الجمهوريــة الجزائريـــة الديمقراطية الشعبيـة
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالـــي والبحث العلمـــي
جـــامعـــة عباس لغرور خنشـــلـــة
كلية العلوم االقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص:إدارة أعمال

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics , Commercial and Management Sciences
Department of Management Sciences
Specialization: Business Administration

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي بعنوان:

دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور –خنشلة –

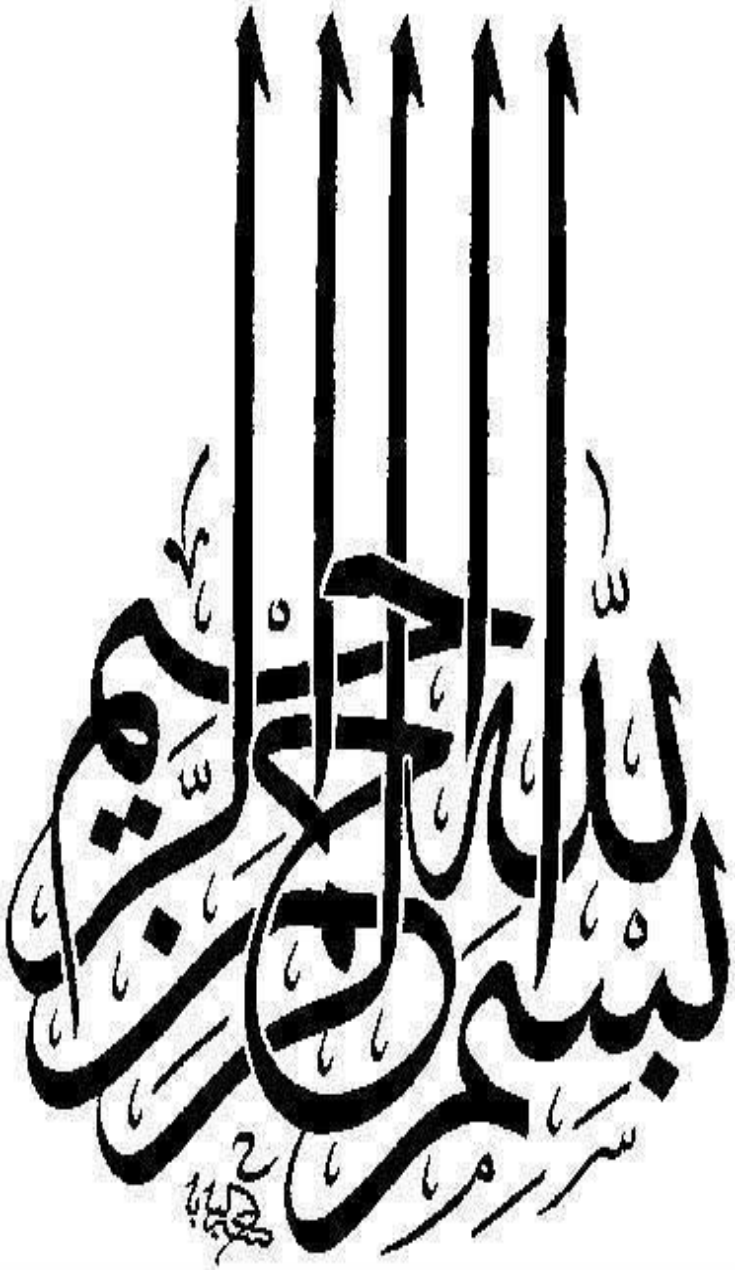
اعداد الطالب:
–لعور انيس
– زراري محمد الامين

اشراف الاستاذة:
– د. جباري لطيفة

اعضاء لجنة المناقشة:

الاستاذ	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
د.خنافر علي	استاذ محاضر –ا–	جامعة خنشلة	رئيسا
د. جباري لطيفة	استاذ محاضر–ب–	جامعة خنشلة	مشرفا
د.دندن صالح	استاذ مساعد–ا–	جامعة حنشلة	مناقشا

السنة الجامعية :2024–2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمدُ والشكرُ للهِ تعالى، الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل وسهل لنا الأمر، ومنحنا العزيمة والصبر اللازمين لإتمامه. وبهذه المناسبة، نودُّ أن نُقدِّمَ جزيلَ الشكرِ والاحترامِ والتَّقديرِ إلى الأستاذة المشرفة "جباري لطيفة"، على ما بَذَلَتهُ من وقتٍ وجهدٍ خلال إشرافِها، وعلى كلِّ ما قَدَّمَتهُ من دعمٍ وتوجيهٍ وإرشادٍ لإتمامِ هذا العمل. ونسألُ الله تعالى أن يجازيها خيرَ الجزاءِ على جُهُودِها الطيبةِ

إهداء

أقدِّمُ هذا العملَ تكريمًا وتقديرًا لمعنى الحنانِ وبسمةِ الحياةِ، ولعزيزتي أمي (حفظها الله) التي أسندتني ودعمتني في كلِ مرحلةٍ من حياتي. وأيضًا لأبي الكريم (حفظه الله) الذي عانى الصعابَ من أجلي، وساهم في وصولي إلى ما أنا عليه اليوم. ولأخوتي الأعزاء، ولكل من وسَّعَتْهُم ذاكرتي ومحبتي، ولم تسعهم مذكرتي، أتقدَّم بخالص الشكرِ والامتنانِ، وأسألُ الله تعالى أن يحفظهم ويبارك لهم في حياتهم.

انيس لعور

إهداء

أهدي نجاحي إلى "أبي" الحاضر بروح قلبي دائما وملهمي الأول
والذي لولاه بعد الله لم يكن هذا النجاح
والذي أتمنى له الشفاء العاجل أطال الله في عمره.
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وإحتضنني قلبها قبل يديها
وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى سر قوتي ونجاحي "أمي".
إلى من ساندني عند ضعفي و أزاح عن طريقي المتاعب وزرع
الثقة والإصرار بداخلي
إلى من شد الله به عضدي فكان خير معين "إخوتي"
وإلى برعم العائلة "جود أصلان".
وفي الأخير من قال أنا لها نالها وأنا لها وإن أبت
فالحمد لله حبا وشكرا وإمتنانا على البدء والختام.

زراري محمد الامين

الملخص:

هدفت الدراسة إلى توضيح دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة. ولتحقيق أهداف الدراسة ، قمنا بتصميم استمارة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (68) موظفًا. وفي ضوء ذلك، جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS(V26).وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل نتائج الدراسة والعلاقة بين متغيراتها. أما عن الأساليب الإحصائية، فقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار "t"، ومعامل الارتباط بيرسون، والانحدار المتعدد. ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن المهارات القيادية تساهم بشكل إيجابي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة. ويتضح ذلك من خلال العلاقة الطردية القائمة بين مستوى التزام الكلية بتطبيق أبعاد المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي. كما أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق مفاهيم المهارات القيادية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة، من خلال حسن اختيار المسؤولين الذين يتمتعون بالكفاءة والحنكة.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، مقاومة التغيير التنظيمي، الاستراتيجيات، التغيير التنظيمي.

Abstract :

The study aimed to clarify the role of leadership skills in reducing resistance to organizational change at the Faculty of Economics, Business and Management Sciences at Abbas Laghrour University, Khenchela. To achieve the study objectives, we designed a questionnaire to collect information from a study sample of (68) employees. In light of this, data were collected, analyzed, and hypotheses were tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) (V26). The descriptive and analytical approach was used to analyze the study results and the relationship between its variables. As for the statistical methods, arithmetic means, standard deviation, t-test, Pearson's correlation coefficient, and multiple regression were used. Among the most important results of the study is that leadership skills contribute positively to reducing resistance to organizational change at the Faculty of Economics, Business and Management Sciences at Khenchela University. This is evident through the direct relationship between the college's level of commitment to applying the dimensions of leadership skills and strategies to reduce resistance to organizational change. The study also recommended strengthening the application of leadership skills concepts at the Faculty of Economics, Business and Management Sciences at Abbas Laghrour University, Khenchela, by carefully selecting competent and experienced officials

Keywords: leadership skills, resistance to organizational change, strategies, organizational change.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
البسملة	
الاهداء	
الشكر والتقدير	
الملخص	I
فهرس المحتويات	II
فهرس الاشكال	IV
فهرس الجداول	V
فهرس الملاحق	VII
مقدمة عامة	أ – د
الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	
تمهيد	1
المبحث الأول : الإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي	2
المطلب الأول :ماهية إدارة التغيير التنظيمي	2
المطلب الثاني: ركائز مقاومة التغيير التنظيمي	10
المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية	16
المطلب الأول : ماهية القيادة والإدارة والفرق بينهما	16
المطلب الثاني : ماهية المهارات القيادية	19
المبحث الثالث : الدراسات السابقة	24
المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة	24
المطلب الثاني : مناقشة الدراسات السابقة	34
خلاصة الفصل الاول	36
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور – خنشلة –	
تمهيد	37
المبحث الاول : نظرة عامة حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة	38
المطلب الأول : تقديم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة	38

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة.	39
المطلب الثالث : تحليل محيط الكلية وفق نموذج (SWOT)	40
المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية	43
المطلب الأول: تحديد منهج وعينة الدراسة	43
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	44
المطلب الثالث: اختبار أدوات القياس المستخدمة في الدراسة الميدانية	47
المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة	51
المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية	51
المطلب الثاني : عرض وتحليل وصفي لاجابات العينة	55
المطلب الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	59
خلاصة الفصل الثاني	72
الخاتمة العامة	73
قائمة المصادر و المراجع	77
الملاحق	81

فهرس الاشكال والجداول

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المخطط الاجرائي للدراسة	د
02	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة	39
03	تحليل محيط الكلية وفق نموذج (SWOT)	40
04	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	51
05	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	52
06	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	53
07	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	54
08	توزيع المتغيرات	60
09	انتشار البواقي مع القيم المتوقعة	60
10	البواقي المعيارية لنموذج الانحدار	61

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات	13
02	الفرق بين القائد والمدير	18
03	توزيع الفقرات على الابعاد المتغير المستقل(التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية)	46
04	توزيع الفقرات على المتغير التابع (استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي)	46
05	اوزان واتجاهات ومستويات مقياس ليكارت الخماسي	47
06	صدق الاتساق الداخلي لمحور التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة	47
07	صدق الاتساق الداخلي لمحور تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	49
08	قياس الثبات والصدق الذاتي لاستبيان الدراسة	50
09	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	51
10	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	52
11	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	53
12	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	54
13	النزعة المركزية والتشتت لاستجابة عينة الدراسة لمحور التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية	55
14	النزعة المركزية والتشتت لاستجابة عينة الدراسة لمحور تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	57
15	نتائج اختبار التضخم التباين المسموح به	59
16	قياس الدلالة الإحصائية لالتزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة	62

17	قياس الدلالة الإحصائية تفعيل المؤسسة محل الدراسة استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي	64
18	العلاقة الاحصائية بين التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق ابعاد المهارات القيادية وتفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي	65
19	ملخص نموذج خط الانحدار	66
20	جودة النموذج الخطي ANOVA	67
21	معاملات معادلة خط الانحدار ودلالتها المعنوية Coefficients	67

الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	81
02	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة	84
03	وثائق المؤسسة	85
04	مخرجات SPSS(V26)	88

مقدمة عامة

تمهيد :

في خضم التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال، والمدفوعة بتعقيدات العولمة والتطور التكنولوجي لم يعد التغيير التنظيمي مجرد خيار استراتيجي، بل ضرورة حتمية لضمان بقاء المنظمات وازدهارها.

حيث تعد المهارات القيادية حجر الزاوية لقيادة التحولات وضمان استمرارية المؤسسات، فمواجهة هذه الديناميكيات لا تقتصر على الادارة التقليدية، وانما تتطلب قيادة فعالة تستطيع توجيه الطاقات البشرية الكامنة واطلاق امكانية ابداعية، فالقائد الحقيقي من يملك القدرة على صياغة رؤية ملهمة تدمج الافراد في صميم عملية التغيير، محولا اياهم الى شركاء فاعلين، الامر الذي يعزز شعورهم بالانتماء ويقلل من حدة مقاومتهم الطبيعية للتغيير.

وتعتبر مقاومة التغيير التنظيمي استجابة بشرية طبيعية للبقاء في الوضع الراهن، خاصة عندما ينظر الى التغيير على انه تهديد محتمل للمصالح، مما قد يحوله الى عائق حقيقي امام تحقيق الاهداف التنظيمية، الا ان التعامل القمعي مع هذه المقاومة غالبا ما يؤدي الى تفاقم المشكلة، وهنا يكمن الدور الحيوي للمهارات القيادية المتوازنة، القادرة على تحويل هذه المقاومة الى قوة دافعة للتطور والنمو.

اولا: طرح الاشكالية :

تهدف المهارات القيادية في الجامعات إلى تقويم وتطوير المؤسسة بشكل شامل، والارتقاء بجودة التعليم والبحث العلمي فيها، لكن غالبا ما تواجه مبادرات التغيير التنظيمي درجة من المقاومة، وعليه تتبلور الإشكالية الرئيسية للدراسة في:

ما مدى مساهمة المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور بخنشلة ؟

ثانيا : الأسئلة الفرعية:

من أجل إحاطة أوسع بمختلف جوانب الإشكالية تم وضع جملة من التساؤلات التي تحدد مسار الدراسة، وهي كالتالي :

1-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)لالتزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية ؟

2-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لتفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية واقتصادية بين التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية و استراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

4-هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية واقتصادية بين ابعاد المهارات القيادية و استراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05) ؟

ثالثا:فرضيات الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة والاجابة على الاشكالية المطروحة اعلاه، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1-الفرضية الأولى:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)لالتزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية.

2-الفرضية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لتفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

3-الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية واقتصادية بين التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية وتفعيل استراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

4-الفرضية الرابعة:

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية واقتصادية بين ابعاد المهارات القيادية و استراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05).

رابعا:اهمية الدراسة:

تنبع اهمية الدراسة من عدة نقاط رئيسية :

✓من الناحية النظرية :

-تسهم الدراسة في تعميق الفهم النظري حول العلاقة بين المهارات القيادية ومقاومة التغيير التنظيمي خاصة في سياق المؤسسات الاكاديمية كالجامعات والتي تعد بيئات فريدة تختلف في خصائصها عن القطاعات الاخرى؛

-تقدم الدراسة رصيد معرفي يمكن ان يكون كمرجع اساسي للدراسات المستقبلية في هذا الموضوع كنقطة انطلاق للبحث فيه.

✓من الناحية التطبيقية :

-التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي من خلال فهم دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي، يمكن من تطوير استراتيجيات فعّالة لتقليل مقاومة العاملين والأكاديميين، مما يسهم في خلق بيئة تنظيمية أكثر تقبلاً للتحولات؛

-توفر الدراسة رؤى عملية لتدريب وتطوير المهارات القيادية في الكلية، مما يعزز من قدراتهم على قيادة التغيير التنظيمي وإدارة الفرق بشكل أكثر فعالية؛

-بتطبيق نتائج الدراسة، يمكن تحسين الأداء العام للكلية من خلال تبني ممارسات قيادية للحد من مقاومة التغيير التنظيمي، مما ينعكس على جودة التعليم والبحث العلمي.

خامسا:اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف يمكن ادراجها كما يلي :

-تحديد مستوى المهارات القيادية التي يمتلكها المسؤولين في الكلية حاليًا، سواءً كانت مهارات انسانية، أو مهارات فنية او فكرية؛

- معرفة واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الكلية، من خلال فهم دوافع الموظفين ومعتقداتهم تجاه التغيير، من أجل وضع استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه المقاومة؛

-تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بابعاد المهارات القيادية وتفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي؛

- المساهمة في تطوير الأداء التنظيمي للكلية، من خلال تحسين قدرة المسؤولين على قيادة التغيير التنظيمي، وتقليل الآثار السلبية لمقاومة التغيير التنظيمي.

سادسا: منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة منهجية متكاملة للإجابة عن الإشكالية المطروحة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة ، وذلك من خلال الاعتماد على مراجعة الأدبيات السابقة، بما في ذلك الكتب والاطروحات والمقالات العلمية ذات الصلة لتوفير إطار نظري متين.أما في الجانب الميداني، فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي، حيث تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية. ولتحليل البيانات المتحصل عليها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS(V26)لتقييم النتائج وتحليلها إحصائيًا،مع الاشارة الى انه تم الاعتماد على طريقة امراد IMRAD في الدراسة، مما ساهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة تعكس أهداف الدراسة وتلبي متطلبات الإشكالية المطروحة.

سابعا: هيكل الدراسة :

تناول موضوع الدراسة جانبين جانب نظري يثري مختلف المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، وجانب ميداني يتناول المنهج والنتائج ومناقشتها. أما الفصول فقد جاءت كما يلي:

-الفصل الاول المقاربة النظرية لمقاومة التغيير التنظيمي والمهارات القيادية وبه ثلاث مباحث متمثلة في: المبحث الاول : الإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي، وتم التطرق فيه الى مفهوم مقاومة التغيير، وإستعراض الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ظهور هذه الظاهرة، بالإضافة إلى إستعراض الإستراتيجيات والنماذج التي تفسر سلوك المقاومة. اما المبحث الثاني فتمثل في الاطار النظري للمهارات القيادية،و تم التطرق فيه الى: ماهية القيادة والإدارة والفرق بينهما

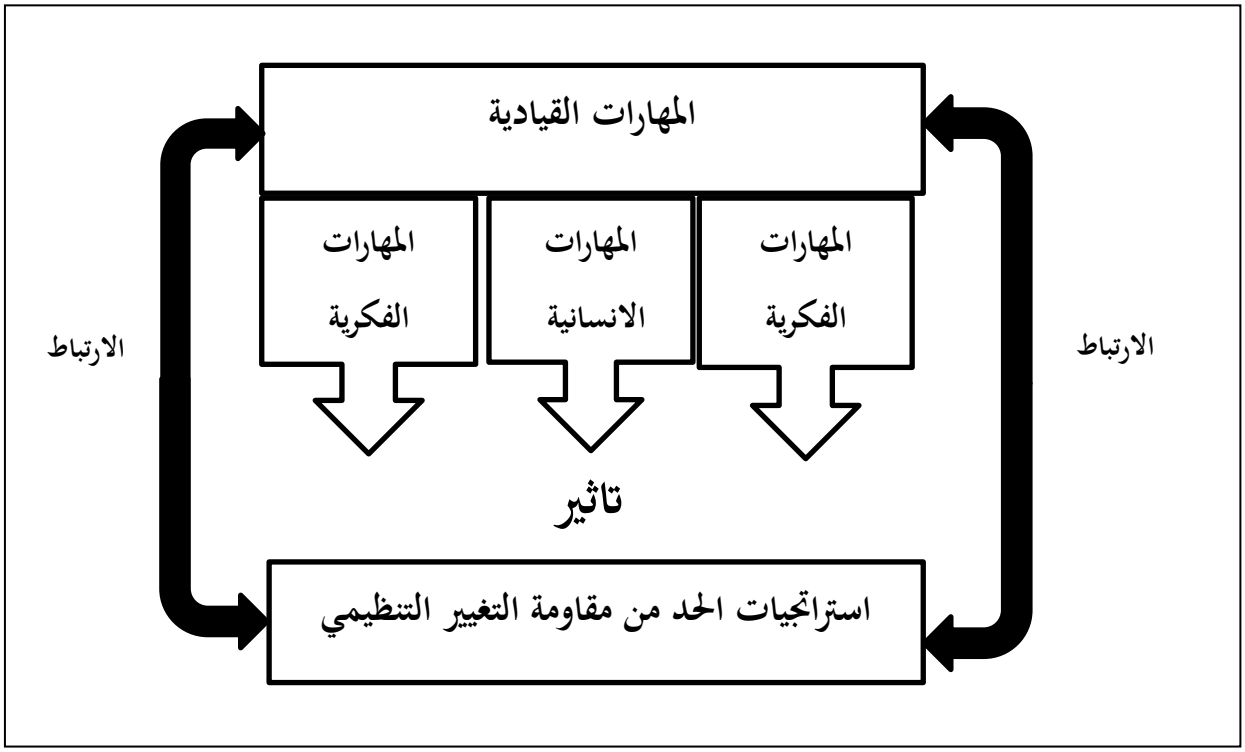
كذلك ماهية المهارات القيادية ، وكان المبحث الثالث بعنوان: الدراسات السابقة وجات به عرض ومناقشة الدراسات السابقة.

-الفصل الثاني فقد اعتمد على الاطار الميداني لدراسة حيث تناول ثلاث مباحث متمثلة في المبحث الاول : نظرة عامة حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة حيث تم فيها التعرف على الكلية واهم مصالحها وهياكلها وتحليل محيطها وفقا لنموذج (SWOT)، اما المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية وتطرقت الى تحديد عينة الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة والمتضمنة ثبات وصدق مقياس الدراسة، واخيرا المبحث الثالث وتم التطرق فيه الى تحليل واختبار الفرضيات الدراسة وتم التطرق فيه الى تحليل محور البيانات الشخصية ومقاييس النزعة المركزية وكذا مقاييس التشتت لاستجابات عينة الدراسة، بالإضافة إلى اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثامنا: نموذج الدراسة :

للاجابة على الاشكالية المطروحة واستخلاص النتائج تم اعتماد نموذج افتراضي يتضمن متغيرين، المهارات القيادية التي تمثل المتغير المستقل، واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع، ،كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم (01):المخطط الاجرائي للدراسة



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على متغيرات الدراسة

الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

تمهيد :

يشهد عالمنا المعاصر تغيرات متسارعة تستلزم تكيفا مستمرا للمؤسسات لضمان بقاءها وتنافسيتها، ورغم أن التغيير جزءا أساسيا من العمل المؤسسي فإنه غالبا مايواجه بمقاومة من الأفراد والجماعات.

تلعب المهارات القيادية دورا حيويا في فهم ومعالجة هذه المخاوف وتقليل حالة عدم اليقين المصاحبة للتغيير التنظيمي، وللإحاطة بجوانب الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- ✓ **المبحث الأول: الإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي .**
- ✓ **المبحث الثاني: الإطار النظري للمهارات القيادية .**
- ✓ **المبحث الثالث: الدراسات السابقة .**

المبحث الأول: الإطار النظري لمقاومة التغيير التنظيمي

بهدف زيادة المعرفة بموضوع الدراسة وبناء الإطار المعرفي لها، يتناول هذا المبحث مفهوم إدارة التغيير إنطلاقاً من أهمية التغيير في المنظمات، وتأثيره على الأفراد والجماعات، لذا فإن فهم مقاومة التغيير التنظيمي يعتبر أمراً حيوياً لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. يهدف هذا الإطار النظري إلى تسليط الضوء على مفهوم مقاومة التغيير، وإستعراض الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ظهور هذه الظاهرة، بالإضافة إلى إستعراض الإستراتيجيات والنماذج التي تفسر سلوك المقاومة.

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

التغيير ليس مجرد إجراءا عفويا، بل هو عملية معقدة تتطلب تخطيطاً دقيقاً ومنهجية واضحة. هذا ما يعرف بإدارة التغيير، وهي الإطار الذي يوجه عملية التحول ويقلل من مقاومة الموظفين، مستندةً إلى أسس علمية وضعها خبراء وباحثين.

الفرع الاول: مفهوم التغيير التنظيمي ومجالاته

في عالم يشهد تطورات متسارعة، لا يمكن للمنظمات الراغبة في البقاء والنجاح أن تظل مكتوفة الأيدي. بل يجب عليها أن تأخذ زمام المبادرة وتتبنى التغيير كاستراتيجية للتكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتحديات. هذه التغييرات المدروسة تمكن المنظمة من تحقيق التوازن المنشود والازدهار في بيئة تنافسية.

أولا: مفهوم التغيير التنظيمي :

1-نشاة التغيير التنظيمي :

إن التغيير التنظيمي ليس ظاهرة حديثة، بل موجود منذ نشأة المنظمات التي تسعى للتكيف مع المستجدات حيث أن التحولات الكبيرة في المعرفة والتكنولوجيا جعلت التغيير التنظيمي سمة رئيسية في العصر الحالي والإهتمام المنظم بدراسة التغيير التنظيمي بدأ بشكل جدي في العقود الأخيرة من القرن العشرين، خاصة بعد عام 1950. حيث تطور التغيير التنظيمي ليشمل عوامل مثل الثورة الصناعية، تقنية المعلومات، والعولمة وأصبح التغيير التنظيمي مجالاً مهماً للباحثين والمتخصصين في الإدارة، ويعكس التطورات التي تشهدها المجتمعات والمنظمات. **(الاشهب نوال عبد الكريم، 2016، الصفحات 25-26)**

2-تعريف التغيير التنظيمي :

شهد موضوع التغيير في المنظمات إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في العلوم الإدارية والتخصصات ذات الصلة خلال النصف الثاني من القرن العشرين. ويشير العدد الهائل من المقالات العلمية المنشورة حول هذا الموضوع، كما ذكر فان دي فين وبول (1995) وفرناندیز ورایني (2006)، إلى مدى تعقيد هذا المجال وتنوع النظريات المتعلقة به، فضلاً عن تزايد الإهتمام به. **(الشمري, حسن مشعل؛، 2023، صفحة 09)**

-يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة". **(عفاف حداد و عبد المالك جحيق، 2020، صفحة 100)**

لقد اشار هذا التعريف إلى إبراز الهدف الاساسي للتغيير التنظيمي وهو تحسين أداء المؤسسة وذلك عن طريق الإنتقال المخطط من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أفضل، فهو ليس مجرد إجراء شكلي، بل عملية هادفة تسعى لتحقيق مكاسب للمنظمة.

