa, 2014.
8. Kurt Lewin, **The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology**, American Sociological Association, Vol. 8, No. 2, May, 1945, Usa.
9. Lori L. Moore, Rick D. Rudd, **Leadership Skills And Competencies For Extension Directors And Administrators**, Journal Of Agricultural Education, Vol: 45, N: 03, Usa, 2004.
10. Luminita Popescu, **The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania**, sustainability, Vol: 12, 2020.
11. Robert Katz, **Skills of an Effective Administrators**, Harvard Business Review, Vol: 33, No: 01, Usa, 1974.

12. Shaul Oreg, **Personality, context, and resistance to organizational change**, European Journal of Work and Organizational Psychology, London,15 (01), 2006.
13. Sonia Haq, **Ethics And Leadership Skills In The Public Service**, Journal Procedia Social And Behavioral Sciences, Vol: 15, 2020.
14. Troy V. Mumford, And Other, **The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirement Across Organizational Levels**, Journal The Leadership Quarterly, Vol: 18, No:02 , Usa, 2007
15. Warren Bennis, **The Challenges of Leadership in the Modern World**, Academia, American Psychological Association, Vol. 62, No. 1, Usa, 2007.
16. Zouhayr Hayati, Nilofar Barahmand, **Managerial Skills Needed For Academic Library Managers: The Case Of Iran**, International Information & Library Review, Vol: 44, Uk,2012.

❖ Les Thèses:

1. Boukrif Moussa, **Ingénierie et Pilotage du Changement Organisationnel: Cas de la Réforme des Entreprises Publiques Algériennes**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences économiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, Université A. MIRA, Bejaia, Algérie, 2007-2008.
2. Jared N. Tippets, **Changing the way we do things around here: strategies presidents use for creating organizational change in higher education**, PhD thesis, College of education at the university of Kentucky, 2011, Usa.
3. Makhoulfi Sahraoui, **le leadership et son rôle dans la performance des travailleurs cas: (GIPEC)**, Mémoire de magistère en science commerciales, Ecole des hautes études commerciales (EHEC Alger), Algérie, 2008-2009.
4. Milan Pagon, Emanuel Banutai, Uroš Bizjak, **Leadership Competencies For Successful Change Management**, A Preliminary Study Report, University Of Maribor, Slovenia, 2008.

❖ Les Périodiques :

1. Alain Vas, Bénédicte Vande Velde, **La résistance au changement revisitée du top management a la base : Une Etude Exploratoire**, IX^{ième} Conférence Internationale De Management Stratégique-" Perspectives En Management Stratégique ", Montpellier, 24-25-26 Mai 2000.
2. Valeria .E Guzmàn and other. **Characteristics And Skills Of Leadership In The Context Of Industry 4.0**, 17th Global Conference On Sustainable Manufacturing, Procedia Manufacturing, Vol: 43, Germany, 2020.

الملاحق

1- أداة الدراسة:



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

أخي الكريم / أخي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

تحية طيبة وبعد، قام الباحث بإعداد هذا الاستبيان في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه بعنوان "دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير في المؤسسة الاقتصادية".

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا الموضوع، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان الذي بين أيديكم بدقة وهذا بعد قراءة كل عبارة من عباراته قراءة متأنية ثم وضع العلامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها. وفي هذا الصدد نحيطكم علما أن كل المعلومات الواردة هنا سيتم التعامل معها بسرية تامة لاستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير يتقدم الباحث مسبقا بخالص الشكر على حسن تعاونكم وتخصيص وقتكم في الإجابة على قائمة الاسئلة الواردة في هذا الاستبيان لإنجاز هذا العمل.