-كما تعرف أنه: " قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد، بما يعكس تعديلا جوهريا على بعض أجزاء المنظمة ومجالات الوظيفة." (**ارزي ابتسام ، بن عمار سمية، 2024، صفحة 705**)

يبين هذا التعريف أن التغيير التنظيمي يكون في إعتماده على أفكار أو سلوكيات حديثة تحدث تغير أو تعدل في هيكل أو في وظائف المنظمة، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التطورات الخارجية وتحسين، وبالتالي ضمان الإستمرارية والنمو للمنظمة.

-أيضا فالتغيير التنظيمي هو :" أي تعديل دائم نسبيا في النظام الفرعي للمنظمة بشرط أن يكون هذا التعديل قابلا للملاحظة من قبل هؤلاء الأعضاء أو الأشخاص المرتبطين بهذا النظام". (**مباركي صفاء، 2023، صفحة 333**)

يركز هذا التعريف على جانبين أساسيين هما الإستمرارية النسبية للتغيير وقابليته للملاحظة، مع التركيز على إمكانية إستهداف نظام فرعي واحد وأهمية أدراك الأفراد للتغيير.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو: تحول مدروس ومنهجي يهدف إلى إدخال تحولات جذرية في هيكل المؤسسة، أو أنشطتها، أو تقنياتها، أو ثقافتها، أو خططها الإستراتيجية، وذلك لتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المحيطة وزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها.

3-خصائص التغيير التنظيمي :

تتمثل خصائص التغيير التنظيمي فيما يلي (**مباركي صفاء، 2023، صفحة 333**):

-**مخطط ومقصود**: ليس عشوائيًا، بل يعتمد على تحليل الحاجة والتخطيط المسبق.

-**عملية مستمرة**: لا يتوقف، بل يستمر لمواكبة التغيرات والتطورات.

-**مسؤولية إدارية**: يقع على عاتق الإدارة، وخاصة العليا، لتوجيهه ودعمه.

-**تحسين الفعالية**: يهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

-**مشاركة المرؤوسين**: يتطلب تعاون ومشاركة الموظفين لإنجاحه.

-**لا يوجد أسلوب مثالي**: يختلف باختلاف الظروف ويتطلب دراسة وتحليل لكل حالة.

الأسباب المؤدية إلى التغيير التنظيمي : هناك عدة أسباب التي تدعو إلى التغيير في المنظمات على إختلاف أنواعها وذلك للوصول إلى مستوى تنافسي منها (**الطيطي, خضر مصباح اسماعيل ؛، 2011، صفحة 55**):

-عدم الرضا عن الوضع الحالي والشعور بأن التغيير ضروري لتحسين الأداء ؛

-الرغبة في تحقيق وضع أفضل للمنظمة والعاملين فيها؛

-الوصول إلى شرائح أوسع من العملاء ؛

-التوسع العالمي وتخطي كل الحدود ؛

-تحسين المنتجات الحالية وإبتكار منتجات جديدة؛

-الوصول إلى مستويات عالية من الجودة؛

-مواكبة التكنولوجيا التي تضمن إستعمال طرق حديثة تزيد من الإنتاجية والنوعية للإنتاج .

ويلخص كل من دانا جاينس وجيمس روبنسون الاسباب التي تفرض و تدفع إلى التغييرالتنظيمي إلى أربعة عناصر أساسية وهي (**يبالة, سميرة، 2019، صفحة 99**):

-**الأزمة**:عندما تدرك المؤسسة أن الوضع الحالي غير مستدام وأن التغيير ضروري لتجنب الانهيار أو الفشل.

-**الرؤية**:وجود صورة واضحة ومقنعة للمستقبل الذي يمكن تحقيقه من خلال التغيير، مما يحفز الأفراد على تبنيه.

-**الفرصة**:استشعار إمكانية تحقيق تحسينات كبيرة من خلال التغيير، مما يجعل اغتنام هذه الفرصة أمرًا ضروريًا.

-**التهديد**:توقع حدوث مخاطر مستقبلية قد تؤثر سلبًا على استمرارية المؤسسة، مما يستدعي إجراء تغييرات وقائية.

تساهم أسباب التغيير التنظيمي في المؤسسات بمنح القيادة فهمًا أعمق للدوافع الكامنة وراء ضرورة التحول، سواء كانت فرصًا جديدة أو تحديات ملحة. هذا الوعي يساعد في صياغة رؤية واضحة للتغيير وتوصيلها بشكل فعال للموظفين، مما يزيد من فهمهم وتقبلهم للعملية. بالإضافة إلى ذلك، تمكن هذه المعرفة المؤسسة من تخصيص الموارد بشكل أفضل والاستعداد للتحديات المحتملة التي قد تنشأ أثناء التنفيذ.

ثانيا: مجالات التغيير التنظيمي :

تعمل المنظمات في بيئة ديناميكية تتسم بالتقلبات الشديدة والمنافسة الشرسة. وسعيًا منها للتكيف مع هذه الظروف المتغيرة وضمان إستمرارية أعمالها، قد تُجري تغييرات على مستويات وجوانب متعددة، تشمل ما يلي (**بوعطيط, جلال الدين، 2015، الصفحات 196-197**) :

-**التغيير في رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها:** يتضمن تعديل مجالات نشاطها، منتجاتها، خدماتها، أسواقها، وسياساتها تجاه العاملين والعملاء لمواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. هذا التغيير يستلزم تعديل الأهداف المسطرة لتتناسب مع الرسالة الجديدة، مما يؤدي إلى وضع إستراتيجيات جديدة لتحقيق هذه الأهداف بشكل فعال.

-**التغيير في الثقافة التنظيمية:** إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية يتطلب تعديل القيم والسلوكيات لتعزيز قيم معينة مثل التركيز على العميل، الجودة، والعمل الجماعي. يجب خلق قادة جدد لتعزيز هذه القيم وضمان مشاركة الموظفين في حل المشكلات ومواجهة التحديات. من المهم أيضًا توجيه الإهتمام نحو خدمة العملاء والتعامل الإيجابي مع الأزمات، مع تجنب الحلول السريعة مثل فصل الموظفين، والتركيز على المشاركة الجماعية في وضع الحلول.

-**التغيير في الهيكل التنظيمي:** يحدث كإستجابة لتغييرات في رسالة المنظمة أو أهدافها أو تكنولوجيتها أو حجم عملياتها، مما يؤدي إلى تعديلات في الهيكل مثل إنشاء أو إلغاء أقسام، تغيير السلطات، أو تعديل المهام والمسميات الوظيفية. الهيكل المرن يسمح للمنظمة بالتكيف السريع مع المتغيرات الخارجية والداخلية، مثل متطلبات العملاء والمنافسة، ويُسهّل إتخاذ القرارات ويدعم تكيف الموظفين مع التغييرات في الأدوار والإجراءات.

-**تغيير نظم الأداء الإداري:** يشمل تحسين سياسات التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء لضمان إختيار العناصر المناسبة وتدريبها وتحفيزها بشكل عادل وفعال. كما يتضمن تعزيز نظام الإتصال لضمان تدفق المعلومات بسلاسة في جميع الإتجاهات، مما يعزز كفاءة التنظيم ويحد من نقاط الضعف.

-**تغيير وتطوير سلوك أفراد:** التنظيم يُعد من أصعب وأهم مجالات التغيير، حيث يتعلق بتعديل الإتجاهات والسلوكيات والقيم والثقافة. لذلك، تولي المنظمات الناجحة إهتمامًا كبيرًا بالعنصر البشري لضمان تحقيق التطور المستمر.

-**التغيير التكنولوجي:** يعني تطوير أساليب عمل وأجهزة جديدة لتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، مع الحفاظ على صحة العاملين وبيئة العمل الداخلية دون الإضرار بالبيئة الخارجية.

تمكن مجالات التغيير التنظيمي المؤسسة من تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين بشكل استراتيجي. هذا التركيز يسمح بتخصيص الجهود والموارد بفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة وزيادة القدرة التنافسية.

الفرع الثاني : مفهوم ادارة التغيير التنظيمي واستراتجياتها

تُعد إدارة التغيير التنظيمي عملية إستراتيجية تهدف إلى توجيه التحولات داخل المؤسسات بشكل فعال، من خلال التخطيط والتنفيذ والمراقبة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة مع تقليل مقاومة التغيير. تعتمد هذه الإدارة على فهم العوامل البشرية والتنظيمية لتحقيق التكيف والنجاح في بيئات العمل المتغيرة.

اولا:مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

1-تعريف إدارة التغيير التنظيمي :

يستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف التنفيذ لعملية التغيير وقد وردت في الأدبيات تعاريف عدة لإدارة التغيير منها:

-تعرف على أنها : "عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها، في بعض أهداف المنظمة وسياساتها، أو قيم وإتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لزيادة فاعلية أداء المنظمة وتحقيق كفاءتها". (**جوزه, عبد الله، 2021، صفحة 187**)

يهدف هذا التعريف البإبراز الشمولية والمرونة في إدارة التغيير، حيث لا يقتصر على إجراء تعديلات تقنية أو هيكلية، بل يشمل أيضًا تغييرات في الأفراد وثقافتهم، مما يضمن إستجابة المنظمة بفاعلية وكفاءة للتحديات والتطورات المختلفة.

-إدارة التغيير:" هي تلك السيرورات التي تقود بها المنظمة التغيير نحو النجاح وبالتالي تشمل ثلاث مراحل رئيسية : التحضير، التنفيذ، المتابعة". (**الشمري, حسن مشعل؛ 2023، صفحة 11**)

تكمن القيمة المضافة التي يقدمها هذا التعريف في إبراز أهمية التخطيط والتنفيذ والمتابعة في عملية التغيير، حيث لا يقتصر على مجرد إحداث التغيير، بل يشمل أيضًا تهيئة الظروف المناسبة، وضمان التنفيذ الفعال، وتقييم النتائج لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.

-كذلك أن إدارة التغيير : "تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها وفي أي جهد للتغيير." (**الطيطي, خضر مصباح اسماعيل ؛ 2011، صفحة 29**)

يُبين هذا التعريف أن إدارة التغيير لا تقتصر على إجراء تعديلات هيكلية أو تقنية، بل هي عملية إشعال شرارة جديدة في المنظمة، وصياغة رؤية واضحة ومُلهمة، والعمل بشكل مستمر لتحقيق هذه الرؤية. فقد تم إبراز الدور القيادي لإدارة التغيير في تحفيز الأفراد، وتوجيه جهودهم، وضمان تحقيق النجاح المستدام في أي مسعى للتغيير.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة التغيير التنظيمي: "هي عملية مخططة تهدف إلى إحداث تعديلات جوهرية في المنظمة سواء كانت في الأهداف، السياسات، إتجاهات الأفراد، طرق العمل وتتم إستجابة لتغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية وذلك من أجل فعالية الأداء وزيادة كفاءة وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها".

2-خصائص ادارة التغيير التنظيمي:

تتميز إدارة التغيير بعدة خصائص أساسية يجب فهمها والإحاطة بجميع جوانبها، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي :

(ناصر محمود سعود جردات و احمد يوسف عريقات و احمد اسماعيل المعاني، 2013، الصفحات 41-42):

-**الإستهدافية** : التغيير ليس عملية عشوائية أو ارتجالية، بل هو حركة مدروسة ومنظمة تهدف إلى تحقيق غايات محددة ومتفق عليها من قبل الأطراف المعنية بعملية التغيير.

-**الواقعية:** يجب أن تكون إدارة التغيير مرتبطة بالواقع العملي للمنظمة، مع مراعاة الإمكانات المتاحة والموارد والظروف التي تمر بها، لضمان نجاح التغيير في إطار واقعي وقابل للتنفيذ.

-**التوافقية** :من الضروري أن يكون هناك توافق بين عملية التغيير وبين تطلعات وإحتياجات الأطراف المختلفة المشاركة في هذه العملية، لضمان قبول التغيير ودعمه من قبل الجميع .

-**الفاعلية** : يجب أن تتمتع إدارة التغيير بالقدرة على التحرك بمرونة وفعالية، مع إمتلاك القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة في الوحدات الإدارية أو الأنظمة المستهدفة.

-**المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد التحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

-**الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار من الشرعية القانونية والأخلاقية التي تحددها معايير السلوك في أن واحد.

-**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 إختلالات في المنظمة.

-**القدرة على التطوير والإبتكار:** يتعين على التغيير أن يوفر قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

-**القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط لكنها تتوافق معها أيضا.

ثانيا: إستراتيجيات إدارة التغيير حسب مشال كروزييه :

يركز ميشال كروزييه على تحليل توازن القوى في المنظمة كحل لإدارة التغيير، مؤكداً على أن التغيير مفهوم ديناميكي وسريع. ومن أهم أفكاره (**عايب, سليم; زواوي, نوال، 2016، الصفحات 186-185**):

-توازن القوى بين مختلف الأطراف في المنظمة هو مفتاح نجاح التغيير ؛

-يؤكد على أن التغيير يتسم بالسرعة والفورية، مما يتطلب إستجابة سريعة وفعالة؛

-يعتبر أن إستراتيجية التغيير تتضمن تقييماً مستمراً لمسار النتائج، إنطلاقاً من الوضع الحالي؛
-يرى أن الأفراد لديهم قدرات محدودة في صنع القرار، مما يستدعي مراعاة هذه القيود عند وضع إستراتيجيات التغيير؛
-يشدد على أهمية الإقناع والحوار، بدلاً من الإعتماد على القوة والإكراه، في إحداث التغيير؛
-يؤكد على ضرورة مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التغيير، لتحقيق الإجماع وتجنب المعارضة؛
-يرى أن التغيير يجب أن يستند إلى الوعي الأخلاقي، ويتضمن خطابات تيسيرية لمفهوم التحفيز والمشاركة؛
-يدعو إلى تحقيق الشفافية وإبعاد الظلم والفساد الإداري لضمان نجاح التغيير؛
-يدعو إلى إتباع منحى علمي في التغيير، من خلال تحليل الوضعيات الحقيقية لكل فاعل؛
-مراعاة قدرات وإستراتيجيات الفاعلين؛
-يعتبر أن فشل عملية التغيير يعود إلى فشل في تحليل قدرات المشاركين؛
-يهدف التغيير إلى إستبدال نظام لعب هرمي مغلق بنظام لعب أكثر عدالة وإنفتاحاً.

يمكن إستنتاج من هذه الاستراتيجية أن التغيير عملية ديناميكية وسريعة تتطلب إستجابة فورية وفعالة، ويؤكد على أهمية إشراك جميع الأطراف المعنية في هذه العملية. يشدد على ضرورة التحليل العلمي للوضعيات الحقيقية لكل فاعل، مع مراعاة قدراته وإستراتيجياته، بهدف إستبدال الأنظمة الهرمية المغلقة بأنظمة أكثر عدالة وإنفتاحًا.

ثانيا :نماذج إدارة التغيير التنظيمي:

توجد نماذج عديدة ومختلفة ولكن سيتم التطرق الى اكثرها شيوعا واستخداما في المؤسسات :

1- **نموذج كبرت لوين(Kurt Lewin)**:

والذي يرى أن عملية التغيير تحدث عبر ثلاث مراحل متعاقبة وهي (**جوزه, عبد الله، 2021، صفحة 192**) :

✓**المرحلة الأولى مرحلة الإذابة** : خلالها تسعى القيادة إلى :

-التحرر من الممارسات القيادية التقليدية؛
-العمل على تهيئة الأفراد الذين يشملهم التغيير إلى تقبل التغيير بعد إشعارهم بأهميته، من أجل إمتصاص المعارضة وإحتوائها.

✓**المرحلة الثانية مرحلة التدخل للتغيير** : وتكون من خلال :

-إحلال الأفكار الجديدة وطرائق العمل البديلة محل تلك التي تم إستبعادها؛
-من خلال المتابعة والعناية الدقيقة وتوظيف المعرفة السيكولوجية والإجتماعية، سواء في الإقناع أو التدريب على السلوكيات الجديدأو على إستخدام طرائق الإتصال الجديدة.

✓**المرحلة الثالثة إقرار وتثبيت الجديد** : لتعود المنظمة إلى حالة الإستقرار من خلال :

-التوفيق بين رواد التغيير وحماته وبين المعارضين له والتوصل إلى الحلول الوسطية والمعتدلة؛

-متابعة النتائج الإيجابية المحققة وإقرار ما إنتهت إليه عملية التغيير .

2- نموذج روزابيث موس كانتر(Rosabeth Moss Kanter) :

يرى Kanter (1992) أن التغيير هو عملية مستمرة في المنظمة تحدث في شكل حلقات متواصلة، كلما إنتهت إحداها، بدأت الأخرى، دون أن يكون من السهل تحديد نقطة البداية أو النهاية. أما نجاح التغيير فيعتمد وفقا له على عشرة عوامل أساسية وهي : (**الشمري, حسن مشعل؛، 2023، صفحة 12**)

العمل المشترك، وتقاسم الرؤية نفسها، وقياس نسبة التقدم، ونظام الإعتراف بإنجازات كل عضو، والقواعد والإجراءات، والرغبة في الحصول على تطور سريع، ودعم الرعاة ودعاة التغيير، والإتصال القوي، وإستقراء مؤشرات التطور، والرقابة والمتابعة.

3- **نموذج فيليب كوتر(Philip Kotler)**:لقد قدم كوتر(1996) نموذجه المكون من ثماني مراحل لإحداث تغيير كبير والمتمثلة في **(Pollack, J. & Pollack, R., 2015, p. 03)**:

-ترسيخ الشعور بالإلحاح؛

-بناء تحالفات لقيادة مساعي التغيير ؛

-تطوير الرؤية والإستراتيجية؛

-توصيل رؤية التغيير؛

-تمكين التغيير واسع النطاق؛

-تحقيق مكاسب قصيرة الأجل؛

-تعزيز المكاسب وإنتاج المزيد من التغيير؛

-ترسيخ النهج الجديد في الثقافة.

4- **نموذجADKAR** : الذي أنشأه جيف هيات مؤسسProsci، هو نموذج موجه نحو الهدف يركز على التغيير الفردي والتنظيمي.

يعتمد على خمس نتائج ملموسة يحتاجها الأفراد لتحقيق تغيير دائم وهي (**عبد الله, عمار ياسر كطان؛ الشهربلي, انعام علي توفيق؛، 2021، صفحة 132**) :

-**الوعي(Awareness)**:الإعتراف بالحاجة إلى التغيير.

-**الرغبة(Desire)** :من يريد المشاركة في التغيير.

-**المعرفة(Knowledge)**:من لديه معرفة لتوجيه التغيير.

-**القدرة(Ability)**:من سينفذ مجموعة المهارات ويغير السلوكيات.

-**التعزيز** (**Reinforcement**):من سيضع أساس للتغيير بالبداية وفي المستقبل.

تقدم نماذج إدارة التغيير التنظيمي أطرًا منظمة لتوجيه المنظمات خلال التحولات. تركز على فهم دوافع التغيير، وإشراك أصحاب المصلحة، وتقليل المقاومة. تهدف إلى ضمان سلاسة التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة من خلال خطوات واستراتيجيات محددة. تختلف النماذج في تركيزها ومنهجيتها، لكنها تشترك في السعي لتحقيق تغيير فعال ومستدام.

المطلب الثاني: ركائز مقاومة التغيير التنظيمي :

التغيير، رغم ضرورته للتطور، يثير الخوف والقلق لدى الأفراد، مما يؤدي إلى مقاومة شديدة. هذه المقاومة، المرتبطة بالجوانب النفسية، تؤثر بشكل كبير على نجاح أو فشل المنظمات، مما يستدعي دراسة أسبابها، وإستراتيجيات التغلب عليها.

الفرع الاول:مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي :

يظهر الأفراد مجموعة متنوعة من ردود الأفعال عند مواجهة تغييرات غير متوقعة ، ويمكن تصنيف هذه الردود إلى مراحل متميزة تتمثل في (**لعرافي, ليلى بن عيسى ، محمد قريشي ، راضية مغزى، 2021، الصفحات 248-249**) :

-**الصدمة** :شعور حاد بعدم إتزان وعدم القدرة على التصرف.

-**عدم التصديق**: إنكار واقعية أو منطقة سبب التغيير .

-**الذنب**:لوم الذات على ما حدث مع الشعور بالمسؤولية عن التغيير؛

-**التبرير**: محاولة إيجاد تفسيرات وأسباب منطقية للتغيير .

-**التكامل** :إستعاب التغيير وتحويله إلى فرص ومزايا .

-**القبول** : التكيف مع الوضع الجديد والتسليم به.

وعليه ، فإنه إذا لم يتم التغيير بالشكل المطلوب ينتج عنه مقاومة التغيير.

تُعتبر مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية وحتمية، إذ يميل الإنسان بفطرته إلى رفض أي تغيير قد يُسبّب له الإزعاج أو الشعور بالقلق. وتُعد هذه المقاومة واحدة من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات، حيث قد تؤدي إلى تعريض عملية التغيير لخطر الفشل. ومن الجدير بالذكر أن المنظمة الناجحة هي تلك التي تتبنى التغيير بشكل مستمر، لتتمكن من التكيّف بفاعلية مع البيئة المحيطة التي تعمل فيها.

✓ويرى بير (2006): "أن الناس دائماً يشعرون بأنهم خاسرون في مبادرة التغيير لذلك يلجأون إلى المقاومة ، وأن على القيادة أن تحرص على تحديد المقاومين المحتملين ومحاولة توجيههم، وذلك بإتباع ما يأتي (**الاشهب نوال عبد الكريم، 2016، صفحة 137**):

-معرفة أين سيحدث التغيير المؤلم والخسارة في المنظمة وكيف؛
-تحديد الاشخاص الذين سيخسرون والتعرف على رد فعلهم؛
-نقل سبب التغيير للمقاومين المحتملين؛
-مساعدة المقاومين على إيجاد أدوار جديدة، تمثل مساهمات حقيقية وتخفف خسارتهم؛
-جعل المقاومين شركاء فاعلين في برنامج التغيير.

يُبين تعريف بير أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، وعلى القيادة أن تتعامل معها بفعالية من خلال فهم مشاعر الموظفين وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين.

-كما تعرف على أنها :"سلوك وقائي أو دفاعي لتجنب أثار سلبية أو حقيقية او محتملة لما سيرافق التغيرات المراد إدخالها ، أي أن المقاومين للتغيير يريدون الحفاظ على ماهو قائم ويرفضون الجديد." **(نزالي, سهام لعشب و سامية، 2022، صفحة 04)**

من خلال هذا التعريف يتم فهم طبيعة المقاومة كالية دفاعية طبيعية، مما يساعد على توقعها والتعامل معها بشكل فعال،بدل من إعتبارها مجرد عرقلة غير منطقية .

-تعرف أيضا على أنها: "ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم من فقدان ما هو مألوف فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائجه السلبية وتأثيراته." **(عمراوي, امال حفصي ، زكية، 2021، صفحة 442)**

يقدم هذا التعريف إبراز الطبيعة الإنسانية لمقاومة التغيير، حيث يركز على مشاعر القلق وعدم اليقين التي تصاحب التغيير، مما يساعد على فهم أعمق لهذه الظاهرة والتعامل معها بشكل أكثر فعالية.

إنطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول أن مقاومة التغيير هي: سلوك أو رد فعل سلبي يهدف إلى الحفاظ على الوضع الراهن وتجنب أو تأخير أو عرقلة التغييرات المرغوبة، بدافع الخوف من فقدان الميزات أو المكاسب الحالية، أو بسبب الشك في قدرة الفرد أو الجماعة على التكيف مع الوضع الجديد.

الفرع الثاني :أشكال مقاومة التغيير :

تتخذ مقاومة التغيير أشكالا متنوعة يتم تصنيفها وفقا لثلاث أبعاد رئيسية وتتمثل في : (**عياش, قويدر; ابراهيمي, عبد الله;، 2013، صفحة 173**) :

✓**من حيث جماعية وفردية المقاومة:**

-**المقاومة الفردية** :تشيرإلى مقاومة التغيير على المستوى الفردي، حيث تختلف مواقف الأفراد بين التأييد والمعارضة بناءً على رؤيتهم الشخصية للتغيير المطروح.

-**المقاومة الجماعية** :تحدث عندما تأخذ مقاومة التغيير طابعًا جماعيًا، حيث يرفض غالبية الموظفين في الإدارة أو القسم المعني الإمتثال للتغيير المقترح.

✓**من حيث الإفصاح عن مقاومة التغيير** :تأخذ درجة الإفصاح عن مقاومة التغيير شكلين رئيسيين:مقاومة سرية ومقاومة ظاهرية. وتُحدد طبيعة هذه المقاومة (سواء كانت سرية أو ظاهرية) بناءً على فلسفة القيادة السائدة والمناخ العام داخل المنظمة. يُعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرية أسهل وأكثر فعالية مقارنة بالمقاومة السرية، وذلك بسبب صعوبة تحديد أطراف المقاومة السرية أو فهم أبعادها بشكل كامل، مما يجعل مواجهتها تحديًا أكبر للجهات المسؤولة.

✓ **من حيث إيجابية وسلبية مقاومة التغيير :**

-**المقاومة الإيجابية** :تتمثل إيجابية مقاومة التغيير في كون التغيير المقترح سلبيا، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الإمتثال لهذا التغيير يصب في مصلحة الإدارة.