وشكرا

الباحث/ بسمة سامي

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

خصص هذا الجزء من الاستبيان للتعرف على بعض خصائص الاجتماعية والوظيفية، أين نرجو منكم التكرم والإجابة على الأسئلة التالية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تناسب اختيارك

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة 31 - 40 سنة 41 - 50 سنة 50 سنة فما أكثر

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 6-15 سنة أكثر من 15 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي فما أقل جامعي دراسات عليا

المستوى الوظيفي: عون تنفيذ عون تحكم إطار تنفيذ

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: المهارات القيادية

فيما يلي مجموعة من العبارات، نرجوا تحديد العبارة المناسبة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك

الرقم	المهارات القيادية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المهارات الفنية: وتتلخص بما يمتلكه المسئول المباشر من المعارف والمعلومات والخبرات والمكتسبة في مجال عمله والتي تعكس أدائه للمهام بفعالية وكفاءة						
إدارة الاجتماعات						
01	يعمل مسئولك المباشر على عقد الاجتماعات بشكل دوري					
02	يقوم مسئولك المباشر بتوضيح الأهداف من وراء عقد هذه الاجتماعات					
03	يدير مسئولك المباشر الاجتماعات التي تعقد بمهارة كبيرة					
04	يعمل مسئولك المباشر على تطبيق التوصيات المقدمة في الاجتماعات					
إدارة الوقت						
05	يحترم مسئولك المباشر الوقت ويلتزم بمواعيده					
06	يقوم مسئولك المباشر بالتخطيط ووضع البرامج بشكل منظم ومستمر					
07	ينجز مسئولك المباشر أعماله اليومية حسب أهميتها وأولوياتها.					
08	يبسط مسئولك المباشر الإجراءات وأساليب العمل وفق هيكل تنظيمي واضح.					
إدارة ضغوط العمل						
09	يملك مسئولك المباشر القدرة على تحمل ضغوط العمل					
10	يركز مسئولك المباشر انتباهه على ما يجب فعله حتى ينجح فيه					
11	يعمل مسئولك المباشر على الاستفادة من ضغوط العمل التي تواجهه.					
12	يعمل مسئولك المباشر على التخفيف من ضغط العمل من خلال الفكاهة والترويح عن النفس					
المهارات الإنسانية: وتتلخص هذه المهارات بقدرة المسئول المباشر في التعامل مع مرؤوسيه وتفهم حاجاتهم ودوافعهم						
الاتصال والتواصل مع الآخرين						
13	يستمتع مسئولك المباشر للموظفين ويشجعهم على إبداء حرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم					
14	لدى مسئولك المباشر قدرة كبيرة على التأثير في الآخرين					

الرقم	المهارات القيادية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	يملك مسئولك المباشر شخصية قوية ومؤثرة تجذب انتباه الآخرين عند مخاطبتهم					
16	يستخدم مسئولك المباشر الوسائل الحديثة في التواصل مع الآخرين					
17	يستخدم مسئولك المباشر لغة سليمة وواضحة في الاتصال					
بناء فرق العمل						
18	يشجع مسئولك المباشر التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين.					
19	يتيح مسئولك المباشر الفرصة للموظفين بالمشاركة في صنع القرارات وخاصة التي تؤثر على أعمالهم من خلال تفويض بعض المهام لهم.					
20	يقوم مسئولك المباشر ببناء علاقات وطيدة مع زملائه في العمل.					
21	يكافئ مسئولك المباشر فريق العمل عند القيام بإنجازات جديدة.					
التحفيز						
22	يعمل مسئولك المباشر على فهم احتياجات الموظفين ويسعى لتلبيتها.					
23	يوفق مسئولك المباشر في استخدام مبدأ الثواب والعقاب في تعامله مع الموظفين.					
24	يحفز مسئولك المباشر الموظفين مادياً ومعنوياً بشكل يزيد من دافعيتهم للعمل.					
25	يشجع مسئولك المباشر الموظفين على إنجاز المهام والواجبات في الوقت المحدد.					
المهارات الفكرية: وتتعلق بقدرات الفرد العقلية والفكرية في التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات ورؤية التنظيم						
حل المشكلات واتخاذ القرارات						
26	يملك مسئولك المباشر القدرة على تحمل مسؤولية عواقب القرارات التي تتخذها.					
27	يتخذ مسئولك المباشر القرارات والبدائل المناسبة لحل المشكلات وفق أسس واضحة مبنية على الحقائق والمعلومات.					
28	يتريث مسئولك المباشر في إصدار الأوامر والأحكام.					
29	يعمل مسئولك المباشر على الاستفادة من أخطاء الغير في حل المشكلات.					
التفكير الإبداعي						
30	يبتكر مسئولك المباشر أفكاراً جديدة لتطوير طرق العمل بشكل أفضل.					
31	يقدم مسئولك المباشر حلول عديدة في نفس الوقت للمشكلة الواحدة التي تواجهه.					
32	يشجع مسئولك المباشر كل ما هو جديد في العمل من أفكار وأعمال.					
33	يستخدم مسئولك المباشر عدة أساليب في توليد الأفكار الإبداعية لدى الموظفين مثل: العصف الذهني... وغيره					
34	يملك مسئولك المباشر قدرة كبيرة على التعامل مع المشكلات الصعبة التي تواجهه					