-**المقاومة السلبية:** تتمثل سلبية مقاومة التغيير في أنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابيةومردودها على الموظف والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

تكشف الأشكال المتعددة لمقاومة التغيير عن طبيعة التحدي الذي يواجه المنظمات. فالمقاومة الفردية تعكس التباين البشري في التقبل، بينما تبرز الجماعية قوة التأثير الإجتماعي في رفض التغيير. أما المقاومة الضمنية، فتعتبر الأكثر تعقيدًا لتسترها وصعوبة تحديد أسبابها الحقيقية. وأخيرًا، يوضح التمييز بين المقاومة الإيجابية والسلبية أن بعض الإعتراضات قد تكون بناءة، بينما يعيق البعض الآخر مسار التطور.

الفرع الثالث :أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

تتعدد الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير وتتداخل فيما بينها لتشكل مجموعة معقدة من العوامل المؤثرة ويتم إجمال هذه الأسباب في ما يلي (**محرز, عبد الباسط; فكرون, السعيد;، 2019، الصفحات 17-18**) :

-التغيير يهدد المصالح الشخصية والسلطة والمكاسب المادية والمعنوية التي حققها الأفراد مما يثير مقاومتهم له خوفا من فقدانهم ؛

-الخوف الناتج من فقدان العلاقات الإنسانية أو العزلة نتيجة التغيير الذي قد يمس بعض الهياكل التنظيمية ؛

-عدم التأكد يسبب مقاومة التغيير بسبب قلق العاملين من عدم تناسب قدراتهم مع متطلباتهم الجديدة وتهديد أمنهم وإستقرارهم الوظيفي، مما يتطلب تفهما من الإدارة ؛

-التغييرات الإدارية التي تزيد من الأوامر والرقابة تثير مقاومة الموظفين لأنها تقلل من شعورهم بالحرية والإستقلالية ؛

-رفض التغيير يعود إلى عدم إستعداد العاملين نفسيا ومهاريا لتقبله حيث يشعرون أن قبول التغيير يعني إعتراف ضمنيا بأخطاء الماضي.

والجدول التالي يلخص أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

الجدول رقم (01) :أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات

السبب	التوضيح
كراهية التغيير	-الناس ببساطة لا يريدون التغيير
الإنزعاج من عدم اليقين	-كراهية الغموض والخوف من المجهول
التأثير السلبي الملحوظ على المصالح	-التأثير على المكانة والمكافات والأمن
التعلق بالثقافة	-يتعارض التغيير مع الهوية التنظيمية والقيم أو المعتقدات والمعايير التنظيمية
خرق واضح للعقد النفسية	- مرتبط بالثقة والولاء.المنظمة لا تفي بجانبها من الإتفاق
عدم وضوح فيما هو متوقع	-لدى المستويات المختلفة تصورات مختلفة حول هدف مبادر التغيير، أو ماهو المتوقع بالضبط من أعضاء المنظمة لدعم مبادرة التغيير
الإعتقاد بأن التغيير المحدد المقترح غير مناسب	-المستويات المختلفة لديها تصورات مختلفة حول ما إذا كانت مبادرة التغيير صحيحة أو ضرورية.
الإعتقاد بأن التوقيت خاطئ	-الظروف ليست مناسبة للتغيير الآن المنظمة لا تزال تحاول التعامل مع تغيير سابق المعنويات منخفضة، يمكن أن يؤثر على العملاء.... إلخ.
التغيير المفرط	-الكثير من التغيير في وقت واحد يساوي إرهاق التغيير وإنخفاض الروحالمعنوية، حتى تقارب مبادرات التغيير المختلفة يمكن أن يخلق مشاكل أكبر مما تم تصميمها لإصلاحه بسبب التفاعلات السلبية.

التأثيرات التراكمية للتغييرات الأخرى في حياة الفرد	-يتعلق بكل من التغييرات التنظيمية والشخصية في حياة عضو المنظمة.
الشعور بالتصادم مع الأخلاق	-يقاوم الأعضاء لأن مبادرة التغيير ينظر إليها على أنها تتعارض مع مبادئهم الأخلاقية، أو أنهم يرون أن التغيير يتعارض مع المبادئ الأخلاقية للمنظمة.
رد الفعل عن تجربة التغييرات السابقة	-التجارب السلبية السابقة تؤدي إلى السخرية وموقف "هذا أيضًا سيمر."
عدم الموافقة على الطريقة التي يتم بها إدارة التغيير	-لا يتم بالضرورة الإعتراض على مبادرة التغيير بل على طريقة تنفيذها. إلى حد ما يتعلق هذا بمصداقية قائد التغيير

Source: Prepared by students based on: (Self, Dennis R., p. 03)

ان معرفة أسباب مقاومة التغيير التنظيمي تمنح المؤسسة رؤية معمقة للتحديات وتساعد في توقع ردود أفعال الموظفين. هذه المعرفة تمكن القيادة من تصميم استراتيجيات تغيير أكثر فعالية تستهدف جذور المقاومة. وبالتالي، يمكن للمؤسسة تقليل الآثار السلبية للمقاومة وتسريع عملية التغيير بنجاح أكبر وتكلفة أقل.

الفرع الرابع :أساليب التغلب على مقاومة التغيير:

وفق للورانس (1954)هناك خمس وصفات يمكن للقيادة إستخدامها لتغلب على مقاومة التغيير **(Obaidat, diab mohammad, 2024, p. 672)** :

-**توسيع إهتمامات الموظفين** : يجب على الادارة أن تشجع الموظفين على الإنفتاح على الأفكار الأخرى وتوسيع آفاقهم.

-**إستخدام مصطلحات مفهومة** :يجب على القيادة استخدام لغة واضحة ومفهومة عند شرح التغيير للموظفين.

-**تغيير منظور المقاومة** :يجب على القيادة محاولة فهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير من وجهة نظرهم.

-**تعريفات وظيفية جديدة** :يجب على الإدارة وضع تعريفات وظيفية جديدة تتناسب مع التغييرات المقترحة .

-**مراجعة دور المدير**: يجب على المديرين أن يتصوروا أنفسهم كمسيررين لتغيير : لا كمديرين فقط،وذلك لخلق بيئة عمل تشجع على التواصل والتفاهم.

كما أن هناك من علماء الإدارة هناك من يفضلون إتباع هذه الإستراتيجيات والتي تتمثل في :

-**التعليم والاتصال**: تعتمد إستراتيجية التعليم والإتصال على تقليل مقاومة التغيير من خلال توفير المعلومات الصحيحة وتحسين التواصل مع العاملين، مما يساعدهم على فهم منطق التغيير ودعمه. تتميز هذه الإستراتيجية بقدرتها على تعزيز مشاركة العاملين في تطبيق التغيير عند اقتناعهم بالمعلومات، لكنها تتطلب وقتًا طويلاً، خاصة مع زيادة عدد المعنيين.

-**المشاركة والإنخراط:** تُستخدم إستراتيجية المشاركة والاندماج عندما يفتقر القائمون على التغيير إلى المعلومات الكاملة أو يواجهون مقاومة من الآخرين. من إيجابياتها تعزيزإلتزام المشاركين وتوفير معلومات إضافية، لكنها قد تؤدي إلى تصميم غير مناسب أو تستغرق وقتًا طويلاً. (**شوابي, سارة؛ بغداد, تركية؛، 2017، الصفحات 29–30**)

-**التسهيل والدعم:** يعد التسهيل والدعم أسلوبًا فعالًا لمواجهة مقاومة التغيير، حيث يتم تقديم الدعم للموظفين من خلال التدريب والإجازات والمساعدة العاطفية.ومع ذلك، قد يكون هذا النهج مكلفًا ويستغرق وقتًا طويلاً، وقد لا يكون عمليًا إذا لم يتوفر الوقت والمال والصبر الكافي . (**Schlesinger, John P. Kotter and Leonard A, 2023, p. 06**)

-**التفاوض والإتفاق:** تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك طرف قد يتضرر من التغيير الذي سيتم إستحداثه في هذه الحالة، يتعين على القائمين على التغيير تقديم حلول ترضي جميع الأطراف من خلال تقديم تنازلات ومنح إمتيازات وحوافز وخدمات مقابل قبولهم للتغيير. ومع ذلك، فإن هذه الطريقة تعاني من بعض العيوب، مثل التكلفة العالية وإمكانية عدم التزام الأطراف المقاومة بالإتفاقيات المتفق عليها. (**حاتم, سماتي، 2018، صفحة 81**)

-**المناورة والكسب:** تعتمد أساليب المناورة والكسب على التأثير غير المباشر لإقناع العاملين بقبول التغيير. تستخدم المناورة التلاعب بالحقائق وحجب المعلومات ونشر الإشاعات الكاذبة، مثل تهديدات وهمية بإغلاق فرع ما. أما الكسب، فيجمع بين المناورة والمشاركة، حيث يتم إشراك قادة المقاومة في عملية إتخاذ القرار، ليس بهدف تحسين القرار، بل لكسب تأييدهم. ورغم أن هذه الطرق قد تبدو سهلة وغير مكلفة، إلا أن إكتشاف الخداع قد يؤدي إلى فقدان المصداقية ونتائج سلبية على المدى الطويل.

-**الإجبار:** الأسلوب الأخير الذي يمكن إستخدامه لتقليل مقاومة التغيير هو الإجبار، أي تطبيق التهديد المباشر أو القوة على المقاومين للتغير، فإذا ما كان مدير المصنع يعتزم فعلا إغلاق المصنع إن لم يقبل العاملون بتخفيض الأجور مثلا فإن ذلك يعتبر أسلوباً إجبارياً، ومن الأمثلة الأخرى على الإجبار هو التهديد بالنقل أو الحرمان أو عدم الترقية أو حتى الفصل أو تقييم سيئ للأداء، أو كتاب توصية سيئ مثلا، وعلى الرغم من التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين، إلا أن من مساوئ هذاالأسلوب أنه قد يظهر الإدارة بمظهر إستبدادي وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة. (**هري, بلال، 2020، صفحة 166**).

وعليه يمكن القول ان المهارات القيادية تلعب دورا جوهريا في ضبط مقاومة التغيير في المؤسسات وتسييرها نحو الايجابية .وذلك سوف يتم دراسة المهارات القيادية في المبحث القادم باعتباره متغير مستقلا في هذه الدراسة .

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية

تعتبر المهارات القيادية عنصرا بالغ الأهمية في مجال إدارة المنظمات بصفة عامة وفي إدارة الأعمال داخل المنشآت بصفة خاصة حيث أنها تجمع بين كل من القيادة والإدارة .

المطلب الأول : ماهية القيادة والإدارة والفرق بينهما

إن القيادة والإدارة مفهومان مرتبطان فيما بينهما من حيث مجال الإستخدام لكنهما مختلفتان في المعنى وفيما يلي إبراز لمفهوم كل منهما :

الفرع الأول : تعريف القيادة " Leadership "

لقد أصبحت القيادة أكثر أهمية من السابق، وأصبحت الحاجة إلى إيجاد قادة يمتازون بنوع من المرونة ويتصفون بإلهام المرؤوسين وليس مديرين أمرا ضروريا جدا لقيادة التغيير والتطوير التنظيمي ولرفع مستوى التابعين من أجل التنمية الذاتية لأدائهم وتطوير المنظمة وبلوغ أهدافها المستقبلية المنشودة .

حيث أنه لايوجد تعريف موحد ومتفق عليه للقيادة الإدارية بل هناك تعاريف عديدة وكل باحث ينظر من زاوية مختلفة و يُذكر من أبرزها مايلي :

-تعرف بأنها :"النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة قصد تحقيق هدف معين". **(السكارنة,بلال خلف، 2010، صفحة 18)**

أي أن القيادة حسب هذا المفهوم تجمع بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم للتعاون فيما بينهم لتحقيق الهدف .

-تعرف القيادة أيضا بأنها :"عملية تحريك الناس نحو هدف وهي مكونة من ثلاثة عناصر وهي : أولا وجود مجموعة من الأفراد والعنصر الثاني هو وجود قائد والعنصر الثالث هو وجود هدف دافع يحرك الناس إليه". **(ابريعم, سامية; بوقندورة, يمينة;، 2019، صفحة 28)**

أي أنها فن إلهام وتوجيه مجموعة الأشخاص نحو تحقيق رؤية مشتركة من خلال قائد يتمتع بالكفاءة والقدرة على تحفيزهم وتوحيد مجهوداتهم.

-يعرفها آخرون بأنها :" هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة و مهارة إيصالهم إليها ". **(ابريعم, سامية; بوقندورة, يمينة;، 2019، صفحة 590)**

ويبين هذا التعريف ان القيادة تكمن في التاثير على الاخرين وتوجيههم نحو تحقيق اهداف مشتركة .

من خلال كل التعاريف التي تم ذكرها سابقا يمكننا إعطاء تعريف شامل للقيادة كما يلي: "هي القدرة التي يتمتع بها شخص معين في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطرق محددة وتشجيعهم وتحفيزهم من خلال الالهام لكسب رضاهم وولائهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة ".

الفرع الثاني : تعريف الإدارة " Management " :

لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه حول الإدارة بل تعددت الرؤى وإختلفت وجهات النظر من باحث إلى آخر في الصياغة إلا أنها ترمي لنفس المعنى ومن أهم التعاريف الموضوعة لها يمكن ذكر ما يلي:

-يعرفها تايلور بأنها :"القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ماهو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق ". **(خيري, اسامة، 2013، صفحة 33)**

أي هي مجموعة العمليات والأنشطة التي تهدف إلى توجيه وتنسيق جهود العاملين وإستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية وبأقل تكلفة ممكنة.

-يعرفها هنري فايول(1916)Fayol الأب الحقيقي للإدارة الحديثة بأنها :"التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والرقابة. **(كتانه, خيري;، 2007، صفحة 20)**

يعني هي مجموعة من العمليات المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. هذه العمليات تشمل التنبؤ بما سيحدث مستقبلا وكذا التخطيط له وتنظيمه وإصدار الأوامر والرقابة من أجل تحقيق أهداف المنظمة المطلوبة.

-وتعرف كذلك بأنها :"فن تنسيق عناصر الإنتاج بشكل منظم من أجل تحقيق هدف معين، فالوظيفة الإدارية في حد ذاتها ماهي إلا أسلوب لتحقيق الغايات". **(مصطفاوي, الحسين، 2011، صفحة 141)**

معناه أن الإدارة هي فن تنسيق الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية بأسلوب منهجي لتحقيق هدف معين، وتعتبر الوظيفة الإدارية أسلوبًا وأداة مهمة لبلوغ الغايات المحددة للمنشأة .

وبالتالي يمكننا إعطاء تعريف شامل يجمع بين التعاريف السابقة كما يلي : "الإدارة هي عملية توجيه وتنسيق الجهود البشرية والموارد المادية والمعلوماتية بكفاءة وفعالية، لتحقيق أهداف محددة مسبقًا، من خلال التخطيطPlanning، التنظيم Organizing، التوجيهDirecting والرقابة Controlling، مع مراعاة التكاليف والأسس العلمية."

الفرع الثالث : التمييز بين القائد و المدير :

يمكن التفريق بين كل من القائد والمدير بدلالة الخصائص والسمات والسلوك من خلال النقاط التالية :

الجدول رقم (02) : الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
1- ملهم ذو توجه روحي عاطفي.	1- مفكر ذو توجه عقلاني واقعي.
2- رسالي ومستبصر يركز على المستقبل.	2- عقلاني يركز على تحليل الواقع.
3- متحمس وذو عاطفة.	3- مشاور للآخرين ومقدم للنصائح.
4- قادر على الإبتكار وتوليد الأفكار الإبداعية الجديدة.	4- مثابر وجاد في العمل يركز على التطبيق.
5- مرن ويستجيب للتغيرات.	5- متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية.
6- قادر على الإيحاء وإثارة الحماس.	6- واقعي المزاج ويحسب المواقف.
7- مبدع.	7- تحليلي.
8- يتميز بالجرأة والإقدام.	8- منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت وروتيني.
9- ذو خيال واسع.	9- متحرس في إتخاذ القرارات.
10-تجريبي.	10- ملتزم بالقوانين.
11-مبادر للتغيير.	11-يحافظ على الوضع الراهن والإستقرار.
12- قوة شخصية ذاتية.	12- قوة موقع وظيفي.
13- يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها.	13-يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها.

المصدر :من اعداد الطالين بالاعتماد على: (الزيدين, خالد عبد الوهاب؛ 2015، صفحة 48)

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أنَّ القائد يختلف عن المدير من حيث :امتلاكه رؤية واضحة للمستقبل وعمله على إلهام الآخرين لتحقيق هذه الرؤية ، وحل المشكلات بالتغييرات والتحفيزات وكذا تدريب الموظفين، بينما المدير يركز على تحقيق الأهداف المحددة وإنجاز المهام بكفاءة وفعالية فهو يحل المشاكل وفقا للقواعد والقوانين والإجراءات الموضوعة مسبقا.لذلك نتوصل إلى نتيجة مفادها أن كل قائد يصلح لأن يكون مديرا لكون القائد يستنبط قوته وسلطته من خلال إصدار القوانين وفق سماته الشخصية التي يتصف بها مثل الخبرة، الإبداع، فهم الطرف الآخر القدرة على الإقناع، بينما المدير لا يمكن أن يصلح لأن يكون قائدا كونه له سلطة تستند على مركزه الوظيفي غالبا .

المطلب الثاني : ماهية المهارات القيادية :

تعتبر المهارات القيادية من بين المتطلبات الأساسية والمواضيع المهمة التي لابد من إمتلاكها من قبل المدراء والقادة في المنظمات الحديثة والمعاصرة. وعليه فلابد من النظر إليها بأنها من المقومات والخصائص الذاتية التي تتضمن العديد من المواضيع الفرعية ذات الصلة، لعل من أبرزها القدرة على التأثير على الآخرين من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وتنسيق الفهم الدقيق وسرعة البداهة والحكمة وتوحيد المجهودات من خلال التحفيز المادي والمعنوي.

الفرع الأول : تعريف المهارات القيادية :

توجد العديد من التعاريف المعطاة للمهارات القيادية لعل أبرزها ما يلي :

-تعريف المهارة : يعرفها كوتريل(Cottrell)على أنها القدرة على الأداء و التعلم الجيد وقت مانريد، وهي أنشطة يتم تطويرها خلال ممارسة نشاط ما، تدعمه التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي . **(هري, بلال، 2020، صفحة 228)**

-تعريف المهارات القيادية إصطلاحا يعرفها البعض بأنها :"مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة من خلال الإهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة والتركيز على الأفراد وليس على المهام". **(التويجري, اريج بنت محمد؛، 2022، صفحة 308)**

-ويعرفها آخرون بأنها : "نموذج قيادة تكاملي تشاركي وسلوكي، يعتمد على مجموعة أدوات مثل: الإقناع، التفاوض، الإعتراف التقدير، التحفيز والتعاون، لإنجاز المهام بفعالية ". **(رولا, محمد ابو حاطوم؛، 2022، صفحة 9)**

من خلال التعاريف المقدمة آنفا يمكن وضع التعريف التالي : أن المهارات القيادية تعتبر مجموعة من السمات الشخصية والخصائص الفردية والعلاقات الإجتماعية التي يتحلى بها القائد الناجح والمرن بقراراته المؤثرة في الآخرين والتي تميزه عن غيره وتقوده نحو النجاح كونها تستلزم توفر مهارات عقلية حكيمة ورشيدة لإدارة الأعمال المطلوبة مثل الإتصال الفعال والرؤية المشتركة.

الفرع الثاني :أنواع المهارات القيادية :

ترتبط المهارات القيادية بصفات وسمات القيادة الفعالة وتكمن في تعلم وإكتساب العديد من المهارات التي تؤهل الفرد لأداء مهام قيادية وتأدية أدوارها ووظائفها بفعالية عالية، حيث توجد هناك جملة من المهارات وهي :

أولا/ المهارات الذاتية :

تكمن في بعض القدرات والسمات التي يحتاج لها الفرد لبناء شخصيته ويكون قائدا من هذه السمات :

1-السمات الجسمية :

وتشتمل هذه السمة كل ما يتعلق بالبيئة الجسمية للفرد من حيث (القامة،الهيئة، الصحة النفسية والبدنية ...) ونستطيع أن تلتمس هذه السمات من خلال القوة البدنية، الصبر، النشاط الحيوي، القوة العصبية، فنجاح القائد يعتمد على ما يمتلك من طاقة بدنية وعصبية وقدرته على التحمل، وهذه الصفات تجعل الفرد قائدا وتدفعه إلى أن يفرز الحيوية والنشاط بين مرؤوسيه والعمل على تحقيق الأهداف.

2-القدرات العملية :

وتعني الإستعدادات الفكرية والذهنية لدى الفرد هذه القدرات تختلف من فرد إلى آخر ومن مجتمع وبيئة إلى أخرى حيث أهم ما يميز هذه القدرات هو الذكاء، لأن هناك علاقة وثيقة ما بين الذكاء والنجاح في القيادة وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما:

-القدرة على التصور حيث تساعد على حل المشكلات دون أي تعقيد؛

-البعد عن التشدد والتزمت (الإلتزام) وذلك عن طريق التحلي بالدعابة والمرح وإقامة علاقات مع المرؤوسين.

3-المبادأة والإبتكار:

المبادأة هي إندفاع الشخص نحو الإقتراح والعمل قبل الغير. وهذه السمة تعتبر هامة لمن يكون قائدا لأن (فايول) يقول عن هذه السمة أنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه بإعتبارها قوة محركة للعمل وتدفعه العزيمة لأداء عمله وتساعده على إتخاذ قرار صائب، وتوفر هذه السمة القدرة على ا.لتنفيذ حيث يرتبط بهذه السمة الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الإحتمالات وإبتكار وسائل لمواجهتها.

4-ضبط النفس :

والمقصود هنا على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من إعاقة القدرات الجسمية والنفسية. فيجب أن يكون القائد هادئاً ويجب أن يكون لديه قدرة على السيطرة على أعصابه في أوقات الخطر، كما ترتبط سمة ضبط النفس بالإتزان العاطفي أو الانفعالي وهذا يحصل عندما يستطيع القائد مواجهة جمهرة من الناس والثبات في أوقات الخطر وعدم شكه في أي مبادئ يؤمن بها وعدم خضوعه للسيطرة والضغوط (سواء داخلية أو خارجية)، وهذا لا يعني أن يتجرد القائد من عواطفه ومشاعره ولكن يجب أن يتحكم بنفسه وبضبط عواطفه وتوجيهها فقط. **(الغزو, فاتن العوض، 2010، الصفحات 104-105)**

ثانيا/ المهارات الإنسانية :

هي قدرة القائد على التعامل الفعال مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وبناء روح الفريق الواحد. تتطلب هذه المهارة حساسية ودقة في التعامل مع الأفراد المختلفين، والتحلي بصفات القائد النزيه والأمين والمخلص، القادر على بث الثقة والأمان في نفوس مرؤوسيه، مما يشجعهم على الإبتكار والإبداع. فالقائد الناجح هو من يحسن بناء العلاقات مع مرؤوسيه ويكسب ولاءهم ورضاهم. **(سالم, عيسى; مهيري, دليلة;، 2022، صفحة 966)**

بإختصار، القائد الفعال يجمع بين المهارات الإنسانية التي تمكنه من التعامل الأمثل مع الأفراد، والمهارات التنظيمية التي تساعده على إدارة الموارد وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

رابعا/ المهارات الفنية :

هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميز بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال الذي تتخصص فيه ويمكن إكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب. (**شخاب, عبد القادر; دبلة, عبد العالي، 2023، صفحة 340**)

خامسا/ المهارات الفكرية :

هي قدرة القائد على التحليل والدراسة والإستنتاج وكذلك القدرة على التغيير الإيجابي، أي هي قدرة القائد على التفكير السليم والمنطقي، والفهم الواسع والحكم على الأمور بشكل صحيح وسليم، وحسن التصور والتنبؤ لإعداد الخطط وإتخاذ القرارات الصائبة، كما تعني قدرة القائد على إكتساب مهارات التعامل مع المعارف الجديدة والأفكار المغايرة، ومسايرته للتطورات العلمية والمعرفية، وقدرته على دراسة وتحليل وتقييم المواقف والمشكلات التي تتغير في البيئة المحيطة. (**الحربي, عبد العزيز بن مصلح;، 2023، صفحة 237**)

سادسا/ المهارات الذهنية :

وهي مجموعة القدرات المعرفية التي تمكن القائد من فهم العالم من حوله وإتخاذ القرارات الصائبة والتخطيط للمستقبل بفعالية هذه المهارات لا تقل أهمية عن المهارات الأخرى وتشمل نوعين أساسيين وهما: (**الغزو, فاتن العوض، 2010، الصفحات 107–108**)

1-**المهارات الأساسية :**

وتتجلى فيما يلي :

-القدرة على فهم المنظمة وعلاقتها بالمجتمع؛

-القدرة على المواءمة بين أهداف المنظمة والضغوط الخارجية.؛

-الإلمام بالسياسات العامة للدولة؛

-القدرة على معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة؛

-إمتلاك الولاء للخدمة العامة.

2-**المهارات الإدارية:**

وتتمثل في ما يلي:

-فهم طبيعة العمل الإداري وممارسته؛

-تحقيق أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين؛

-الكفاءة في التخطيط وتوزيع العمل؛

-تطوير قدرات المرؤوسين وتدريبهم؛

-الإستفادة من إمكانيات المنظمة وخبرات الأفراد؛

-ممارسة الرقابة لتحقيق الإنجاز.

الفرع الثالث :المهارات والصفات التي يتصف بها القائد الفعال في المؤسسة :

أولا/ المهارات التي يتصف بها القائد :

إن الدور الأساسي للقائد يكمن في التأثير في أعضاء الفريق من خلال المهارات التي يمتلكها حيث أنها تساعده على تنظيم العمل وتوجيه قدرات الفريق نحو أداء وظيفي عالي من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتتجلى هذه المهارات في مايلي (**سالم, عيسى; مهيري, دليلة;، 2022، صفحة 966**) :

1-مهارات إتخاذ القرار

-تحديد الأولويات ودرجة الأهمية من خلال إستشارة أعضاء الفريق ؛

-الوصول إلى أهداف واضحة ومفهومة الجميع أعضاء الفريق ؛

-الحرص على جمع المعلومات والبيانات اللازمة قبل إتخاذ القرار.

2-مهارات الإتصال:

-معرفة عناصر الإتصال التنظيمي ونماذجه الممكن تطبيقها في الفريق والتي تكون فعالة عبر قنوات مفهومة ومضمون واضح وموجهة لأفراد معينين ؛

-إستعمال وسائل إتصال ذات الأثر الفعال في الفريق من خلال إختيار الوسيلة المناسبة للموقف المناسب ؛

-فتح جميع قنوات الإتصال بين أعضاء الفريق من خلال تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون بين الفريق ؛

-إستعمال عوامل التشويق والإثارة وإستخدام رموز يفهموها الأعضاء .

3-مهارات التحفيز:

-معرفة الدوافع الخاصة بأعضاء الفريق من أجل إستخدام الحوافز الأكثر إستجابة ؛

-معرفة دور وأثر الحوافز على أداء الفريق ؛

-معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية والأكثر إثارة في الفريق ؛

-ربط عملية التحفيز بعملية تقييم الأداء؛

4-مهارات دعم العمل الجماعي :

-إشراك الأعضاء في القرارات التي تخص الفريق مما يزيد من ولائهم؛

-قبول التناقض البناء بين أعضاء الفريق عن طريق جمع الأفكار الإبداعية وتحفيز النقاشات الجماعية ؛

-رفع معدلات المشاركة عن طريق تفعيل النقاشات وجلسات العصف الذهني ؛

-تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات والمهام حسب الكفاءة والمهارة .

5-مهارات إدارة الصراع :

-الفهم الصحيح والدقيق لمسببات الصراع والعمل على مجابهتها ؛

-إستيعاب جميع مراحل الصراع وإدارته وفقا لما تقتضيه كل مرحلة بدءاً من نشوءه ؛

-أخذ الوقت الكافي في معرفة مسببات الصراع وعدم التسرع في حله قبل التحليل والدراسة ؛

-القبول بالصراع وتفادي النظرة السلبية له، كونه يكون مفيد للفريق في بعض الأحيان ؛

-التوقع والتنبؤ بالصراع قبل حدوثه من أجل معرفة طريقة إدارته.

ثانيا/ الصفات التي يتميز بها القائد الفعال :

يتصف القائد الإداري الفعال بعدة صفات أساسية، نذكر من أبرزها مايلي (**العرفاوي, ذهبية؛ 2020، الصفحات 40-42**) :

-الأخلاق أي أنه يتمتع بأخلاقيات شخصية ومهنية عالية ومتطابقة مع أخلاقيات المهنة؛

-النشاط العالي حيث يتجنب توافه الأمور ويركز على القضايا المهمة والمثيرة؛

-الإبداع أي أنه يتميز بدافع ذاتي للإبداع والإبتكار؛

-التفاني والإلتزام بحيث يتفانى في عمله ويلتزم به؛

-تحديد الأهداف أن يمتلك القدرة على تحديد أهدافه بوضوح؛

-الحماس أن يتمتع بحماس ملهم ومستمر كالشمعة التي لا تنطفئ؛

-تنمية الآخرين حيث يسعى القائد لتطوير ونمو الآخرين معه.

كما يتصف قائد التغيير ببعض السمات من أبرزها مايلي (**سالم بن علي بن سلطان الجابري، 2022، صفحة 22**):

- الوعي التام بالمسؤوليات وإدراكه لأهداف منظمته ؛

-القدرة على تحقيق الأهداف بنتائج إبداعية وبتكلفة منخفضة ؛

-القدرة على التأثير في الآخرين وإبتكار الأساليب القيادية في الإقناع ؛

-إستخدام مبدأ التفويض في العمل؛

-القدرة على تنظيم وإدارة الوقت ؛

-كل هذه السمات مجتمعة تجعل قائد التغيير فعالاً وقادراً على تحقيق النجاح لمؤسسته.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

تقسمت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة ، حيث كانت تهدف الى استعراض وتحليل الدراسات السابقة التي تم تناولها، وعليه تم تقسم هذا المبحث الى مطلبين :المطلب الاول تناول عرض الدراسات السابقة، اما المطلب الثاني فقد تناول مناقشة الدراسات السابقة .

المطلب الأول :عرض الدراسات السابقة

يستعرض هذا المطلب مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغير (مقاومة التغيير التنظيمي)، وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت متغير(المهارات القيادية) ، ودراسات سابقة تضم المتغيرين.

الفرع الاول:عرض الدراسات السابقة الخاصة بمقاومة التغيير التنظيمي :

تم التعرف على عدة دراسات لمتغير مقاومة التغيير التنظيمي وهي كالآتي :

1-دراسة رمضاني حمزة، صغيري حسين، الولاء التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغيير (2024):

هدفت الدراسة إلى توضيح مصطلح الولاء التنظيمي و إبراز مفهوم مقاومة التغيير، من خلال تحديد مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي للوصول إلى معرفة العلاقة القائمة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير، وقد أوضحت أهمية الدراسة أهم الإشكاليات والمواضيع المطروحة على المستوى الوظيفي عامة وعلى مستوى المؤسسات خاصة وتبين دور أبعاد الولاء التنظيمي ومدى تأثيرهم على مستوى مقاومة التغيير التنظيمي كذلك مكنت أهمية الدراسة في حداثتها وقلة البحوث التي تطرقت إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير بالمؤسسات الجزائرية في خضم التطورات الإقتصادية الحاصلة في الوقت الراهن ومن أجل التحقق من هذه العلاقة بين الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير، حيث تمثلت إشكالية هذه الدراسة في :ما طبيعة العلاقة القائمة بين الولاء التنظمي ومقاومة التغيير التنظيمي ؟. وقد إشتملت أداة الدراسة على مقياس الولاء التنظيمي الذي وضعه بورتر وزملائه والذي يحتوي على (15) بندا، للتعرف على مدى توفر أنواع الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين (المرؤوسين)، وإشتملت أداة الدراسة على مقياس مقاومة التغيير التنظيمي والذي ويشتمل على (21) بندا، والتي وضعت لتقيس مستوى مقاومة العمال للتغيير التنظيمي التي تسعى المؤسسة لتطبيقه وطبقت هذه الأداة على عينة عشوائية بسيطة من (60) فردا. كما إستعان الباحثين بالعديد من الأساليب الإحصائية بالإعتماد على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) ، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إرتباطية بين بعد الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي.

2-دراسة مباركي صفاء، أثر مجالات إحداث التغيير التنظيمي على الإنتماء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة بيوكار الطارف(2023):

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مجالات أحداث التغيير التنظيمي وأثرها على الإنتماء التنظيمي للأفراد العاملين، وذلك نظرا لأهمية هذا الأثر في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تمحورت الإشكالية حول السؤال التالي: ماهو أثر مجالات أحداث التغيير التنظيمي على الإنتماء التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى مؤسسة بيوكار الطارف؟.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما فيما يخص أداة جمع البيانات، فقد تم الإستعانة بالاستبيان كأداة أساسية، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 70 مفردة، تم تحليلها بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث إستخدمت هذه الدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها مايلي: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مجالات التغيير التنظيمي والإنتماء التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

3-دراسة سهام لعشب، سامية نزالي، مقاومة التغيير كركيزة للإصلاح الإداري دراسة حالة وزارة المالية الجزائرية 2022 :

هدفت هذه الدراسة إلى تغيير وجهات النظر السائدة حول سلبية مقاومة التغيير وإعتبارها من أكبر العوائق المهددة لنجاحه دون الأخذ بموضوعية هذه الظاهرة وإمكانية مساهمتها في فعالية إدارة التغيير، حيث تكمن أهمية الدراسة في إعطاء زاوية أخرى لتأثير مقاومة التغيير لمتخذي القرار تم إهمالها من قبل الباحثين المتخصصين في هذه الظاهرة وخاصة تلك الأبحاث المنبثقة من الدول النامية والتي تتجاهل إحتمال وجود جانب إيجابي للمقاومة وإستجابات الأفراد وخاصة الموظفين منهم لمبادرة التغيير لا تكون بالضرورة سلبية، وبالتالي تغيير كيفية التعامل معها. وتمثلت إشكالية هذه الدراسة في: إلى أي مدى يمكن أن تصبح مقاومة التغيير جزءا فعالا وذا تأثير إيجابي في عملية الإصلاح الإداري عامة وفي وزارة المالية الجزائرية خاصة ؟. ومن أجل التحقق من أن مقاومة التغيير تمثل ركيزة أساسية لإصلاح التغيير، إعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة، إضافة إلى الإستبيان لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 150 إستبانة وإسترجع منها 134، تم إستبعاد منها16 بسبب غياب الجدية في الإجابة تم تحليلها بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ومن بين النتائج المحصل عليها مايلي :

-تبين أن الموظف الجزائري يعتبر الإصلاح الإداري من ضروريات العصر وذلك بسبب التطور السريع في أساليب العمل؛

-ردود فعل الموظفين على الإصلاح لا ينبغي أن تفسر دائما على أنها سلبية ومعارضة للإصلاح في حد ذاته بل هناك مواقف أخرى قد تبدو مقاومة للتغيير ولكنها تعكس قلقا بشأن بنود معينة في خطة الإصلاح أو تحفظا على طريقة تنفيذها؛

-تبقى مقاومة التغيير في الإدارة الجزائرية محصورة في النظرة التقليدية لها أي تأثيرها السلبي على أي إصلاح إداري معتمد.

4-دراسة إكرام بودبزة، أثر مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق سكيكدة 2022:

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى مقاومة التغيير التنظيمي وأثرها في كفاءة أداء المؤسسة من خلال التأصيل النظري لمفهومي مقاومة التغيير التنظيمي وكفاءة الأداء، التعرف على مستوى مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة، الكشف عن مدى كفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة، تحديد أثر كل شكل من أشكال مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة محل الدراسة، حيث تمثلت إشكالية هذه الدراسة في ما مدى تأثير

مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة ؟. إذ إستخدم الباحث في الجزء النظري المنهج الوصفي التحليلي، أما الجزء التطبيقي فقد إعتمد على المنهج التحليلي بإستخدام أداة الإستبانة على العاملين بالشركة الجزائرية لأشغال الطرق، تم توزيع 80 إستبانة إسترجع منها70 إستبانة منها 63 إستبانة صالحة للتحليل ، تم تحليلها بإستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V19) وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لمقاومة التغيير التنظيمي وكذلك كفاءة أداء الشركة محل الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة محل الدراسة، ويتجسد هذا الأثر في بعد اللامبالاة، في حين لا يوجد أثر لبقية الأبعاد.

5-دراسة أمال حفصي، معوقات الإتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي 2021 :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور معوقات الإتصال التنظيمي في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي بمديرية السياحة بأم البواقي، حيث تستمد الدراسة أهميتها من كونها توضح وتبرز حاجة المؤسسة إلى الإتصال التنظيمي الفعال والهادف بإعتباره أحد الركائز التي يرتكز عليها البناء التنظيمي للمؤسسة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وما يزيد من أهمية الدراسة هو إلقاء الضوء على معوقات الإتصال خاصة التنظيمية والإجتماعية وتبيان دورها في مقاومة التغيير التنظيمي (مقاومة التغيير الهيكلي والتغيير النوعي للأفراد داخل المؤسسة، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في: هل لمعوقات الإتصال التنظيمي دور في مقاومة عملية التغيير التنظيمي من قبل العاملين داخل المؤسسة؟. إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم جمع البيانات بالإستعانة بالإستبيان، حيث ثم توزيعه عن طريق المسح الشامل لكل العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 32 مفردة، توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن معوقات الإتصال التنظيمي وخاصة المعوقات التنظيمية والإجتماعية لها دور كبير في عرقلة عملية التغيير الهيكلي، والتغيير النوعي للأفراد، كما تعمل على تحفيز العاملين على المقاومة والزيادة من حدتها مما ينتج عنها فشل في مشروع التغيير.

6-دراسة سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (2018/2017):

هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، وكانت أهمية هذه الدراسة تتمثل في جعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة محيطها الداخلي والخارجي من أجل الإستمرارية والبقاء، حيث تمحورت الإشكالية حول السؤال التالي: ما هو واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعتي محمد خيضر (بسكرة) و جامعة إبن خلدون (تيارت)؟. إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما فيما يخص أداة جمع البيانات، فقد تم الإستعانة بالإستبيان كأداة أساسية. وطبقت الدراسة على عينة قوامها 433 أستاذًا وأستاذة جامعية بكل من جامعة محمد خيضر ببسكرة وجامعة إبن خلدون بتيارت. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-يستخدم الأساتذة بجامعتي محمد خيضر ببسكرة وإبن 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 ببسكرة وإبن خلدون بتيارت لتغيير نظام التعليم العالي الجديد؛

-يستخدم الأساتذة الجامعيون بجامعتي محمد خيضر ببسكرة وإبن خلدون بتيارت مجموعة من الإستراتيجيات بهدف التقليل من درجة مقاومتهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد.

الفرع الثاني:عرض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير المهارات القيادية :

تم التعرف على عدة دراسات لمتغير المهارات القيادية وهي كالاتي :

1-دراسة عبد العزيز بن مصلح الحربي، تأثير المهارات القيادية على التخطيط الإستراتيجي (دراسة ميدانية على قيادات المركز الوطني للأرصاد)، "2023 ".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير المهارات القيادية على التخطيط الإستراتيجي في المركز الوطني للأرصاد بحكم أنه مركز ناشئ ويحتاج إلى الوصول لتحقيق هذه الأهداف وإيضاح تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي. وتبرز أهمية هذا البحث من الناحية العلمية في إمكانية الإستفادة من هذا البحث بإيجاد رؤية جديدة عند إجراء دراسة علمية أخرى في نفس المجال أما من الناحية التطبيقية فتكمن أهميته في تطوير مهارات القيادة الإدارية في المركز الوطني للأرصاد لزيادة القدرة على تفعيل التخطيط فيه.

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في: (ماهو تأثير المهارات القيادية على التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد ؟). وللتأكد من صحة أن هناك تأثير للمهارات القيادية على التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد. إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع الظاهرة المدروسة من خلال الإجابة على إستبيان إلكتروني من طرف 100 موظف.

تم تحليل النتائج بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي :

-الإهتمام بإستخدام الأساليب القيادية في العمل و تطويره من خلال أسلوب القيادة المركز على العاملين؛

-الإهتمام بحضور ورشات العمل والدورات التي تحفز العاملين على القيادة الفعالة؛

- يجب فهم القادة والتحديات التي تواجههم والتطور الفكري للقيادة .

2-دراسة عيسى سالم ومهيري دليلة، المهارات القيادية وأثرها على أداء فريق العمل، دراسة سوسيو تنظيمية بشركة إتصالات الجزائر بأدرار" 2022 " .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المهارات القيادية وأداء فرق العمل وكذا إبراز أهمية المهارات القيادية في تحسين أداء فرق العمل بالإضافة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة لدى قادة الفرق التقنية بالمؤسسة محل الدراسة . حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول القيادة التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إبراز دور وأهمية القائد في تنمية قدرات الفريق على زيادة الأداء، وذلك بالتشجيع على الإبداع والإبتكار والتعرف على أهم الأساليب والطرق التي يتبعها القائد في زيادة العلاقة بينه وبين الأتباع، عن طريق تشجيع التفاعل الإجتماعي ومامدى تأثير المهارات القيادية على أداء فريق العمل من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة العامة .

تمثلت إشكالية الدراسة في: (هل للمهارات القيادية أثر في تحسين أداء فرق العمل التقنية بشركة إتصالات الجزائر بأدرار؟). ومن أجل التأكد من صحة أن المهارات القيادية لها أثر في تحسين أداء فرق العمل التقنية بالشركة محل الدراسة، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإستبيان حيث تم توزيع 50 إستبيان على المبحوثين وتم إسترجاعها بالكامل كما تم الإعتماد على المقابلة .

حيث تم تحليل النتائج بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)ومن أهم النتائج المتحصل عليها مايلي :

-هناك ممارسة للمهارات القيادية لدى قادة فرق العمل التقنية ؛

-هناك تباين وتفاوت في تأثير المهارات القيادية على أداء فرق العمل، حيث كان لبعد المهارات التنظيمية الأثر الأكبر في أداء الفرق، بينما كان هناك غياب شبه كلي لتأثير المهارات الإنسانية على أداء فرق العمل التقنية ؛

-لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات أراء عينة الدراسة حول جميع مجالات الإستبانة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر والمستوى الدراسي) ؛

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أراء عينة الدراسة حول جميع مجالات الإستبانة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الخبرة).

3-دراسة د. أريج بنت محمد التويجري، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز" 2022 ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين والكشف عن متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. تنقسم أهمية الدراسة إلى الأهمية النظرية وتتمثل في إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القيادات الإدارية في الجامعة وتسليط الضوء على أهم المهارات القيادية التي ينبغي على القادة الإداريين إمتلاكها أما الأهمية التطبيقية فتظهر في أنها قد تفيد القادة الإداريين بجامعة الأمير سطام حول كيفية تحسين أدائهم في العمل الجامعي في مجال القيادات الفاعلة.

قد تفيد المخططين الذين يهتمون بتحسين مدخلات وعمليات ومخرجات إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطام خاصة و الجامعات السعودية عامة.

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في: (مادور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز؟). ومن أجل التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة من خلال الإعتماد على الإستبانة لجمع المعلومات. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في الجامعة والبالغ عددهم 79قائدا وقائدة منها61 صالحة للتحليل تم تحليلها بإستخدام برنامج (SPSS)، حيث أن النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة تؤكد على أن هناك دورا كبيرا لإدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

4-دراسة رولا أبو حاطوم، درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" 2022 ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وكذا الكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء التدريس في المؤسسة محل الدراسة. تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على موضوع المهارات القيادية الناعمة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عامة وأهميتها في تحقيق أهداف الجامعة خاصة في ظل الأزمات المختلفة والتي تتطلب هذا النوع من المهارات. حيث تمثلت إشكالية الدراسة في: (مادرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟). ومن أجل التعرف على درجة هذا التأثير إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإعتماد على الإستبيان حيث تم إختيار عينة عشوائية مكونة من 318 عضو من بين مجتمع يضم 1832 عضو هيئة التدريس وكذا الإعتماد على مقابلات وجاهية وأخرى إلكترونية عن طريق غرفة الزوم، تم تحليل النتائج المتحصل عليها بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي :

-أن درجة ممارسة المهارات القيادية من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة؛

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى إحتمال 0,05 في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

5-منصور ناعم العمري، منصور صالح الشرمان، عبد الرزاق لقواق. مهارات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات القيادة الإدارية بأبعادها (المهارات الإدارية، السلوكات الإدارية، الأنماط القيادية، وكذلك سمات القيادة وعملية إتخاذ القرارات) ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية. تتمثل أهمية الدراسة في محاولة التعرف على أهمية القيادة الإدارية للمنظمة والتعرف على دورها في النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، إذ تعد هذه المواضيع المبحوثة من المواضيع الحديثة في حقل الإدارة الإستراتيجية وتشكل المخرج الأساسي لكافة تغييرات البيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى مساعدة قيادة المنظمات الحكومية والمؤسسات التعليمية والجامعات الأكاديمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل والأهداف التشغيلية المخطط لها خلال العام لاسيما من خلال قياس مدى تأثير القيادة الإدارية على نجاح الإستراتيجية. حيث تمثلت إشكالية الدراسة في: (مادور القيادة الإدارية في تحقيق النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية ؟). للتعرف على دور هذه الأخيرة في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة تم إعتماد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة ومنهجها ومجتمعها حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من 162 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى التالي :

-يوجد أثر لمهارات القيادة الإدارية وأنماطها وسلوكياتها وسماتها وكذلك قراراتها الإدارية في أبعاد النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية.

6-د. أحمد البشير الشريف، عبد القادر محمد هويدي، عبد الفتاح جمعة سالم، أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بشركة ليبيانا للهاتف المحمول بطرابلس" 2021 ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر التي قد تحدثه المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بشركة " ليبيانا" للهاتف المحمول وتستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية :

-المساهمة في سد النقص الذي تعاني منه المكتبة العربية إضافة إلى ما أنجزته الدراسات السابقة في مجال الدراسة ؛

-مساعدة الدراسة على تكوين قاعدة علمية سليمة لتنمية مهارات الباحثين في الموارد البشرية والجوانب التنظيمية بالمنظمات وعلى إجراء البحوث الميدانية في مجال التخصص؛

-التوصل إلى نتائج وتوصيات قد يستفيد منها المدراء العاملون في الشركة على الصعيد النظري والعملي و التي تساعد على نجاحها في تنفيذ مهامها بكفاءة وفاعلية ؛

تمثلت إشكالية الدراسة في: (مامدى وجود أثر للمهارات القيادية من حيث إتخاد القرار، التواصل الفعال، المشاركة والتحفيز، التطوير والتغيير، الإبتكار والتجديد، إدارة الوقت إدارة الأزمات ، الكفاءة والفاعلية في تعزيز الولاء التنظيمي بالشركة محل الدراسة؟). ومن أجل التحقق من وجود أثر للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي في هذه الشركة تم الإعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 66 إستمارة على عينة أخذت من مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع القيادات الإدارية (الإدارة العليا والوسطى بالشركة)، منها 51 إستمارة صالحة خضعت للتحليل بإستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة بإستعمال برنامج (SPSS). ومن أهم ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي :

-أن مستوى المهارات القيادية للعاملين بشركة "ليبيانا" للهاتف المحمول مرتفع على وجه العموم ؛

-يوجد أثر دال إحصائيا للمهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بالشركة حيث أن 39.3% من التغير الحاصل في الولاء التنظيمي يعود إلى التغير في مستوى المهارات القيادية مجتمعة.

الفرع الثالث : عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرين

يستعرض هذا الفرع مجموعة من الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرين. حيث يهدف هذا الإستعراض إلى تقديم نظرة شاملة حول كيفية تأثير المهارات القيادية على مقاومة التغيير التنظيمي، وتتمثل هذه الدراسات السابقة في :

1-سالم بن علي بن سلطان الجابري، أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل في سلطنة عمان، "2022".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كل من الممارسات القيادية (قيادة التغيير، التمكين الإداري) والعوامل التنظيمية (تقبل التغيير، الإتصالات الداخلية) على التغيير التنظيمي في وزارة العمل في سلطنة عمان، وتكمن أهمية الدراسة في المساهمة في توضيح الإطار النظري للموضوعات المتعلقة بالدراسة ألا وهي الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي، ومعرفة أثر الممارسات القيادية على التغيير التنظيمي وأثر العوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي. كما تمثلت إشكالية الدراسة في: (ما أثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي لدى وزارة العمل؟). ومن أجل التأكد من وجود أثر للممارسات القيادية و العوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الكمي وتكون مجتمع الدراسة من موظفين وزارة العمل الذين يبلغ عددهم 2468 موظف وموظفة، تم جمع البيانات عبر الإستبانة الإلكترونية بإستخدام نماذج قوقل من 333 موظفا وموظفة وفق أسلوب العينة الميسرة كما تم تحليل البيانات بإستخدام العديد من أساليب التحليل الوصفي والإستنتاجي عبر برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي :

-أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية و التغيير التنظيمي في وزارة العمل ؛

-وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على التغيير التنظيمي في وزارة العمل وأن العوامل التنظيمية تفسر بنسبة أكبر من الممارسات القيادية في مستويات التغير لمتغير التغيير التنظيمي .

2-دراسة هيري بلال، أثر مهارات القيادة الفكرية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية حالة الشركة الإفريقية للزجاج، جيجل (2020):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مهارات القيادة الفكرية على عملية التغيير التنظيمي لعينة من موظفي الشركة الإفريقية للزجاج عند مستوى دلالة 0.05. وتسعى الدراسة للإسهام بنتائج وتوصيات تعزز المهارات الفكرية لدى المسؤولين في مؤسساتنا الوطنية وترتقي بها. كما تقدم إطارًا عمليًا يحدد جوانب التركيز الأكثر أهمية في كل مهارة من المهارات الفكرية لإنجاح عمليات التغيير التنظيمي تكمن إشكالية هذه الدراسة في: (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارات القيادة الفكرية في عملية التغيير التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج جيجل؟). للإجابة عن هذه الإشكالية وتحقيق هدف الدراسة، تم توزيع إستبيان على 75 موظفًا، والإستعانة بعدد من المؤشرات الإحصائية والبرنامج الإحصائي SPSS V25خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكرها في النقاط التالية :

-تعتبر عملية التغيير التنظيمي عملية صعبة ومعقدة، وليست بالسهلة والبسيطة، لكونها تتعامل مع العنصر الإنساني الذي قد يرى في التغيير تهديدًا لإستقراره. وفي المقابل، تعتمد حياة المنظمة وبقاؤها على قدرتها على التأقلم مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها؛

-تعد عملية التغيير التنظيمي المستمر من أهم أهداف أي منظمة تسعى إلى البقاء والمنافسة في عصر العولمة والتكتلات الإقتصادية وإقتصاد المعرفة والتكنولوجيا والمعلوماتية؛

-يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارات القيادة الفكرية في عملية التغيير التنظيمي .