الرقم	المهارات القيادية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التخطيط الاستراتيجي						
35	لدى مسئولك المباشر رؤية واضحة للمستقبل.					
36	يعمل مسئولك المباشر على تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل.					
37	يملك مسئولك المباشر القدرة تحديد الأهداف ووضع السبل لتحقيقها					
38	يملك مسئولك المباشر المرونة في التخطيط وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة					
39	يتحقق مسئولك المباشر من مدى إنجاز العمل والأهداف بشكل دوري ومستمر.					
الذكاء العاطفي						
40	يملك مسئولك المباشر القدرة على فهم مشاعر الأشخاص من أفكار وانفعالات.					
41	يستطيع مسئولك المباشر إدارة العلاقات مع الموظفين بشكل إيجابي.					
42	يملك مسئولك المباشر القدرة على إدارة الانفعالات لدى الموظفين مثل: (الحماس، المثابرة، حفز النفس).					

المحور الثاني: أسباب مقاومة التغيير

في هذا المحور توجد مجموعة من العبارات التي تمثل بعض الأسباب التي تجعل الموظفين يقاومون التغيير.

الرقم	أسباب مقاومة التغيير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أسباب على مستوى الفرد						
43	أفضل عدم تغيير عملي بسبب ارتياحي للوضع الحالي.					
44	لا أرغب في التغيير بسبب خوفي من عدم تكيفي مع طرق العمال الجديدة					
45	عدم قناعتي بالتغيير هو أحد الأسباب التي تجعلني لا أرغب به.					
46	ليس لدي ثقة في الأفراد الذين يقومون بالتغيير.					
47	فشل التجارب السابقة للتغيير تجعلني ممتعضا وخائفا منه.					
48	توقعاتي لنتائج التغيير تدفعني إلى التردد في قبوله					
49	لا أتقبل التغيير الذي يمس موقعي ووظيفتي في المؤسسة					
أسباب على مستوى الجماعة						
50	يتجاهل القائمون بالتغيير إشراك الموظفين في وضع برامج التغيير.					
51	ضعف الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.					
52	تعارض محتوى التغيير مع مبادئ وقيم جماعة العمل.					
53	التغيير يهدد العلاقات الراهنة في جماعات العمل.					
54	كثرة الصراعات بين أقسام العمل تجعلني لا أرغب التغيير.					
55	عدم تزويد القيادة جميع الموظفين بالمعلومات اللازمة عن برنامج التغيير قبل البدء به.					