3-دراسة هري بلال، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية "دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال (2019-2020)" :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، وفقًا للنتائج التي يسعى الباحث لتحقيقها، سواء على المستوى النظري أو الميداني، وذلك على النحو التالي: محاولة إستقراء بعمق علمي وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل المهارات القيادية، خاصة الحديثة منها، والتي يحتاجها قائد التغيير في عصرنا الحالي، التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي، وقيمها الجوهرية والداعمة، وأبعادها وعناصرها المختلفة ، وسبل إنجاحها في منظمات القرن الحادي والعشرين إختبار مدى إدراك الموظفين بالمؤسسات الجزائرية لمفاهيم المهارات القيادية، والكشف عن درجة توافرها في قياداتها، وكذا واقع عمليات التغيير التنظيمي، وإنعكاس ذلك على إنجاح برامج التغيير والتطوير المطبقة في مؤسساتنا الوطنية. وتكمن أهمية الدراسة في أن نجاح القيادة أصبح مرهونًا بإستيعاب وممارسة المفاهيم والإستراتيجيات المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي، الأمر الذي تتأكد معه أهمية تحديد المهارات القيادية للمديرين تحديدًا واضحًا، يساعدهم على فهم الأدوار الجديدة التي ينبغي عليهم ممارستها لإدارة عملية التغيير في منظماتهم بشكل ناجح وفعال. فمنظمات القرن الحادي والعشرين بحاجة إلى قادة أكثر من حاجتها لمديرين روتينيين .وكانت إشكالية الدراسة

كالتالي: (ما هو أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال وحدة قسنطينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟). وللإجابة على الإشكالية وتحقيق هدف الدراسة، تم إعداد إستبيان مكون من 65 فقرة، وتوزيعه على 173 موظفًا من مختلف الطبقات العمالية في المؤسسة، ليتم إسترجاع 155 إستبيانًا صالحًا للتحليل الكمي، بالإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25)، وبرنامج (Eviews). خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

-ما يرتبط باختبار فرضيات الدراسة، والتي أكدت وجود أثر موجب ذي 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، والأقدمية.

4-يبالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، 2018-2019 .

هدف هذا البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة ومدى تأثير المتغير المستقل "إدارة التغيير من طرف القيادة الإدارية" على المتغير التابع " التقليل من من مقاومة التغيير". وتنقسم أهمية الدراسة إلى الأهمية العلمية (النظرية) وتبرز في: تستمد الدراسة أهميتها العلمية من كونها تتعلق بموضوعين هامين من الموضوعات الإدارية الحديثة وهما القيادة الإدارية و التغيير التنظيمي، حيث يعتبر التغيير ضرورة حتمية في ظل التطورات المتسارعة، بينما تعتبر القيادة الإدارية الفعالة هي الأساس لنجاح هذا التغيير، أما الأهمية العملية (التطبيقية) فتبرز في معرفة طبيعة العلاقة ومدى تأثير إدارة التغيير من طرف القيادة الإدارية بمؤسسة جيزي من خلال خصائصها ومهاراتها والإستراتيجيات المنتهجة للحد من مقاومة التغيير من قبل العاملين. تمثلت إشكالية الدراسة في: (كيف تساهم القيادة الادارية في إنجاح عملية التغيير من خلال الحد أو التقليل من مقاومة التغيير بالمنظمة عموما وبمؤسسة جيزي خصوصا وهذا في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية التي تواجهها؟). وللتعرف على كيفية مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير والتقليل منه في مؤسسة جيزي تم الإعتماد على إستمارة الإستبيان وزعت على القيادات الإدارية بمؤسسة أوبتيموم إتصالات الجزائر "جيزي" على عينة مكونة من 119 تم إسترجاع 108 إستمارة بعد فرزها قمنا بإستبعاد 06 إستمارات بسبب عدم إكتمال الإجابات ليبلغ عدد الإستمارات القابلة للتحليل 102 إستمارة صالحة، تم تحليل نتائج هذه الإستمارات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS V18) ، وبعد التحليل تبينت لنا النتائج التالية :

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير من طرف القيادة الإدارية على الحد أو التقليل من مقاومة التغيير للعاملين، وأن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة قوية جدا وطردية.

المطلب الثاني : مناقشة الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة جزءًا أساسيًا من أي بحث علمي. فهي تساعد على فهم الخلفية المعرفية للموضوع، وتحديد الثغرات المعرفية، وتطوير المنهجية، وتفسير النتائج. في هذا المطلب، سنقوم بمناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، مع التركيز على أوجه التشابه والإختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

الفرع الأول : أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتشارك الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مايلي :

-**أداة جمع البيانات** :اعتمدت كلها على **الاستبيان** كأداةً رئيسية لجمع البيانات.

-**أداة تحليل البيانات** :استخدمت جميعها برنامج (**SPSS**) لتحليل البيانات.

-**المتغير التابع** :اتفقت دراسة رمضاني حمزة (2024) ودراسة أمال حفصي (2021) في المتغير التابع وهو مقاومة التغيير التنظيمي.

-**المتغير المستقل**:اتفقت دراسة دراسة عبد العزيز بن مصلح الحربي(2023) ، ودراسة عيسى سالم ومهيري دليلة(2022)، و دراسة رولا أبو حاطوم(2022)، ودراسة منصور ناعم العمري(2022)، ودراسة أحمد البشير الشريف(2021)، في المتغير المستقل وهو المهارات القيادية.

-**المنهجية** :تتفق الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي التحليلي.

-**المتغيرات** :تشترك دراسات كل من (سالم بن علي بن سلطان الجابري، ويبالة سميرة، وبلال هري) في كل من المتغير التابع (مقاومة التغيير) والمتغير المستقل (المهارات القيادية)، وهو ما يجعلها الأكثر توافقا مع هذه الدراسة.

الفرع الثاني : أوجه الإختلاف للدراسات السابقة

تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الجوانب التالية:

-**المدى الزمني** :أُجريت دراستنا في سنة 2025، بينما تراوحت الدراسات السابقة بين عامي 2018 و 2024.

-**الموقع الجغرافي وطبيعة المؤسسة** :نُفذت الدراسة الحالية في جامعة عباس لغرور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في ولاية خنشلة، وهي مؤسسة عمومية. أما الدراسات السابقة فقد أُجريت في مواقع جغرافية مختلفة، حيث تنوعت طبيعة مؤسساتها بين القطاع العام والقطاع الخاص.

-**حجم العينة والنتائج** :تختلف الدراسات السابقة عن هذه الدراسة في حجم العينة المدروسة، بالإضافة إلى اختلاف نتائج الدراسة.

-**المتغير التابع** :اختلفت دراسة سهام لعشب (2022)، ودراسة إكرام بودبزة (2022)، ودراسة سماتي حاتم (2018/2017) عن الدراسة الحالية في المتغير التابع، حيث جاءت مقاومة التغيير في تلك الدراسات كمتغير مستقل وليس تابعًا.

-**المتغير المستقل** :اختلفت دراسة أريج بنت محمد التويجري في المتغير المستقل، حيث برزت المهارات القيادية في تلك الدراسة كمتغير تابع وليس مستقل.

-**أهداف الدراسة** :إضافة إلى ما سبق، اختلفت الدراسات السابقة عن هذه الدراسة من حيث أهداف الدراسة . فقد تناولت بعض الدراسات دور متغير ما، بينما تناولت دراسات أخرى تأثيره في نجاح متغير آخر. أما هذه الدراسة فقد تناولت دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

الفرع الثالث : مجال الإستفادة من الدراسات السابقة

لا يمكن لأي دراسة أن تبدأ من فراغ، بل تعتمد على دراسات سابقة في نفس المجال، وهذا ما يميز البحث العلمي التراكمي . فإنطلاقة الباحث تبدأ من الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة فقد إستفدنا من هذه الدراسات كما يلي :

-كانت الدراسات السابقة نقطة قوة في البحث وإنطلاقة جيدة لإعداد دراسة حالية وخاصة عند تحديد المشكلة وصياغة الفرضيات ؛

-الإستفادة من المراجع الهامة في عملية البحث مما يوفر الوقت والجهد ؛

-تحديد المنهج المتبع إنطلاقا من المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة ؛

-الكشف عن الثغرات التي تحتاج إلى المزيد من البحث، مما يسمح للباحث بتقديم إضافة علمية جديدة ؛

-الإستناد على دراسات سابقة معتمدة وموثوقة يعزز من مصداقية البحث ويظهر أن العمل الجديد مبني على أسس علمية راسخة ؛

-من خلال الإطلاع على الأبحاث السابقة، تم تجنب تكرار دراسة موضوعات تمت تغطيتها بشكل كافٍ، والتركيز بدلًا من ذلك على جوانب جديدة أو غير مُستكشفة خاصة في موضوع المهارات القيادية ومقاومة التغيير التنظيمي مما يسمح بدراسة فجوة بحثية جديدة غير مستهلكة بكثرة في مجال البحث ؛

-ساعدت أيضا الدراسات السابقة خاصة التي تناولت متغيرا واحدا من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري وتحديد المصطلحات الهامة للدراسة.كما ساعدت أيضا في بناء النموذج من خلال تحديد أبعاد كل متغير على حدى ؛

-كما ساعدت الدراسات السابقة خاصة تلك المتوافقة مع متغيري الدراسة الحالية في تحديد الأدوات المنهجية الصحيحة والسليمة التي تخدم أهداف الدراسة وتعطي نتائج أكثر دقة.

خلاصة الفصل الاول :

في هذا الفصل تم إستعراض الإطار النظري للمقاومة التغيير التنظيمي وأهمية إدارة التغيير، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية ، كما تم التأكيد على أهمية الرجوع إلى الدراسات السابقة لإثراء الفهم وتقديم رؤى حول كيفية التعامل الفعال مع تحديات التغيير، حيث هدف هذا الفصل في مجمله إلى تقديم أساس نظري متين لفهم ديناميكيات مقاومة التغيير وكيفية قيادة عمليات التغيير بنجاح ، وتم التوصل من خلاله إلى أن المهارات القيادية المتكاملة، والتي تشمل الجوانب الفنية، الإنسانية والفكرية، تلعب دورًا محوريًا في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي. فالقيادة القوية قادرة على إدارة عملية التغيير بفعالية عبر مراحلها الرئيسية (التحضير، التنفيذ، المتابعة). كما تساهم بشكل كبير في التخفيف من حدة التحديات التي تواجه هذه العملية، وفي مقدمتها مقاومة التغيير من قبل الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور – خنشلة–

تمهيد للفصل الثاني:

بعد استعراض المفاهيم النظرية الأساسية في الفصل الأول حول الدور الهام للمهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، والذي يحظى باهتمام متزايد في المؤسسات الساعية لتحقيق أهدافها، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية. سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحليل دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة. ولتحقيق ذلك، سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية تتمثل في :

- ✓**المبحث الاول: نظرة عامة حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة خنشلة.**
- ✓**المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية .**
- ✓**المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.**

المبحث الاول : نظرة عامة حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة

ان الدراسة الميدانية تمت في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة،حيث استهلت الدراسة بالتعرف على الكلية واهم مصالحها وهياكلها وتحليل محيطها وفقا لنموذج (SWOT)، للتعرف على مدى ملاءمته لتطوير مهارات القادة داخل الكلية.

المطلب الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

تأسست كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كمركز جامعي في العام الدراسي 2002/2001،بعد صدور القرار الوزاري في 26 مايو 2002 الذي يتعلق بالتسوية القانونية لفتح فروع وتخصصات جديدة. ومن خلال الاعتماد على النظام الكلاسيكي في التعليم الجامعي تواصل الكلية جذب عدد متزايد من الطلاب والأساتذة يتضمن تشكيل الكلية ثلاث معاهد معهد علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ومعهد إعلام إلي للتسيير .

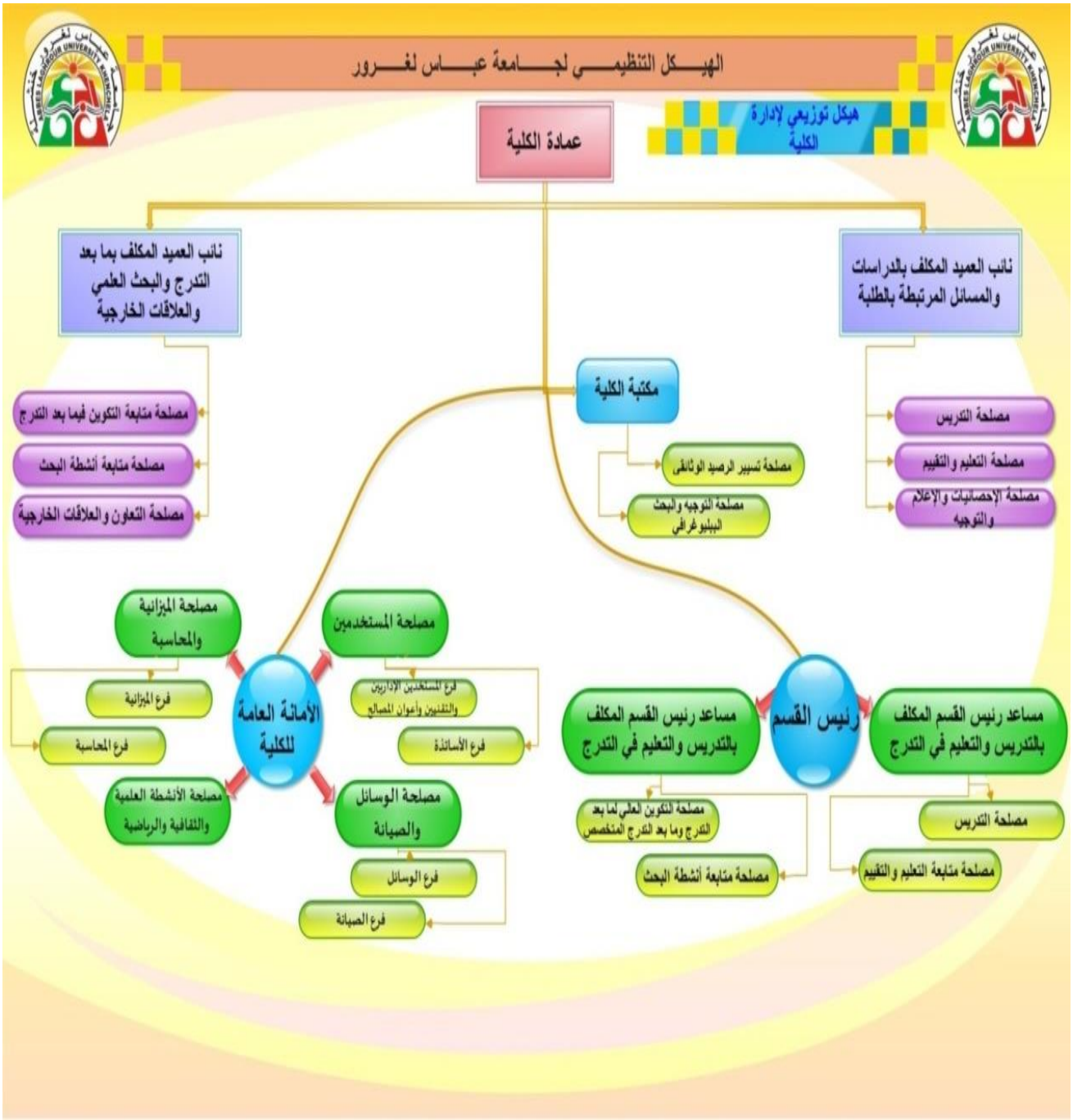
تم ترقية المركز الجامعي خنشلة إلى جامعة وفق المرسوم التنفيذي رقم 12-246 المؤرخ في 04/06/2012 ترقى بدوره المعهد إلى كلية.

تقع الكلية حاليًّا ضمن القطب الجامعي الجديد بمدينة خنشلة، الذي صُمم لاستيعاب 8000 مقعد بيداغوجي. ويشترك هذا القطب مع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية التي بدأت نشاطها عام 2018، بينما دشنت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مَرافقها عام 2021. ويتميز الموقع بموقعه الاستراتيجي على شارع جيش التحرير الوطني، ويتضمن بنية تحتية متكاملة تشمل: 7 مدرجات محاضرات، و60 قاعة تدريس، ومكتبتين عامتين، بالإضافة إلى هياكل داعمة أخرى (إدارية، مخابر، ومساحات للبحث العلمي).(**المصدر: الوثائق الداخلية للكلية(مشروع المؤسسة)**)

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة

حيث يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة.



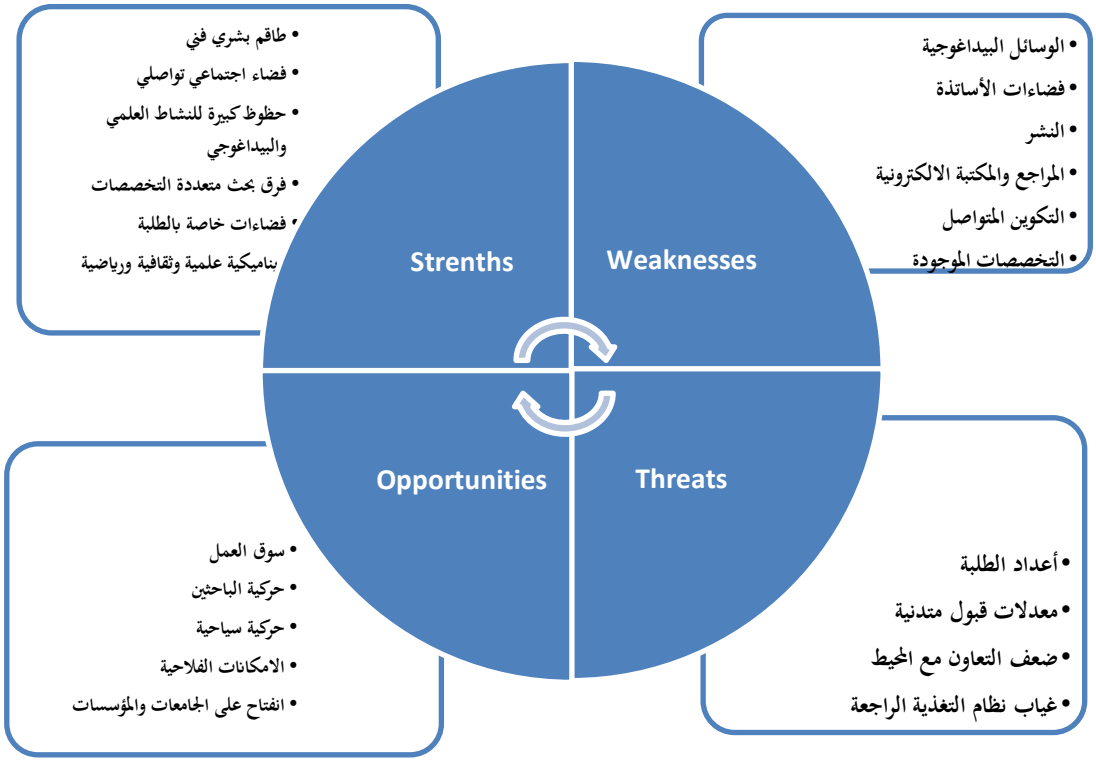
المصدر :الوثائق الداخلية للكل

من خلال الشكل يتضح ان الكلية تعتمد الهيكل الهرمي (التدرج الوظيفي). يعني هذا ان السلطة والمسؤولية تتدفق من اعلى الهيكل الى اسفله ، حيث يوجد عميد الكلية في القمة ، يليه نواب العميد ورؤساء الاقسام ، ثم اعضاء هيئة التدريس والموظفين ,حيث يمكن ان يساهم في تطوير المهارات القيادية من خلال توفير مسارات واضحة لترقية، وتحمل المسؤولية وتعلم القيادة من ذوي الخبرة .

المطلب الثالث : تحليل محيط الكلية وفق نموذج (SWOT)

تتميز كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببنية تنظيمية شاملة تتضمن جوانب قوة وقصور تؤثر جوهريًا على فعاليتها في إنجاز مهامها الداخلية. وتنشط الكلية في محيط تفاعلي معقد يشمل مصالح أطراف متعددة، وهو ما ينتج عنه فرصًا قيمة وتحديات استراتيجية تستلزم من الكلية تبني أساليب تعامل مرنة ومؤثرة.

الشكل رقم (03):تحليل محيط الكلية وفق نموذج (SWOT)



المصدر: الوثائق الداخلية للكلية(مشروع المؤسسة)

➢ **نقاط القوة(Strengths) ومصدرها المحيط الداخلي للكلية :**

-وجود فضاء اجتماعي تواصلي خاص يسمح للكل بأداء أدوارهم بفعالية؛

-انتماء الطاقم البشري بالكلية من أساتذة وإداريين وعمال لفئات عمرية مناسبة للعطاء البيداغوجي والعلمي والإداري والمهني؛

-وجود مخطط هرمي للتسيير يسمح وانسياب المهام والتسيير الفعال؛

-وجود حظوظ كبيرة للنشاط العلمي والتعليمي البيداغوجي والإداري للأستاذ لأجل اكتساب الخبرات والمهارات والتكوين الذاتي وتسيير حياته الوظيفية مقارنة بكليات أخرى؛

-معدل التأطير للأساتذة مقارنة بعدد الطلبة المقبلين على التخرج معدل مقبول؛

-وجود فرق بحث متعددة التخصصات . .وجود نظام للأرشفة واسترجاع البيانات؛

-وجود فضاءات خاصة بالطلبة ومختلف نشاطاتهم؛

-وجود ديناميكية مستمرة للنشاطات العلمية والثقافية والرياضية؛

-ادماج عدد من الباحثين وطلبة الدكتوراه في الكلية سنويا.

➢ **نقاط الضعف (Weaknesses) ومصدرها المحيط الداخلي للكلية :**

-نقص الوسائل التعليمية والبيداغوجية من مدرجات ومخابر للصوتيات ووسائل العرض السمعي البصري وقاعات الإعلام الآلي ونقص تجهيز المدرجات؛

-نقص الفضاءات الخاصة بالأساتذة (مكاتب، نوادي...) ؛

-غياب مصلحة للإعلام والتوجيه؛

-محدودية الأنشطة العلمية وخاصة من الناحية النوعية للمجلات العلمية والأبحاث والمنشورات إذ لا تتمتع الكلية بأكثر من دورية أكاديمية واحدة مصنفة في الصنف(C) ؛

-عدم وجود خيارات كثيرة للتخصصات المتاحة لطلبة الماستر إذ أن عروض الماستر منحصرة في تخصصات متقادمة وأخرى غير ملائمة لعروض التكوين في الليسانس؛

-نقص قائمة المراجع باللغة الانجليزية على مستوى مكتبة الكلية، وغياب برنامج للاطلاع على المراجع والدوريات الكترونيا؛

-غياب الأرشفة الالكترونية والمستودع الرقمي للكلية وللجامعة؛

-غياب التكوين المتواصل بأنواعه.

- **الفرص (Opportunities) ومصدرها المحيط الخارجي للكلية :**

-وجود حظوظ لخريجي الكلية في سوق العمل ؛

-وجود حركية فاعلة لباحثي الكلية على المستوى الوطني والعالمي ؛

-وجود حركية اقتصادية سياحية بالمنطقة وهو ما يشكل فرصا للاستثمار الخاص من طرف المؤسسات الناشئة؛

-وجود طاقات فلاحية ضخمة بالولاية وهو ما يعني فرصا للتعاون بين الجامعة وهذا القطاع على مستوى الاستثمار والشراكة والبحث العلمي؛

-إمكانية التكوين وفق معيار مكتسبات التجارب في ظل وجود عدد كبير من الخريجين المدمجين في سوق العمل ؛

-وجود انفتاح قوي من طرف الجامعات والمؤسسات الاقتصادية للتعاون والشراكة مع جامعة خنشلة؛

- **التهديدات (Threats) ومصدرها المحيط الخارجي للكلية :**

-تحدي التوجيه المستقبلية للأعداد الهائلة للطلبة في ظل نقص التأطير وعدم تعزيز أقسام الكلية بأساتذة جدد في مسابقات التوظيف؛

-استمرار استقطاب وتسجيل طلبة حاصلين على شهادة بكالوريا ذوي معدلات قبول متدنية في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهو ما يؤثر على المستوى العام المخرجات هذا الميدان ؛

-الاكتظاظ ومشكل المقاعد البيداغوجية والقاعات في ظل تزايد أعداد الطلبة؛

-غياب التكوين بناءا على معيار مكتسبات التجارب (تجارب الخرجين) ؛

-ضعف التعاون بين الكلية ومحيطها الاقتصادي لإدماج الطلبة في الحياة المهنية (التربصات) ؛

-غياب نظام للتغذية الراجعة من المحيط خاص بالخرجين من الكلية؛

-ضعف التعاون مع المكتبات الإقليمية والوطنية والعالمية

يتضح من خلال نقاط قوة الكلية انها تعتبر بيئة ايجابية وفعالة في مساعدة القادة والاداريين على انجاز مهامهم وتطوير مهاراتهم لمواجهة التحديات التي قد تحدث في المؤسسة كمقاومة التغيير التنظيمي اضافة الى تحقيق اهداف وارتقاء بالمؤسسة.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعد الاطار المنهجي للدراسة الميدانية الركيزة الأساسية التي تساهم في تحليل واختبار نتائج فرضيات الدراسة، ويتم من خلالها تحديد عينة الدراسة وتحديد منهج الدراسة المستخدم وأدوات جمع البيانات ومدى ثباتها وصدقها، والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل ومناقشة البيانات التي تم جمعها، من اجل الالمام بمختلف الخطوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تحديد منهج وعينة الدراسة

تعد عينة الدراسة أهم مرحلة من مراحل الدراسة الميدانية لأنها ستساعد الباحث على تحديد أفضل طريقة علمية لدراسة المجتمع من خلال دراسة العينة وتعميم نتائجها على المجتمع ككل وفق مجموعة من الاعتبارات.

الفرع الاول: منهج الدراسة

تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرين لتعرف على واقعها ب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة.

الفرع الثاني :تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مجتمع الدرسة وعينة الدراسة فيما يتناسب الدراسة التي قمنا بها وهي كما يلي :

اولا:مجتمع الدراسة:وهو جميع المفردات أو الوحدات التي تتوافر فيها دراسة مطلوبة؛ وعادة ما يُعرف البحث باسم إطار البحث المجتمعي، الذي يشمل أسماء وعناوين مفردات مجتمع البحث (جبالة, **محمد;، 2020، صفحة 629**)" ، وكذلك معرفة مدى قابلية نتائج البحث لتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع، حيث يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة.

ثانيا:عينة الدراسة: وتعرف عينة الدراسة على أنها:" اختيار جزء بسيط من وحدات مجتمع البحث اختيارا عشوائيا أومنتظما أوتحكميا قصديا، ليشكل هذا الجزء من وحدات مجتمع البحث المادة الاساسية لدراسة" (جاب الله, **حكيمة، 2024، صفحة 03**)،وقد تم الاعتماد في تحديدها على العينة العشوائية والتي تتناسب مع موضوع الدراسة، حيث وبالرغم من ان مجتمع الدراسة ليس كبيرا، الا انه تم اخذ عينة متكونة من 80 موظفا وذلك لضيق الوقت وكثرة التكاليف المادية والبشرية، حيث قمنا بتوزيع الاستبانة على مجموعة من الموظفين في في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة، اذ بلغ عدد الاستبيانات الموزعة على العينة (80) استبانة، تم استرجاع (71) منها، غير أن عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي(68) استبانه وذلك بعد حذف 3 استبانات لانها لم تستوفي شروط الاجابة اي لم يتم الاجابة على كامل الاسئلة في الاستبيان، ونسبة الاستجابة بلغت (85%).

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تم استخدام مجموعة من الأدوات في جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالدراسة، كما تم تحديد مجموعة من الأدوات الاحصائية التي تتلائم مع طبيعة مشكلة الدراسة، وتشمل الأدوات المستخدمة في الدراسة على ما يلي:

الفرع الاول : ادوات التحليل الاحصائي للدراسة

حتى يتسنى لنا اختبار فرضيات الدراسة، تم إدخال البيانات إلى برنامج **(SPSS(V26**، واختيار الأدوات الإحصائية الملائمة للدراسة من أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، والتي تتمثل فيما يلي:

اولا:الأدوات الإحصائية الوصفية:

وتشمل على ما يلي:

-**التكرارات:** تحديد تكرار أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستبيان.

-**النسب المئوية:** تحديد نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا كل بديل ممكن من بدائل الاستمارة.

-**ألفا كرونباخ:** يستخدم لقياس مدى ثبات استبانة الدراسة (معامل الثبات).

-**الصدق الذاتي:** يستخدم لقياس مدى صدق استبانة الدراسة.

-**المتوسط الحسابي:** وهو من مقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات.

-**المتوسط الحسابي الفرضي:** نفرض أن العينة المدروسة لا يوجد فيها تحيز في الإجابات سواء نحو القبول أو الرفض فتم توسط عدد الاختيارات بالعدد 03 كمتوسط فرضي.

-**الانحراف المعياري:** وهو لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

ثانيا:الأدوات الإحصائية التحليلية(الاستدلالية):

وتتمثل فيما يلي:

–اختبار t-test: وذلك لاختبار معاملات الدلالة الإحصائية لمعاملات التحديد المختلفة، وذلك بهدف تحديد معنوية المتغير المستقل والتابع واختبار قبول أو عدم قبول فرض الدراسة.

–معامل الارتباط سبيرمان: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

–معامل الارتباط بيرسون: وهذا للكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرين وتتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين والتي يعبر عنها باصطلاح معامل الارتباط Corrélation Coefficient بين [1+;1–]، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من 1 فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً جدا بين المتغيرين، وكلما قلت درجة الارتباط كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين.

–الانحدار الخطي المتعدد: يقصد الانحدار المتعدد تقدير العلاقة بين أكثر من متغيرين او ظاهرتين في صورة جبرية تساعد على التنبؤ في مقدار التغير في المتغير التابع للمعادلة عند تحديد قيمة المتغيرات المستقلة.

الفرع الثاني :أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

يتوقف نجاح الدراسة الميدانية على البيانات المرتبطة بطبيعة الدراسة والتي يتم تحليلها للوصول الى النتائج التي يتم على اساسها اختبار صحة الفروض الموضوعة لدراسة، وتماشيا مع طبيعة موضوع الدراسة تم اختيار الاستبيان كاداة لجمع البيانات اللازمة لذلك:

اولا :الاستبيان:

يعد الاستبيان أحد أهم الأدوات وأكثرها شيوعا في جمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، فبعد الانتهاء من الفصل النظري تم التطرق إلى ضبط الاستمارة وذلك بوضع عبارات تلائم طبيعة الدراسة، ثم عرض الاستمارة على بعض الأساتذة في الاختصاص وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي، وشملت مراحل الوصول إلى استمارة الاستبيان ما يلي:

1–**مرحلة الاعداد:** لقد قمنا في البداية واعتمادا على متغيرات وابعاد موضوع البحث باعداد استمارة أولية شملت مجموعة من الأسئلة مركزين في ذلك على تنظيم الأسئلة وتبسيطها قصد جعلها واضحة ومفهومة يسهل على المبحوثين فهمها والإجابة عليها، بحيث تكون خالية من كل تأويل وغموض وتتلاءم مع قدرات الأفراد الفكرية الذين يجيبون عليها.

2–**مرحلة الاستشارة العلمية:** بعد إعداد الاستمارة الأولية وفقا لموضوع البحث وأولويات معالجة الإشكالية، كان لابد علينا عرضها على أساتذة مختصين في هذا الجانب الأستاذة المشرفة وبعض أساتذة الكلية من أجل إعطاء رأيهم فيها وملاحظاتهم وتوصياتهم على الاستمارة الأولية، وهذا من اجل تفادي الأخطاء التقنية والمنهجية، وبذلك تكون خضعت للتحكيم والتقييم من طرف اساتذة في تخصص المنهجية والتسيير على حد سواء .

وبعد تقديم الأساتذة لملاحظاتهم التقنية والمنهجية للاستمارة الأولية قمنا بتعديل أسئلة هذه الاستمارة فرأينا أنه لابد من إعادة عرضها على الأستاذ المشرف وهذا لغرض إعدادها في شكلها النهائي كما يوضحها نموذج الاستمارة، حيث تضمنت هذه الاستمارة النهائية 22 سؤالا:

الجزء الاول : البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في : الجنس، الفئة العمرية ، الخبرة، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني : محاور الدراسة (التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية ، تفعيل استراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي) ،ويتكون الجزء الثاني من محورين:

المحور الاول: حيث يركز هذا الجزء عن المتغير المستقل (مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق ابعاد المهارات القيادية)،اذ تناولنا فيه ثلاث ابعاد متمثلة في :(المهارات الفنية ، المهارات الانسانية ، المهارات الفكرية)، وتكون هذا المحور من (12) سؤال .

الجدول رقم (03): توزيع الفقرات على الابعاد المتغير المستقل(التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية)

	ابعاد المتغير المستقل	الفقرات(العبارات)
التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية	المهارات الفنية	04-01
	المهارات الانسانية	08-05
	المهارات الفكرية	12-09

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على استمارة الملحق رقم01

المحور الثاني : حيث يركز على المتغير التابع المتمثل في (تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة)، وتكون هذا المحور من 10 اسئلة .

الجدول رقم(04) : توزيع الفقرات على المتغير التابع (استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي)

المتغير التابع	الفقرات(العبارات)
استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي	22-13

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على استمارة الملحق رقم01

حيث تكون الإجابة على هذه العبارات وفقًا لسلم الليكارت الذي يحتوي على خمس درجات بالإضافة إلى المعايير المناسبة موزعة على درجاته على النحو التالي :

يتم حساب طول الفئة عن طريق المدى عدد درجات القياس

-**المدى** :يمثل الفرق بين أعلى وأدنى الدرجة (5-1=4)

-**عدد درجات القياس هو**: 5 ويمثل منخفض جدًا، منخفض متوسط، عالي جدًا ومنه طول الفئة : 5/4 =0.8

-**الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي**: 1 إلى 0.79، وهكذا بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية الأخرى، فيكون التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): اوزان واتجاهات ومستويات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05
المتوسط الحسابي المرجح	(1,80-1)	(2,60-1,81)	(3,40-2,61)	(4,20-3,41)	(5-4,21)

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على استمارة الملحق رقم01

المطلب الثالث: اختبار أدوات القياس المستخدمة في الدراسة الميدانية

قبل توزيع الاستمارات لابد من إجراء اختبار لمقياس الدراسة من خلال بعض الأدوات الإحصائية والتي تتمثل في الصدق والثبات.

الفرع الاول :اختبار صدق المقياس

بعد تحقق شرط الصدق الظاهري ل 22 عبارة من الخبراء والباحثين ، تم قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال معامل ارتباط سبيرمان، والجداول الآتية توضح ذلك:

اولا:قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة: تم قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية ، من خلال معامل ارتباط سبيرمان، والجدول الاتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(06): صدق الاتساق الداخلي لمحور التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية

العبارات	معامل الارتباط سبيرمان %	مستوى المعنوية
يعد مسؤولك المباشر خططا وبرامج عمل منظمة بشكل مستمر	0,246	0,043
ينفذ مسؤولك المباشر مهامه اليومية بناءً على أولويتها وأهميتها	0,405	0,001
تطبق القرارات المتوصل اليها في الاجتماعات من طرف مسؤولك المباشر	0,570	0,000
لمسؤولك المباشر مرونة دائمة في تعديل الخطط الاستراتجية في حال وقوع حالات غير متوقعة	0,612	0,000
المهارات الفنية	0,795	0,000

يشجع مسؤولك المباشر الحوار البناء واحترام آراء الآخرين	0,551	0,000
يدعم مسؤولك المباشر بيئة العمل التعاونية حيث يتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين	0,652	0,000
يشجع مسؤولك المباشر فكرة إشراك الموظفين في صنع القرارات عبر تفويض المهام.	0,700	0,000
يطبق مسؤولك المباشر أسلوب المكافأة والعقاب لتقييم أداء الموظفين وتحفيزهم	0,496	0,000
المهارات الانسانية	0,834	0,000
يتحمل مسؤولك المباشر مسؤولية نتائج القرارات التي يتخذها	0,409	0,001
يستخدم مسؤولك المباشر الأساليب الإبداعية في توليد الأفكار كالعصف الذهني	0,499	0,000
يُظهر المسؤول المباشر كفاءة في إدارة العلاقات المهنية مع الموظفين	0,357	0,003
يستفيد مسؤولك المباشر من أخطاء الآخرين في حل المشكلات	0,470	0,000
المهارات الفكرية	0,602	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج (SPSS(V26 .

يتبين من خلال الجدول أعلاه:

- ✓ أن معاملات الارتباط سبيرمان لإجابات عينة الدراسة حول عبارات المتغير المستقل" التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية "تنحصر بين 0,246 و0,834، وكذلك مستوى المعنوية أقل من (0,05) وبالتالي تعتبر عبارات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا : قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور تفعيل استراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.: تم قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور تفعيل استراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، من خلال معامل ارتباط سبيرمان، والجدول الاتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(07): صدق الاتساق الداخلي لمحور تفعيل استراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

العبارات	معامل الارتباط سبيرمان %	مستوى المعنوية
يقوم المسؤول في المؤسسة بتقوية الإتصال بين الموظفين والقائمين بالتغيير لتوضيح تفاصيله.	0,241	0,048
توفر الإدارة معلومات كافية عن دوافع وأهداف التغيير	0,388	0,001
يعمل المسؤولون في المؤسسة على التدرج في إحداث التغيير	0,609	0,000
تتيح الإدارة العليا عملية مشاركة العاملين في صنع قرارات التغيير	0,693	0,000
تمنح الادارة العليا دعما كافيا للموظفين خلال فترة التغيير	0,760	0,000
تقدم الإدارة العليا إجازات كافية للموظفين للتعامل مع ضغوط التغيير	0,543	0,000
تستخدم الإدارة العليا المفاوضات الرسمية والغير رسمية لإقناع الموظفين بالتغيير.	0,607	0,000
يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على طرف ثالث كمحكم للوصول إلى حل مرضي	0,708	0,000
يقدم المسؤولون عن التغيير مكافآت لمؤيدي التغيير	0,760	0,000
تطبق الإدارة العليا اللوائح الداخلية للمؤسسة على الموظفين الرافضين للتغيير	0,430	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

يتبين من خلال الجدول أعلاه:

- ✓ أن معاملات الارتباط سبيرمان لإجابات عينة الدراسة حول عبارات المتغير التابع "تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "تنحصر بين 0,241 و0,760، وكذلك مستوى المعنوية أقل من (0,05) وبالتالي تعتبر عبارات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: اختبار ثبات المقياس(ألفا كرونباخ)

تم استعمال معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات واتساق الاستبانة لكل محور من محاور الدراسة، والجدول الأتي يوضح الثبات والصدق الذاتي للأداة المستخدمة في دراسة الحالة(الاستبيان).

الجدول رقم(08) : قياس الثبات والصدق الذاتي لاستبيان الدراسة

المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق الذاتي (ألفا كرونباخ√)
مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية	12	0,759	0,871
تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.	10	0,768	0,876
المجموع	22	0,884	0,940

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه:

- ✓ بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل 0,884، في حين بلغ الصدق الذاتي للاستبانة 0,940، وهما قيمتان مرتفعتان تشيران إلى جودة إحصائية عالية. كما أن معاملات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي لجميع محاور الاستبانة كانت مقبولة إحصائيًا وهما قريبتان من 1 (الحد الاعلى)، مما يعني ان فقرات الاستبيان مترابطة وتقيس نفس البعد او المفهوم بشكل متجانس. وبذلك، تم التحقق من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يؤكد صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة؛كما انها تمنح ثقة عالية في مصدقية اداة القياس .

المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

تم الانتهاء من تصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية والتأكد من صدقها وثباتها، ليتم بعدها توزيعها على أفراد عينة الدراسة وجمع البيانات الناتجة. سيتناول هذا المبحث تحليل هذه البيانات واختبارها. بدايةً سيتم عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة من خلال تحليل إجاباتهم على الأسئلة الشخصية. يلي ذلك تحليل معمق لإجاباتهم على الأسئلة المتعلقة بمشكلة الدراسة، وذلك بهدف اختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها والتحقق من مدى دعم البيانات لها. تحقيقاً لهذه الغاية، ولتسهيل عملية تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية.

المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية

في هذه الدراسة، تم تحديد مجموعة من الخصائص التي تتناسب مع طبيعة الموضوع لوصف عينة الدراسة. وقد اشتملت هذه الخصائص على: الجنس، والفئة العمرية، والخبرة المهنية، والمستوى الوظيفي

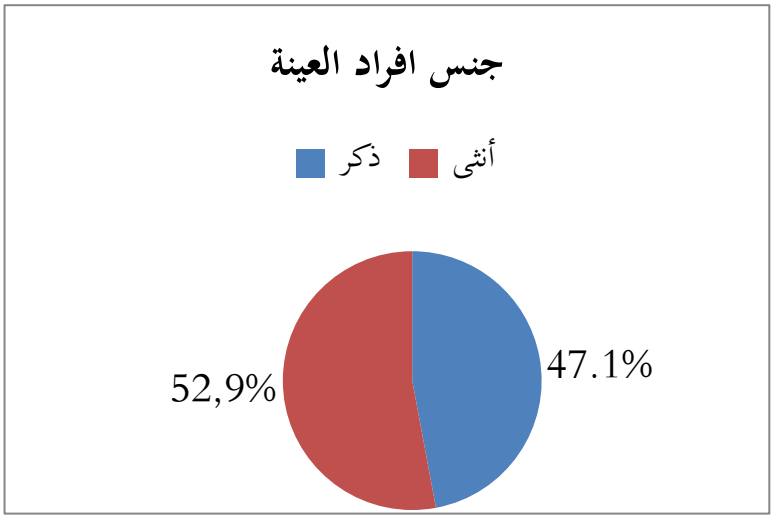
أولا–الجنس: يوضح الجدول والشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس، كما يلي:

الجدول رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المواصفات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	32	47,1
أنثى	36	52,9
المجموع	68	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج SPSS(V26)

الشكل رقم(04) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

من خلال الجدول والشكل السابق يتبين أن عينة الدراسة المتكونة من (68) فردا، منهم (32) ذكرا و (36) إناثا، أي أن نسبة الاناث كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور بقليل في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الاناث52,9%، في حين قدرت نسبة الذكور ب47,1% ويرجع هذا الى طبيعة التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة نظرا لكون طبيعة العمل تتوافق مع اهتماماتهن وميولهن الاكادمية والمهنية .

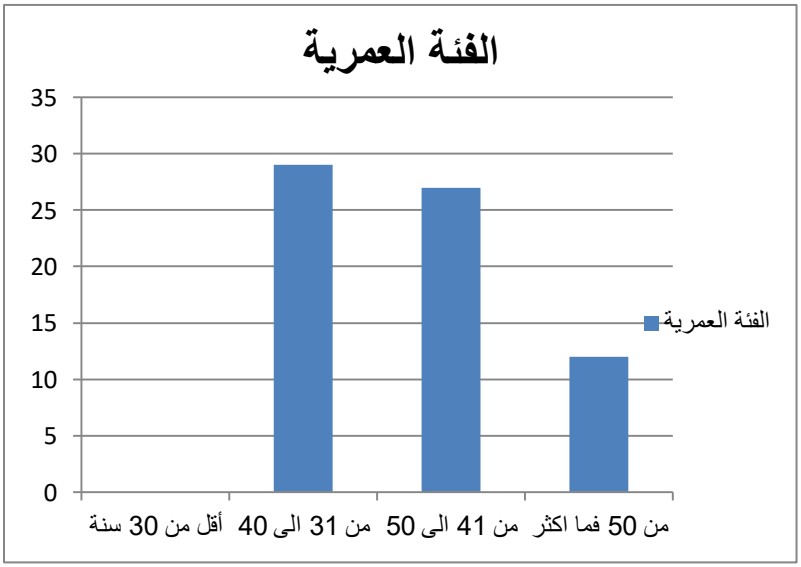
ثانيا–الفئة العمرية: يوضح الجدول والشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية، كما يلي:

الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المواصفات	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	00	00
من 31 الى 40	29	42,6
من 41 الى 50	27	39,7
من 50 فما اكثر	12	17,6
المجموع	68	100,00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج (SPSS(V26

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

يتضح من خلال معطيات الجدول والشكل السابق أنه يوجد تباين في أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة السنية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة االعمرية]31 ؛40] سنة وقدرت بنسبة 42,6%، تليها الفئة العمرية]41؛50] بنسبة 39,7%، ثم فئة من 50 فما اكثر بنسبة 17,6% ، اما الفئة اقل من 30 فهي منعدمة، وهذا راجع الى ان متطلبات التوظيف داخل الكلية لفئة الاساتذة حيث تتطلب انهاء الدراسات العليا التي تفرض سن 30 فما فوق ، وهذا مؤشر معبر عن مدى نضج واتزان اغلب عمال المؤسسة الذين يعتبرون في مجملهم من الطاقات الشابة وهو الامر الذي يتماشى مع احتياجات هذه الدراسة ، وهذا ما يمكن من الانعكاس ايجابا على نتائج الدراسة.

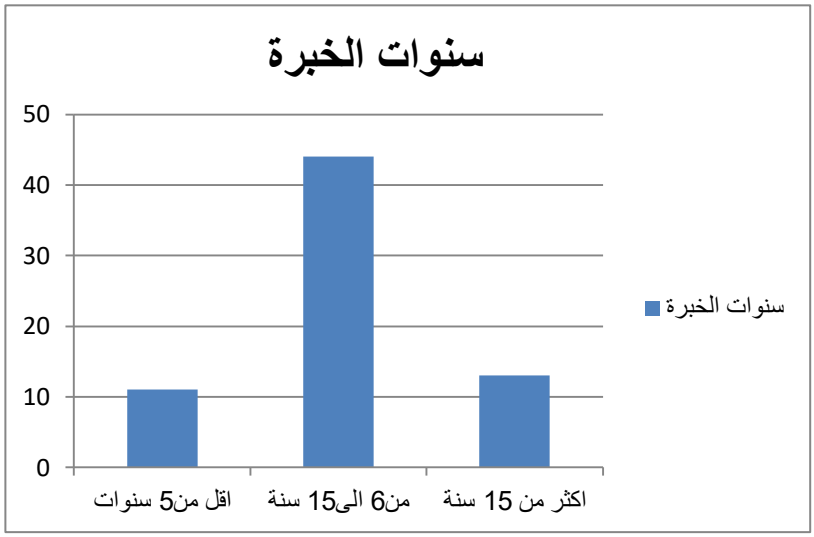
ثالثا– سنوات الخبرة: يوضح الجدول والشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، كما يلي:

الجدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المواصفات	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من5 سنوات	11	16,2
من6 الى15 سنة	44	64,7
اكثر من 15 سنة	13	19,10
المجموع	68	100,00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج (SPSS(V26

الشكل رقم (06): توزيع افراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكل السابق، أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل، وأن الفئة الاكبر تكرارا لأفراد العينة الذين لديهم خبرة [15؛06] سنوات بنسبة مئوية قدرت 64,7 %، وهي نسبة تمنح للدراسة نوعا من الدقة وصورة أكثر واقعية عن المؤسسة محل الدراسة، وتليها أفراد العينة الذين لديهم خبرة الأكثر من 15 سنة بنسبة 19,10%، وفي الأخير أفراد العينة الأقل من 05 سنوات بنسبة16,2% ، وهذا يعتبر مؤشرا دالا على مدى إطلاع الموظفين على واقع المؤسسة وخبرتهم في التعامل ميدانيا .

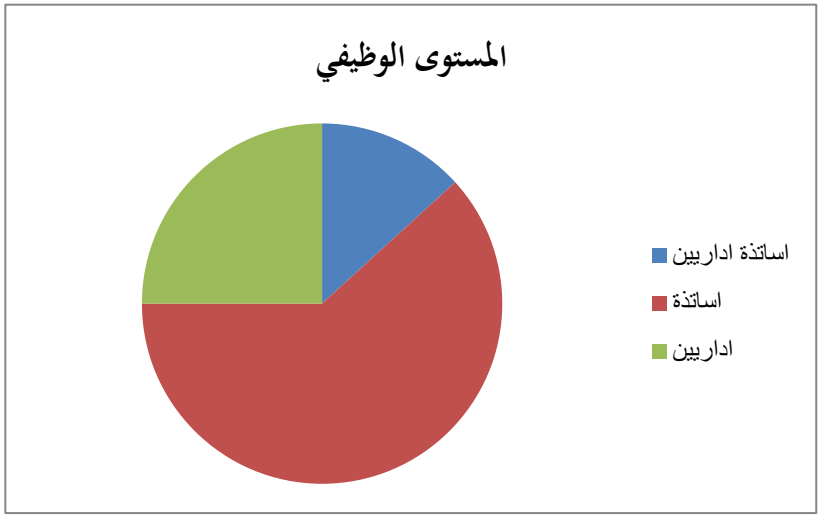
رابعا–المنصب: يوضح الجدول والشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي، كما يلي:

الجدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المواصفات	التكرار	النسبة المئوية%
اساتذة اداريين	9	13,20
اساتذة	42	61,80
اداريين	17	25,00
المجموع	68	100,00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

الشكل رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

يتضح من خلال معطيات الجدول والشكل السابق أنه يوجد تباين في المستوى الوظيفي لعينة الدراسة ، وأن المستوى الوظيفي الأكبر تكرارا في عينة الدراسة هم الاساتذة وقدرت نسبتهم ب 61,8%، تليها الاداريين بنسبة 25%، وأخيرا الاساتذة الاداريين بنسبة 13,2 % . حيث نجد ان اكثر من75% من العينة من فئة الاساتذة (راجع لطبيعة نشاط المؤسسة)، وهم ذو مستوى تعليمي عالي مما يؤكد على قدرة العينة على فهم موضوع الدراسة وادراك اهميته واعطاء مصداقية اكبر لنتائجها.