الرقم	أسباب مقاومة التغيير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أسباب على مستوى المنظمة						
56	عدم وضوح أهداف التغيير تجعلني أرفضه.					
57	أرى أن الوقت والظروف التي تمر بها المؤسسة غير مناسبين للقيام بالتغيير.					
58	المناخ التنظيمي السائد في المنظمة غير مناسب لإحداث التغيير.					
59	الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة غير مرن.					
60	الاستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة غير واضحة.					
61	الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تشجع على التغيير.					

المحور الثالث: استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير

في هذا المحور توجد مجموعة من العبارات التي تمثل بعض آليات الحد من مقاومة التغيير.

الرقم	استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
استراتيجية الاتصال						
62	يقوم المسؤولون في المؤسسة بتقوية الاتصالات بين الموظفين والقائمين بالتغيير.					
63	يوفر المسؤولون في المؤسسة التقنيات الحديثة للاتصال (الحاسوب، الإنترنت) لدعم التغيير.					
64	يعمل المسؤولون في المؤسسة على بيان أهمية التغيير للموظفين.					
استراتيجية المشاركة						
65	يعمل المسؤولون في المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في عملية صنع قرارات التغيير.					
66	يسعى المسؤولون في المؤسسة إلى تبني نماذج ناجحة للتغيير.					
67	يستفيد المسؤولون في المؤسسة من الجهات العلمية المهتمة بالتغيير.					
68	يقوم المسؤولون في المؤسسة بتكثيف برامج تدريب الموظفين حول متطلبات التغيير.					
استراتيجية التيسير						
69	يعمل المسؤولون في المؤسسة اختيار التوقيت المناسب للتغيير					
70	يختار المسؤولون في المؤسسة قبل البدء بالتغيير الواقع الأكثر ملاءمة للموظفين					
71	يعمل المسؤولون في المؤسسة على التدرج في إحداث التغيير					
استراتيجية المفاوضات						
72	يستخدم المسؤولون في المؤسسة المفاوضات الرسمية وغير الرسمية لإقناع الموظفين.					
73	يستخدم المسؤولون في المؤسسة طرف ثالث كمحاكم لإقناع الموظفين بالتغيير.					
74	يقوم المسؤولون في المؤسسة بمنح الموظفين بعض الامتيازات لجعلهم يقبلون التغيير.					

الرقم	استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
استراتيجية التلاعب						
75	يقوم المسؤولون في المؤسسة بدعم ومكافأة مؤيدي التغيير.					
76	يعمل المسؤولون في المؤسسة على استمالة الأشخاص المؤثرين لدعم التغيير.					
77	يستغل المسؤولون في المؤسسة التنظيم غير الرسمي لدعم التغيير.					
استراتيجية القسر						
78	يهدد المسؤولون في المؤسسة كل من يخالف التغيير بعقوبات قاسية.					
79	يصدر المسؤولون في المؤسسة مذكرة مكتوبة بإنهاء التعاقد في حالة عدم الانصياع للتغيير.					
80	يقوم المسؤولون في المؤسسة بحرمان المقاومين للتغيير من المكافآت.					

وأخيرا ، إذا كانت لديكم أية ملاحظات الرجاء كتابتها أدناه:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لحسن تعاونكم

2- قائمة المحكمين للاستبيان:

قائمة أسماء المحكمين للاستبيان مرتبة أبجديا

الاسم	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتماء (الجامعة)
د. أحمد تقي الدين مرياح	أستاذ محاضر	جامعة الجلفة
د. أحمد دروم	أستاذ محاضر	جامعة الجلفة
د. أحمد طلحة	أستاذ محاضر	المركز الجامعي أفلو
د. راضية بغدود	أستاذ محاضر	جامعة بويرة
د. عبد القادر بن برطال	أستاذ محاضر	جامعة الأغواط
د. علي العبسي	أستاذ محاضر	جامعة الوادي
د. لامية حللمي	أستاذ مساعد	جامعة بومرداس
أ.د. محمد الهادي ضيف الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي
د. مصطفى بوبكر	أستاذ محاضر	جامعة البويرة