المطلب الثاني : عرض وتحليل وصفي لاجابات العينة

حتى يتسنى لنا وصف الدراسة بصورة كاملة ومفصلة وجب أن يتم تنظيم وتلخيص ووصف البيانات المتحصل عليها من أداة الدراسة(الاستبيان) وصفا كميا، وذلك من خلال أدوات الاحصاء الوصفي (النزعة المركزية) و(التشتت).

الفرع الاول :قياس النزعة المركزية والتشتت للمحور الاول محل الدراسة

تم الاعتماد على كل من اداة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف البيانات المستمدة من اجابات أفراد عينة الدراسة حول النزعة المركزية والتشتت لاستجابة عينة الدراسة لمحور التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية وصفا كميا، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(13) : النزعة المركزية والتشتت لاستجابة عينة الدراسة لمحور التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى العبارات	اتجاه العينة
01	يعد مسؤولك المباشر خططا وبرامج عمل منظمة بشكل مستمر	4,06	0,960	2	مرتفعة	موافق
02	ينفذ مسؤولك المباشر مهامه اليومية بناءً على أولويتها وأهميتها	3,82	1,221	4	مرتفعة	موافق
03	تطبق القرارات المتوصل اليها في الاجتماعات من طرف مسؤولك المباشر	4,12	0,890	1	مرتفعة	موافق
04	لمسؤولك المباشر مرونة دائمة في تعديل الخطط الاستراتجية في حال وقوع حالات غير متوقعة	4,01	0,985	3	مرتفعة	موافق
	المهارات الفنية	4,00	1,014	/	/	/
05	يشجع مسؤولك المباشر الحوار البناء واحترام آراء الآخرين	4,10	0,883	1	مرتفعة	موافق
06	يدعم مسؤولك المباشر بيئة العمل التعاونية حيث يتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين	4,03	0,977	3	مرتفعة	موافق
07	يشجع مسؤولك المباشر فكرة إشراك الموظفين في صنع القرارات عبر تفويض المهام.	4,04	0,999	2	مرتفعة	موافق
08	يطبق مسؤولك المباشر أسلوب المكافأة والعقاب لتقييم أداء الموظفين وتحفيزهم	3,99	1,086	4	مرتفعة	موافق
	المهارات الانسانية	4,04	0,986	/	/	/
09	يتحمل مسؤولك المباشر مسؤولية نتائج القرارات التي يتخذها	3,84	0,924	4	مرتفعة	موافق
10	يستخدم مسؤولك المباشر الأساليب الإبداعية في توليد الأفكار كالعصف الذهني	4,01	1,086	3	مرتفعة	موافق

11	يُظهر المسؤول المباشر كفاءة في إدارة العلاقات المهنية مع الموظفين	4,35	0,748	1	مرتفعة بشدة	موافق بشدة
12	يستفيد مسؤولك المباشر من أخطاء الآخرين في حل المشكلات	4,29	0,899	2	مرتفعة بشدة	موافق بشدة
	المهارات الفكرية	4,13	0,914	/	/	/
	التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية	4,06	0,971	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

❖ **تحليل النتائج المتحصل عليها:** بعد اخضاع البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة على برنامج **SPSS(V26)**، تم الحصول على النتائج التالية:

-ارتفع المتوسط الحسابي لبعد المهارات الفكرية في محور التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية بشكل ملحوظ ليصبح الأعلى (4,13)، وبانحراف معياري قدر ب(0,914)، مما يشير إلى تقدير كبير لقدرة المسؤولين على تحمل المسؤولية، والإبداع، وإدارة العلاقات المهنية بكفاءة، والتعلم من الأخطاء .

-قدر المتوسط الحسابي لبعد المهارات الانسانية في محور التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية ب(4,04)، وبانحراف معياري قدر ب(0,986)، ويدل ذلك على موافقة اغلبية افراد عينة الدراسة، مما يؤكد أهمية الجوانب المتعلقة بالتواصل، ودعم التعاون، وإشراك الموظفين من وجهة نظر المبحوثين .

-حافظت المهارات الفنية في محور التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية على متوسط جيد ب(4,00)، وبانحراف معياري قدر ب(1,014)، مما يدل على أن الموظفين يرون أن هناك كفاءة في التخطيط، وتنفيذ المهام، وتطبيق القرارات، والمرونة في تعديل الخطط.

نلاحظ ان قيم الانحراف المعياري (Std. Deviation) لا تزال ضمن نطاق معقول (أقل من 1.3 في معظم الحالات)، مما يشير إلى درجة مقبولة من الاتفاق بين آراء المبحوثين حول مستوى توافر هذه المهارات .

من خلال الجدول تمثلت العبارات الاعلى درجة في محور التزام المؤسسة بالمهارات القيادية محل الدراسة في:

"يُظهر المسؤول المباشر كفاءة في إدارة العلاقات المهنية مع الموظفين" حصل على أعلى متوسط (4.35)، مما يسلط الضوء على قوة عنصر الكفاءة في هذا الجانب الحيوي للعلاقات القيادية. يليه"يستفيد مسؤولك المباشر من أخطاء الآخرين في حل المشكلات" بمتوسط (4.29)، مما يعكس ثقافة تعلم محتملة .

اما بالنسبة لعبارة الاقل درجة في محور التزام المؤسسة بالمهارات القيادية محل الدراسة كانت كالتالي:

"ينفذ مسؤولك المباشر مهامه اليومية بناء على أولويتها وأهميتها" حصل على أقل متوسط (3.82)، على الرغم من أنه لا يزال جيدًا. قد يشير هذا إلى وجود بعض التحديات في إدارة الأولويات اليومية بشكل فعال من وجهة نظر الموظفين .

✓**تفسير النتائج المتحصل عليها:** في المحور الاول للدراسة والذي مفاده" التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية "، قدرت قيمته المركزية ب(4,06) وبانحراف معياري قدر ب(0,971)، وبالتالي هناك تجانس حول استجابة أفراد العينة لصالح موافق واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، وتدل قيمة كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على درجة مركزية وانخفاض التشتت في استجابات عينة الدراسة حول المتغير المستقل لدراسة، ويشير ذلك إلى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة حيث يرى الموظفين بان مسؤوليهم المباشرين يتمتعون بمستويات جيدة إلى ممتازة من المهارات القيادية بأبعادها المختلفة، وأن المؤسسة ملتزمة بتطبيق هذه المهارات،كما ان هناك تقدير خاص للمهارات الإنسانية والفكرية لدى القادة.

الفرع الثاني "قياس النزعة المركزية والتشتت للمحور الثاني محل الدراسة: الاعتماد على كل من اداة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف البيانات المستمدة من اجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل استراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وصفا كميا، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): النزعة المركزية والتشتت لاستجابة عينة الدراسة لمحور تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى العبارات	اتجاه العينة
01	يقوم المسؤول في المؤسسة بتقوية الإتصال بين الموظفين والقائمين بالتغيير لتوضيح تفاصيله.	4,06	0,960	4	مرتفعة	موافق
02	توفر الإدارة معلومات كافية عن دوافع وأهداف التغيير	3,82	1,221	10	مرتفعة	موافق
03	يعمل المسؤولون في المؤسسة على التدرج في إحداث التغيير	4,12	0,890	2	مرتفعة	موافق
04	تتيح الإدارة العليا عملية مشاركة العاملين في صنع قرارات التغيير	4,01	0,985	8	مرتفعة	موافق
05	تمنح الادارة العليا دعما كافيا للموظفين خلال فترة التغيير	4,04	0,999	5	مرتفعة	موافق
06	تقدم الإدارة العليا إجازات كافية للموظفين للتعامل مع ضغوط التغيير	3,99	1,086	9	مرتفعة	موافق
07	تستخدم الإدارة العليا المفاوضات الرسمية والغير رسمية لإقناع الموظفين بالتغيير.	4,10	0,883	3	مرتفعة	موافق
08	يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على طرف ثالث كمحكم للوصول إلى حل مرضي	4,03	0,977	7	مرتفعة	موافق
09	يقدم المسؤولون عن التغيير مكافآت لمؤيدي التغيير	4,04	0,999	6	مرتفعة	موافق
10	تطبق الإدارة العليا اللوائح الداخلية للمؤسسة على الموظفين الرافضين للتغيير	4,29	0,899	1	مرتفعة بشدة	موافق بشدة
	تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.	4,05	0,990	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

❖ **تحليل النتائج المتحصل عليها:** بعد اخضاع البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة على برنامج **(SPSS(V26**، تم الحصول على النتائج التالية:

من خلال الجدول تمثلت العبارات الاعلى درجة لمحور تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة في :

-"تطبق الإدارة العليا اللوائح الداخلية للمؤسسة على الموظفين الرافضين للتغيير" حصل على أعلى متوسط حسابي قدر ب(4,29) يشير الاتفاق القوي لهذه العبارة الى ان الادارة العليا تطبق نماذج مؤسسية للتعامل مع الموظفين الذين يرفضون التغيير مما يؤكد على وجود اليات واضحة للتعامل مع هذه المقاومة ؛

-ثم العبارة" يعمل المسؤولون في المؤسسة على التدرج في إحداث التغيير "بمتوسط حسابي قدر ب(4,12) و يتم التركيز على الدمج التدريجي للتغيير مما يساهم في التخفيف من حدة التغيير التنظيمي ؛

-فالعبارة " تستخدم الإدارة العليا المفاوضات الرسمية والغير رسمية لإقناع الموظفين بالتغيير"بمتوسط حسابي قدر ب (4,10) وهذا يبين بان الادارة العليا تستجيب لمقترحات الموظفين مما يعكس نهجا تعاونيا يهدف الى زيادة تقبل التغيير التنظيمي.

اما بالنسبة لعبارة الاقل درجة لمحور تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة في:

-"توفر الإدارة معلومات كافية عن دوافع وأهداف التغيير" قدر متوسطها الحسابي ب(3,82) ويشير ذلك الى ان هناك شعور لدى فئة من الموظفين بان المعلومات المقدمة حول اسباب التغيير غير كافية وهذا قد يؤدي الى زيادة الشكوك والمخاوف وبالتالي ارتفاع درجة المقاومة، لذلك على المؤسسة ان تتحلى بالشفافية اثناء القيام بالتغيير التنظيمي؛

و نلاحظ ان قيم الانحراف المعياري (Std. Deviation) لا تزال ضمن نطاق معقول (أقل من 1.3 في معظم الحالات)، مما يشير إلى درجة مقبولة من الاتفاق بين آراء المبحوثين حول مستوى تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

✓ **تفسير النتائج المتحصل عليها:** المحور الثاني للدراسة والذي مفاده" تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "، قدرت قيمته المركزية ب(4,05) وبانحراف معياري قدر ب(0,990) وبالتالي هناك تجانس حول استجابة أفراد العينة واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، وتدل قيمة كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على درجة مركزية وانخفاض التشتت في استجابات عينة الدراسة حول المتغير التابع" تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة " ، ويشير ذلك إلى أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة على وجود تفعيل لاستراتجيات الحد من مقاومة التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

لضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار والتوزيع الطبيعي، ومن اجل ذلك لابد من التأكد من عدم وجدود ارتباط عالي بين المتغيرات .(Multicollinearity) لتحليل انحدار وهنا سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF)لكل بعد من أبعاد واجراء اختبار للتباين المسموح (Tolerance)المتغيرات ، والقاعدة العامة تقول انه يجب أن يكون معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة لا يتجاوز (10) وقيمة التباين المسموح به تزيد عن (0.05)، من اجل تحقيق عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات .

الجدول رقم(15) : نتائج اختبار التضخم التباين المسموح به

الابعاد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين VIF
المهارات الفنية	0,569	1,758
المهارات الانسانية	0,539	1,854
المهارات الفكرية	0,854	1,171

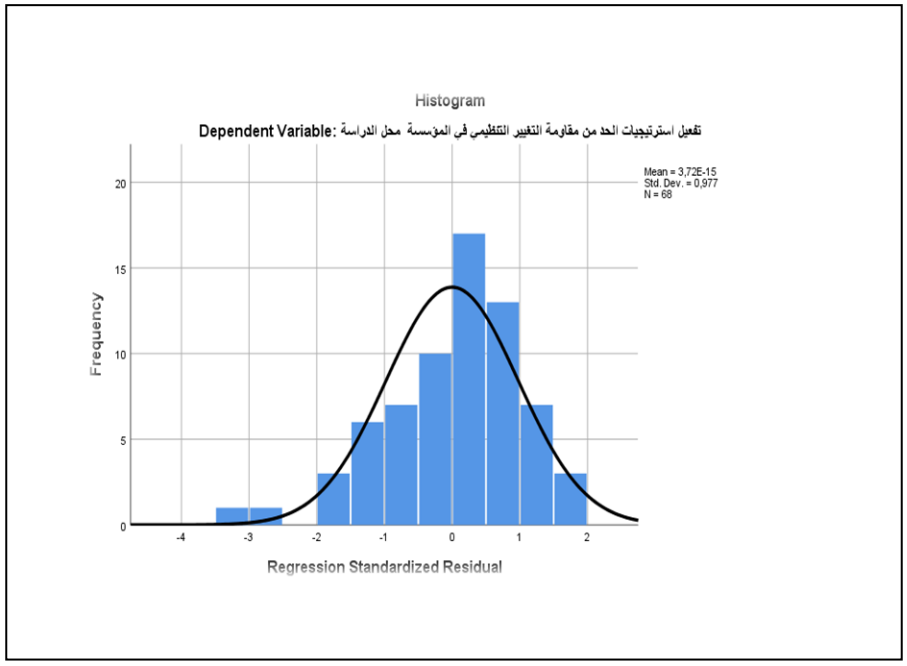
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(V26)SPSS

يتضح من خلال الجدول اعلاه:

ان قيم التباين (VIF) لجميع الابعاد تقل عن (10) حيث تراوحت بين (1,171)و(1,854)وهي منخفضة جدا وتدل على عدم وجود تعدد خطي مؤثر بالإضافة إلى أن قيم التباين المسموح (Tolerance)جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0,539 و 0,854)،مما يعني عدم وجود خطر كبير للتعدد الخطي ومنه نستنتج عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات،وعليه فان تقديرات نموذج الانحدار تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية والثبات الاحصائي .

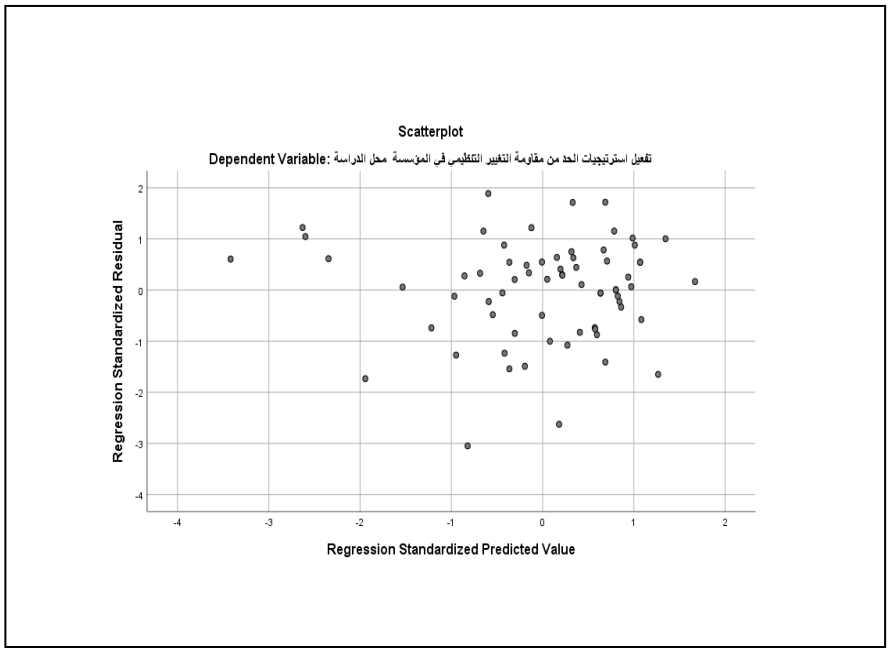
✓التحقق من افتراض التوزيع البياني من خلال الرسوم البيانية التالية :

الشكل رقم (08) توزيع المتغيرات



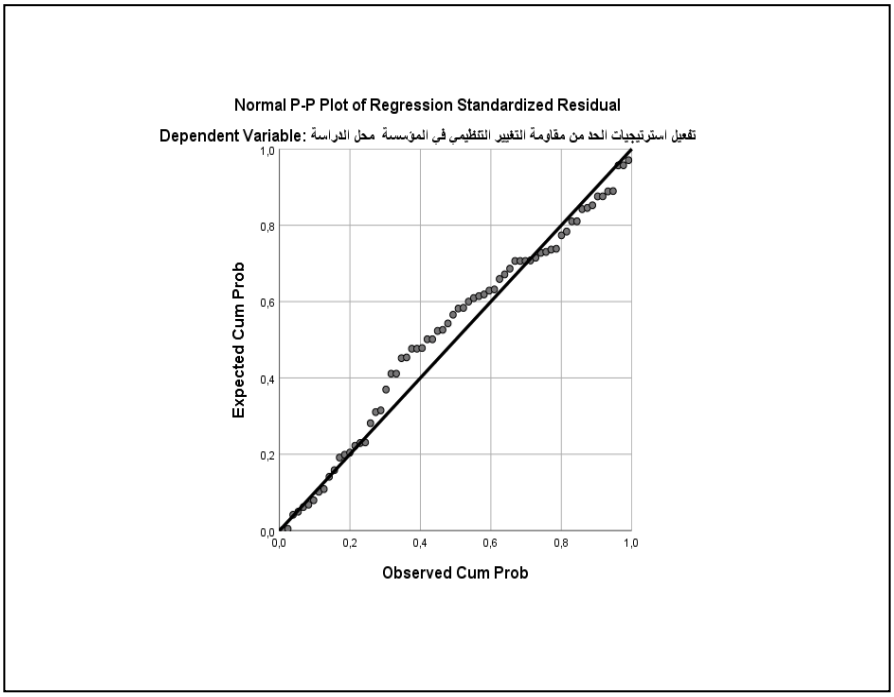
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج (SPSS(V26

الشكل رقم (09): انتشار البواقي مع القيم المتوقعة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

الشكل رقم (10) : البواقي المعيارية لنموذج الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج (SPSS(V26

❖**التمثيل البياني**: يوضح كل من الشكل (07) و(08) و(09)، اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم وبالتالي فان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي وهو شرط من شروط اجراء تحليل الانحدار.

لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في اختبار الفرضيات الموضوعة، وإيجاد الدلالة الإحصائية لها، والتأكد من صحتها، تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة الموضوع.

لقد تم اعتماد القرارات التالية لاختبار الفرضيات وهي كالاتي:

-**رفض**:الفرضية الصفرية (H0) اذا كان مستوى الدلالة المحسوب اكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0,05)

-**قبول**: الفرضية البديلة (H1) اذا كان مستوى الدلالة المحسوب اصغر من مستوى الدلالة المعتمد(0,05)

الفرع الاول :اختبار فرضيات الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من الادوات الاحصائية التي تتماشى مع طبيعة الموضوع لاختبار فرضيات الدراسة وإيجاد الدلالة الاحصائية للفروض الموضوعة وكذا تأكيد صحة هذه الفرضيات.

اولا :اختبار الفرضية الاولى :

تم استخدام اختبار (t- test sample) ذلك للتأكد من وجود دلالة إحصائية، في إجابات الأفراد حول لالتزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق ابعاد المهارات القيادية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16) : قياس الدلالة الإحصائية لمدى التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية

One-Sample Test Test Value = 3						
العبارات	Tالمحسوبة	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	فرق المتوسط Mean difference	فترة ثقة 95% للفرق	
					الحد الادنى	الحد الاعلى
يعد مسؤولك المباشر خططا وبرامج عمل منظمة بشكل مستمر	9,094	67	0,000	1,059	0,83	1,29
ينفذ مسؤولك المباشر مهامه اليومية بناءً على أولويتها وأهميتها	5,562	67	0,000	0,824	0,53	1,12
تطبق القرارات المتوصل اليها في الاجتماعات من طرف مسؤولك المباشر	10,357	67	0,000	1,118	0,90	1,33
لمسؤولك المباشر مرونة دائمة في تعديل الخطط الاستراتجية في حال وقوع حالات غير متوقعة	8,496	67	0,000	1,015	0,78	1,25
المهارات الفنية	8,377	67	0,000	1,004	0,76	1,25
يشجع مسؤولك المباشر الحوار البناء واحترام آراء الآخرين	10,296	67	0,000	1,103	0,89	1,32
يدعم مسؤولك المباشر بيئة العمل التعاونية حيث يتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين	8,689	67	0,000	1,029	0,79	1,27
يشجع مسؤولك المباشر فكرة إشراك الموظفين في صنع القرارات عبر تفويض المهام.	8,619	67	0,000	1,044	0,80	1,29
يطبق مسؤولك المباشر أسلوب المكافأة والعقاب لتقييم أداء الموظفين وتحفيزهم	7,483	67	0,000	0,985	0,72	1,25

المهارات الانسانية	8,772	67	0,000	1,040	0,80	1,28
يتحمل مسؤولك المباشر مسؤولية نتائج القرارات التي يتخذها	7,480	67	0,000	0,838	0,61	1,06
يستخدم مسؤولك المباشر الأساليب الإبداعية في توليد الأفكار كالعصف الذهني	7,707	67	0,000	1,015	0,75	1,28
يُظهر المسؤول المباشر كفاءة في إدارة العلاقات المهنية مع الموظفين	14,907	67	0,000	1,353	1,17	1,53
يستفيد مسؤولك المباشر من أخطاء الآخرين في حل المشكلات	11,874	67	0,000	1,294	1,08	1,51
المهارات الفكرية	10,492	67	0,000	1,125	0,90	0,18
التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية	9,214	67	0,000	1,056	0,82	0,90

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي :

- **استخراج قيمة الجدولية** :كون أن عينة الدراسة أكبر من (30)، ومن خلال المزاوجة بين قيمة مستوى المعنوية المقدرة ب (0,05)، وبين درجات الحرية المقدرة ب (67)، تم الاعتماد على جدول التوزيع "ستيودنت " في تحديدها والتي قدرت ب (2,000).

❖ **التحليل الإحصائي**: من خلال نتائج الجدول رقم (13)يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي العام للمحورالاول من محاور الدراسة أكبر من المتوسط الفرضي حيث قدر ب (4,06) وبانحراف معياري قدر ب (0,971)، هذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابة المبحوثين عن التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق ابعاد المهارات القيادية في المؤسسة ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة المقدرة ب (9,214) وهي دالة عند درجات حرية (67) ومستوى معنوية مقدر ب (0,05)، إذن المؤسسة لديها مستوى من الالتزام المسؤولين لابعاد المهارات القيادية.

✓ **القرار**: إن نتيجة اختبار الفرضية الاولى للدراسة والتي مفادها " هناك دلالة احصائية لمدى التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية ،والتي قدرت في اختبار (t) ب (9,214) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة ب (2,000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05)، ومن خلال هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلةH1 .

ثانيا:اختبار الفرضية الثانية:

للتأكد من وجود دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تفعيل المؤسسة محل الدراسة لاستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، تم استخدام اختبار (t-test لعينة واحدة) وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): قياس الدلالة الإحصائية تفعيل المؤسسة محل الدراسة استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

One-Sample Test Test Value = 3						
	Tالمحسوبة	درجات الحرية df	Sig. (2-tailed)	فرق المتوسط Mean difference	فترة ثقة 95% للفرق	
					الحد الادنى	الحد الاعلى
يقوم المسؤول في المؤسسة بتقوية الإتصال بين الموظفين والقائمين بالتغيير لتوضيح تفاصيله.	9,094	67	0,000	1,059	0,83	1,29
توفر الإدارة معلومات كافية عن دوافع وأهداف التغيير	5,562	67	0,000	0,824	0,53	1,12
يعمل المسؤولون في المؤسسة على التدرج في إحداث التغيير	10,357	67	0,000	1,118	0,90	1,33
تتيح الإدارة العليا عملية مشاركة العاملين في صنع قرارات التغيير	8,496	67	0,000	1,015	0,78	1,25
تمنح الادارة العليا دعما كافيا للموظفين خلال فترة التغيير	8,619	67	0,000	1,044	0,80	1,29
تقدم الإدارة العليا إجازات كافية للموظفين للتعامل مع ضغوط التغيير	7,483	67	0,000	0,985	0,72	1,25
تستخدم الإدارة العليا المفاوضات الرسمية والغير رسمية لإقناع الموظفين بالتغيير.	10,296	67	0,000	1,103	0,89	1,32
يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على طرف ثالث كمحكم للوصول إلى حل مرضي	8,689	67	0,000	1,029	0,79	1,27
يقدم المسؤولون عن التغيير مكافآت لمؤيدي التغيير	8,619	67	0,000	1,044	0,80	1,29

تطبق الإدارة العليا اللوائح الداخلية للمؤسسة على الموظفين الرافضين للتغيير	11,874	67	0,000	1,294	1,08	1,51
تفعل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي	8,909	67	0,000	1,051	0,81	1,29

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

يتضح من خلال الجدول اعلاه ما يلي

- **استخراج قيمة الجدولية** :كون أن عينة الدراسة أكبر من (30) ، ومن خلال المزاوجة بين قيمة مستوى المعنوية المقدرة ب (0,05) ، وبين درجات الحرية المقدرة ب (67)، تم الاعتماد على جدول التوزيع "ستيودنت " في تحديدها والتي قدرت ب (2,000).

❖ **التحليل الإحصائي**: من خلال نتائج الجدول رقم (14) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني من محاور الدراسة أكبر من المتوسط الفرضي حيث قدر ب (4,05) وبانحراف معياري قدر ب (0,990)، هذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابة المبحوثين عن تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة ويؤكد ذلك قيمة (t) المحسوبة المقدرة ب (8,909) وهي دالة عند درجات حرية (67) ومستوى معنوية مقدر ب (0,05)، إذن المؤسسة تفعل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

✓ **القرار**: إن نتيجة اختبار الفرضية الثانية للدراسة والتي مفادها " هناك دلالة احصائية لتفعيل المؤسسة استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، والتي قدرت في اختبار (t) ب (8,909) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة ب (2,000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05)، ولهذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة احصائية واقتصادية بين التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية وتفعيل استراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "؛

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الدلالة الإحصائية في إجابات الأفراد حول وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية وتفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

الجدول رقم (18) : العلاقة الاحصائية بين التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية وتفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي

	تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي	
التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية	**معامل الارتباط بيرسون**	**مستوى الدلالة**
	0,963	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

نلاحظ انه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغير المستقل التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية والمتغير التابع تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية جدا 96.3% بمعامل ارتباط طردي عالي جدا بمستوى دلالة (0,000)؛ فكلما ارتفع التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية كلما زاد مستوى تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

- ✓**القرار**: إن نتائج اختبار الفرضية التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة احصائية واقتصادية بين التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية وتفعيل استراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "؛ والتي قدر معامل ارتباطها ب(0,963) أي 96.3%، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبمستوى دلالة قدره(0,000)، ولهذه النتائج نقبل الفرضية البديلة لدارسة.
- ✓**التفسير الاقتصادي**: استنادا الى النتائج التي تم التوصل اليها يمكن القول انه: يوجد درجة ارتباط حقيقية بين المحور الاول والمحور الثاني وهذا راجع إلى اهتمام الإدارة العليا في الجامعة بتطوير المهارات القيادية، مما يمنحها فرصًا أكبر في تفعيل استراتيجيات ناجحة للحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

رابعا : اختبار الفرضية الرابعة

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الدلالة الإحصائية في إجابات افراد عينة الدراسة حول مدى تاثير ابعاد المهارات القيادية على تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي محل الدراسة، من خلال تحديد المتغير المستقل (ابعاد المهارات القيادية) والمتغير التابع(استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي)، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (19) : ملخص نموذج خط الانحدار

المتغير المستقل	المهارات الفنية	المهارات الانسانية	المهارات الفكرية
المتغير التابع	**استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي**		
النتائج الاحصائية للنموذج			
معامل الارتباط(R)	**مربع معامل التحديد(R^2)**	**معامل التحديد المصحح (R^2)**	**الخطأ المعياري للتقدير**
0,986	0,973	0,971	0,959

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

يبين الجدول اعلاه :ملخص نموذج اثر ابعاد المهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الفكرية) على تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي؛

حيث قدر معامل الارتباط ب($R=0,986^{a}$) وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية جدا بين ابعاد المهارات القيادية(المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الفكرية) واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، بينما قدر معامل التحديد ب($R^2=0,973$)، حيث يفسر معامل التحديد نسبة 97,3% في التغير في المتغير التابع (استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي)، والتي تعود إلى التغير في أحد المتغيرات المستقلة (المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الفكرية)، والنسبة 2,3% المتبقية تعود إلى عوامل أخرى تؤثر في قيمة المتغير التابع(استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي)، كما كان الخطأ المعياري للتقدير Std Error of the Estimate قد بلغ (0,959)حيث أنه كلما صغر هذا النوع من الخطأ فإن ذلك يعني أن حجم أخطاء التقدير أقل.

الجدول رقم(20) : جودة النموذج الخطي ANOVA[a]

	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	2090,070	3	696,690	756,820	0,000
البواقي	58,915	64	0,921		
المجموع	2148,985	67			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(SPSS(V26

يبين الجدول اعلاه: تحليل تباين اثر ابعاد المهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الفكرية) على تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

حيث بلغ مستوى الدلالة (Sig=0,000،F=756,820) وبالتالي sig أصغر من (0,05)الانحدار معنوي وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وقد قدر مربع وسط البواقي Sum of Squares حوالي 58,915 وهو مربع الخطأ المعياري للتقدير، وتعبر هذه النتائج على أن نموذج الانحدار جيد جدا.

الجدول رقم (21): معاملات معادلة خط الانحدار ودلالتها المعنوية Coefficients[a]

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	معاملات موحدة (Beta)	اختبار (t)	مستوى المعنوية
الثابت	1,394	/	1,371	0,175
المهارات الفنية	0,940	0,432	15,736	0,000
المهارات الانسانية	1,159	0,591	20,983	0,000

المهارات الفكرية	0,323	0,124	5,533	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: مخرجات برنامج(V26)SPSS

يبين الجدول السابق معاملات اثر ابعاد المهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الفكرية) على تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

و تأخذ معادلة الانحدار المتعدد الشكل الأتي:

$$\mathbf{(0,323)X_3+(1,159)X_2+(0,940)X_1+1,394=Y}$$

$\mathbf{X_1}$:المهارات الفنية.

$\mathbf{X_2}$:المهارات الانسانية.

$\mathbf{X_3}$:المهارات الفكرية.

Y: تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

تمثل هذه المعادلة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في المؤسسة محل الدراسة بواسطة المعامل (B) حيث قدرت قيمة (B) للمتغيرات المستقلة على التوالي المهارات الفنية ب(0,940)، المهارات الانسانية ب(1,159)، المهارات الفكرية ب(0,323)، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهما إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z لمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، مما ينتج عنه معامل (Beta) ليصبح المهارات الفنية تقدر ب(0,432)، والمهارات الانسانية تقدر ب(0,591)، و المهارات الفكرية تقدر ب(0,124)، والذي يظهر تحت المعاملات المعيارية Standardized Coefficients في جدول المعاملات، كما تفسر (Sig=0,000،T=15,736) للمتغير المستقل X_1 وهي أصغر من 0,05، دلالة تأثير المهارات الفنية على تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، و (Sig=0,000،T=20,983) للمتغير المستقل X_2 وهي أصغر من 0,05، دلالة تأثير المهارات الانسانية على تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، (Sig=0,000،T=5,533) للمتغير المستقل X_3 وهي أصغر من 0,05، دلالة تأثير المهارات الفكرية على تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي .

✓**القرار:** إن نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة والتي مفادها " **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين أبعاد المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي محل الدراسة** "، والتي قدرت قيمة F بها (756,820) وهي دالة بمستوى دلالة قدر ب(0,000)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة (المهارات الفنية ، المهارات الانسانية ، المهارات الفكرية) بالمؤسسة محل الدراسة، كما قدرت قيمة T المحسوبة على التوالي (T=15,736)، (T=20,983)، (T=5,533)، وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0,05) وهو ما تشير إليه قيمة B التي تعني أن التغير في قيمة المتغيرات المستقلة (المهارات الفنية ، المهارات الانسانية ، المهارات الفكرية) بوحدة واحدة لكل متغير مستقل

يقابله تغير بمقدار(B%) لكل متغير مستقل في المتغير التابع (الاستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي)، وهذه المتغيرات المستقلة تفسر حسب معامل التحديد R^2 المقدر ب(0,973) من التباين في المتغير التابع (الاستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي) ، أي أن نسبة (97,3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع(الاستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي) سببها تغيرات حاصلة في المتغيرات المستقلة (المهارات الفنية ، المهارات الانسانية ، المهارات الفكرية)، ومن خلال هذه النتائج نقبل الفرضية الرابعة.

- **التفسير الاقتصادي**: استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول انه توجد علاقة تأثير بين متغيرات الدراسة، فكلما كانت الزيادة في المتغيرات المستقلة(المهارات الفنية ، المهارات الانسانية ، المهارات الفكرية) كلما زادت استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي ، نظرا لاهتمامات المسؤولين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ادت الى تحسين قدرة المؤسسة في ادارة التغيير والحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسة، مما يساهم في نجاح المبادرات التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني : مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

في هذا الفرع سوف يتم المقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية مع النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة من خلال إظهار أهم نقاط التشابه و أهم نقاط الإختلاف.

اولا : اوجه التشابه بين نتائج الدراسة ونتائج الدراسات السابقة :

تتشارك نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مايلي :

–أن دراسة سهام لعشب توصلت إلى نتائج مفادها أن الموظف الجزائري يعتبر الإصلاح الإداري من ضروريات العصر وذلك بسبب التطور السريع في أساليب العمل وهو ما توصلت إليها دراستنا التي تقر بأن التغيير التنظيمي يقوم بتحسين أداء المؤسسة من خلال الإنتقال المخطط من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي افضل؛

–أن دراسة إكرام بودبزة توصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي في كفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق بسكيكدة وهو ما يخدم دراستنا أي أن تحديد أسباب التغيير بدقة يمكن المؤسسة من تخصيص الموارد بشكل أفضل؛

–كذلك دراسة عبد العزيز بن مصلح الحربي توصلت إلى نتيجة تقر بضرورة الإهتمام بإستخدام الأساليب القيادية في العمل وتطويره من خلال إستخدام أسلوب القيادة المركز على العاملين وهو مايتفق مع نتائج دراستنا التي تقر بإلزامية فهم المشاعر الانسانية المصاحبة للتغيير و ذلك من أجل فهم معمق لمقاومة التغيير و التعامل معها بفعالية، إضافة إلى الإهتمام بحضور ورشات العمل والدورات التي تحفز العاملين على القيادة الفعالة والربط بين مختلف المهارات الفنية والانسانية والفكرية ؛

-أن دراسة عيسى سالم ومهيري دليلة تقر بأن هناك ممارسة للمهارات القيادية لدى قادة فرق العمل التقنية وهو مايتوافق مع دراستنا في كون أنه هناك إلتزام للمسؤولين بالمهارات القيادية في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة ؛

-أن دراسة أريج بنت محمد التويجري توصلت لنتيجة مفادها أن هناك دور كبير لإدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز والتي تتفق مع دراستنا في كون أن القيادة تجمع بين السلطة و الرسمية والتأثير في الآخرين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف ؛

-أن دراسة منصور ناعم العمري توصلت إلى أنه يوجد أثر لمهارات القيادة الادارية وانماطها وسلوكياتها وسماتها وقراراتها الادارية في ابعاد النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال السعودية وهو مايوضح في الدراسة الحالية أن العلاقة الطردية بين المهارات القيادية والحد من مقاومة التغيير التنظيمي راجع الى اهتمام الادارة العليا بالجامعة بتطوير المهارات القيادية مما يعزز قدرتها على وضع استراتيجيات ناجحة للحد من هذه المقاومة .

كما توصلت باقي الدرارسات التي تناولت المتغيرين إلى جملة من النتائج التي تخدم موضوعنا وهي كما يلي :

-أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من الممارسات القيادية و العوامل التنظيمية والتغيير التنظيمي في وزارة العمل ؛

-يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) لمهارات القيادة الفكرية في عملية التغييرالتنظيمي.

-وجود أثر موجب ذي دلالة إحصائية لأبعاد مهارات القيادة (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي ؛

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير من طرف القيادة الإدارية على الحد أو التقليل من مقاومة التغيير للعاملين، وأن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة قوية جدا وطردية ؛

-إضافة إلى أن النتائج الميدانية تتفق إلى حد كبير مع نتائج هذه الدراسات سابقة الذكر مما يدل على أن الإطار التطبيقي يتفق مع الإطار النظري ويعززه.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية القيادة الفعالة وضرورة تبني التغيير التنظيمي وفهم مقاومته كعناصر أساسية لتحسين أداء المؤسسات وتطويرها. كما تتفق في إبراز الدور المحوري للمهارات القيادية في تسهيل عملية التغيير والحد من مقاومته.

ثانيا :اوجه الاختلاف بين نتائج الدرسة مع نتائج الدراسات السابقة :

بالرغم من وجود كل نقاط التشابه إلا أن هذا لا يعني وجود نقاط الإختلاف في نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية ، و يتم إجمال هذا الإختلاف فيمايلي :

-أن دراسة أمال بلحفصي قد تناولت دور معوقات الاتصال التنظيمي في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي بمديرية السياحة بأم البواقي وتوصلت إلى أن معوقات الاتصال التنظيمي وخاصة المعوقات التنظيمية و الاجتماعية لها دور كبير في عرقلة عملية التغيير الهيكلي والتغيير النوعي للأفراد كما تعمل على تحفيز العاملين على المقاومة و الزيادة من حدتها مما ينتج عنه فشل في مشروع التغيير ؛

-كذلك إختلاف الفكر و السلوكيات لبعض القادة مما يكون عرقلة للتطور و الابداع مما يجعل الهيكل التنظيمي اقل كفاءة وبالتالي مقاومة في التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية؛

-كما أن هناك بعض الدراسات اختلفت في المتغير التابع وأخرى إختلفت في المتغير المستقل إضافة إلى إختلافها من حيث الإطار المكاني و الزماني هذا الإختلاف يؤدي إلى عدم إمكانية تعميم النتائج بشكل كلي وتام.

يتضح لنا الاختلاف البسيط مقارنة بالتشابه الكبير مع نتائج هذه الدراسة راجع لقوة النتائج العامة للمجال البحثي ،وهذا يعزز من مصداقية نتائج هذه الدراسة ،ويساهم في بناء فهم اعمق واكثر ثباتا للموضوع قيد الدراسة .

خلاصة الفصل الثاني :

بالنظر إلى ما تم استعراضه وتحليله في هذا الفصل من خلال الدراسة الميدانية التي استهدفت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة، اتضح أن الكلية تعتمد هيكلًا تنظيميًا هرميًا يقوم على التدرج الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أن غالبية الموظفين في الكلية من فئة الإناث، حيث تتراوح اعمارهم بين بين 31 و 40 سنة ، ويمتلكون خبرة تتراوح بين 6 و 15 سنة حيث نجد اكثر من 75% من الموظفين داخل الكلية فئة الاساتذة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود حضور حقيقي للمهارات القيادية في المؤسسة ساهم في تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي. وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكننا الآن الانتقال إلى مرحلة استخلاص الاستنتاجات العامة وتقديم التوصيات التي قد تساهم في تعزيز فعالية القيادة في إدارة التغيير وتقليل مقاومته في المؤسسات التعليمية وغيرها.

الخاتمة العامة

إن هذه الدراسة سمحت بالتأكيد على أن المهارات القيادية تلعب دورا هاما في تسيير المنظمات والحد من ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي من طرف العاملين فيها، ويتحقق هذا من خلال توضيح الرؤى والأهداف للعاملين إضافة إلى دعم الشفافية وإشراك العاملين وتمكينهم من عملية صنع القرار والتنازل عن جزء من المسؤوليات والصلاحيات لهم وتعزيز التواصل الفعال بين الموظفين، وبالتالي المساهمة في عملية التغيير كل هذا يعمل على زرع الولاء والرضا الوظيفي داخل المنظمة، بالتالي خلق بيئة أكثر قابلية للتغيير. كما تؤكد هذه الدراسة على أن المهارات القيادية تعتبر من بين أولويات وضروريات المؤسسات الناجحة والمتميزة والتي تسعى إلى التوجه نحو الريادة في مجال إدارة الأعمال وإتباع منهج فعال يقوم على تحسين الأداء والتوجه نحو الإبداع والابتكار وهو ما يعرف بالتميز المؤسساني، وقد أفضى تحليل البيانات الأولية المتحصل عليها باستخدام برنامج تحليل الحزم الإحصائية (SPSS V26)إلى ظهور مجموعة من النتائج تتمثل في:

أولا–نتائج إختبار فرضيات الدراسة: من خلال القراءة الواضحة لمتغيرات الدراسة، تم مناقشة مدى صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة، وهي:

1–الفرضية الأولى: قد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الأولى والتي مفادها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)لالتزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية."، تم إختبارها بإستخدام إختبار t لعينة واحدة (T-test)، والتي قدرت في إختبار (t) ب (9,214)وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة ب(2,000)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05)، وتم قبولها.

2–الفرضية الثانية: كما أثبتت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرضية الثانية والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05) لتفعيل إستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، تم إختبارها بإستخدام إختبار t لعينة واحدة (T-test)، والتي قدرت في إختبار (t) ب (8,909) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة ب(2,000)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05)، وتم قبولها.

3–الفرضية الثالثة: كما أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أيضا صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية واقتصادية بين التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية وتفعيل استراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل المهارات القيادية والمتغير التابع تفعيل إستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، والتي قدر معامل ارتباطها ب(0,963) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) وبمستوى دلالة قدره (0,000)، وتم قبولها.

4–الفرضية الرابعة: كما أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أيضا صحة الفرضية الرابعة والتي مفادها:"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية وإقتصادية بين أبعاد المهارات القيادية واستراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة0,05"، وهو ما تشير إليه قيمة B التي تعني أن التغير في قيمة المتغيرات المستقلة (المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الفكرية) بوحدة واحدة لكل متغير مستقل يقابله تغير بمقدار(B%)

لكل متغير مستقل في المتغير التابع (استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي)، وهذه المتغيرات المستقلة تفسر حسب معامل التحديد R^2 المقدر ب(0,973) من التباين في المتغير التابع (الإسترتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي)، أي أن نسبة (97,3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإسترتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي)، سببها تغييرات حاصلة في المتغيرات المستقلة (المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الفكرية).

بناءا على فرضيات ونتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التي تم طرحها، والمتمثلة في: **"ما مدى مساهمة المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور بخنشلة؟**."وقد توصلت الدراسة إلى أن المهارات القيادية تساهم بشكل إيجابي في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة. ويتضح ذلك من خلال العلاقة الطردية القائمة بين مستوى التزام الكلية بتطبيق أبعاد المهارات القيادية واستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي. ويشير هذا الارتباط إلى وجود تطور في الأداء الكلي للكلية وانخفاض في الآثار السلبية لمقاومة التغيير التنظيمي.

ثانيا–نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة، سنعرض مختلف النتائج النظرية والميدانية التي تم التوصل إليهاكما يلي:

1–نتائج الدراسة النظرية:

تمثلت النتائج النظرية للدراسة في ما يلي:

–يقوم التغيير التنظيمي بتحسين أداء المؤسسة عن طريق الإنتقال المخطط من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أفضل؛

–تحديد أسباب التغيير بدقة يُمكِن المؤسسة من تخصيص الموارد بشكل أفضل والإستعداد للتحديات المحتملة التي قد تنشأ أثناء التنفيذ؛

–تقوم إدارة التغيير التنظيمي على ثلاث مراحل رئيسية: التحضير، التنفيذ، المتابعة؛

– إن فهم الطبيعة الإنسانية من مشاعر القلق وعدم اليقين التي تصاحب التغيير، تمكن من فهم أعمق لظاهرة مقاومة التغيير والتعامل معها بشكل أكثر فعلية ؛

–تجمع القيادة بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم للتعاون فيما بينهم لتحقيق الهدف؛

– تجمع المهارات القيادية بين مهارات فنية و انسانية و فكرية .

2–نتائج الدراسة الميدانية:

تمثلت النتائج الميدانية للدراسة في ما يلي:

–هناك إلتزام للمسؤولين بالمهارات القيادية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة

-تفعل المؤسسة إستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة ؛

- العلاقة الطردية بين المهارات القيادية والحد من مقاومة التغيير التنظيمي، راجعة إلى إهتمام الإدارة العليا في الجامعة بتطوير المهارات القيادية، مما يمنحها فرصًا أكبر في تفعيل إستراتيجيات ناجحة للحد من مقاومة التغيير التنظيمي؛

-هناك تحسن في قدرة المؤسسة عند إدارة التغيير والحد من مقاومة التغيير داخل المؤسسة، ساهم في نجاح المبادرات التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة؛

-كما تبين أن النتائج الميدانية تتفق إلى حد كبير مع نتائج الدراسات السابقة ويدل هذا على أن الإطار التطبيقي للدراسة ينسجم مع الأسس النظرية ويعززها.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات :

لدينا هنا بعض الإقتراحات نتمنى أن يستفاد منها مستقبلا في المؤسسة محل الدراسة وهي:

-تعزيز تطبيق مفاهيم المهارات القيادية في المؤسسات الجزائرية من خلال حسن إختيار المسؤولين الذين يتمتعون بالكفاءة والحنكة وتوفير برامج تدريبية مستمرة من أجل إكتساب مهارات جديدة وتطويرها؛

-تطبيق نظام الحوافز في الكلية بشقيه المادي والمعنوي ليواكب تطلعات الموظفين لزيادة دافعيتهم للعمل؛

-تعزيز قنوات الإتصال من أجل الفهم في المؤسسة؛

-تصميم هياكل مرنة وواضحة تتناسب مع التغيير التنظيمي؛

-فتح المجال للأفراد للمشاركة في عملية التغيير وذلك لتجنب وقوع مقاومة؛

-العمل على ترسيخ ثقافة داخل المؤسسة تشجع على تبني التغيير وتعتبره فرصة للتطور والنمو بدلاً من تهديد للإستقرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال القيادة بالقدوة، وتكريم المبادرات الإيجابية تجاه التغيير، وتوفير بيئة آمنة للتجربة والتعلم من الأخطاء؛

-إنشاء وتطبيق آليات منهجية لتقييم تأثير التغييرات التنظيمية على مختلف جوانب العمل والموظفين. يساعد هذا التقييم في تحديد المشكلات المحتملة مبكرًا وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، بالإضافة إلى توفير بيانات قيمة لإتخاذ قرارات مستقبلية بشأن التغيير؛

-الإعتراف بالإنجازات الصغيرة التي تتحقق خلال عملية التغيير. يعزز هذا النهج الشعور بالإيجابية والتقدم ويحفز الموظفين على الإستمرار في دعم التغيير.

رابعا: آفاق الدراسة :

هناك بعض المواضع المقترحة من طرفنا يمكن أن تصلح لأن تكون كدراسات في المستقبل وهي كالتالي:

-تمكين العاملين وأثره في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي؛

-تأثير القيادة الأخلاقية ونزاهة القادة على ثقة الموظفين؛

-تأثير العوامل الثقافية على تصورات الموظفين للتغيير التنظيمي؛

-دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص في تطبيق المهارات القيادية وتأثيرها على مقاومة التغيير(وهذه الدراسة تساعد على فهم الإختلالات عند تطبيق المهارات القيادية).

قائمة المصادر و المراجع

اولا :المراجع باللغة العربية :

ا –الكتب :

1.الاشهب نوال عبد الكريم. (2016). *دور ادارة التغيير في تطوير المهارات الادارية*. عمان، الاردن: دار امجد لنشر والتوزيع.

2.الزيدين, خالد عبد الوهاب;. (2015). *القيادة الادارية و تطوير منظمات التغليم العالي*. الاردن: دار الايام للنشر والتوزيع.

3.السكارنة,بلال خلف. (2010). *القيادة الإدارية الفعالة* (المجلد الطبعة الأولى). عمان الاردن: دار المسيرة.

4.الطيطي, خضر مصباح اسماعيل ;. (2011). *ادارة التغيير* (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار ومكتبة الحامد لنشر والتوزيع.

5.الغزو, فاتن العوض. (2010). *القيادة والاشراف الاداري* (الإصدار الطبعة الاولى). عمان الاردن: دار اسامة للنشر و التوزيع.

6.خيري, اسامة. (2013). *الجديد في القيادة الادارية*. الاردن: دار الراية للنشر و التوزيع.

7.كتانه, خيري;. (2007). *مدخل إلى إدارة الأعمال منهج تحليلي* (المجلد الطبعة الأولى). دار جرير للنشر والتوزيع.

8.ناصر محمود سعود جردات و احمد يوسف عريقات و احمد اسماعيل المعاني. (2013). *ادارة التغيير والتطوير*. عمان، الاردن: اثراء للنشر والتوزيع.

ب– المجلات:

9.ابريعم, سامية; بوقندورة, يمينة;. (2019). ماهية القيادة الادارية. مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، 4(2).

10.ارزي ابتسام ، بن عمار سمية. (2024). التحديات القيادية في ظل التغيير التنظيمي بمنظمات الاعمال. مجلة دفاتر اقتصادية، 15(2).

11.التويجري, اريج بنت محمد;. (2022). دور ادارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الاداريين في جامعة الامير سطام بن عبد العزيز. مجلة كلية التربية–جامعة عين شمس، 46(3).

12.الحربي, عبد العزيز بن مصلح;. (2023). تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية على قيادات المركز الوطني للأرصاد). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4( ).

13.السعيد, محمد عبد الباسط، فكرون. (2019). مقاومة التغيير التنظيمي بين الاسباب المؤدية وطرق المعالجة. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، 04(4).

14.الشمري, حسن مشعل;. (2023). ادارة التغيير التنظيمي: التحدي الجديد للإدارة العامة. مجلة ادارة، 33(02).

15.العرفاوي, ذهبية;. (2020). صفات القائد الإداري الناجح. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 8(1).

16.بوعطيط, جلال الدين. (2015). التغيير التنظيمي مجالاته ومراحله و مدى مساهمة منظومة الاتصال في إنجاحه . مجلة التواصل، 21(04).

17.جاب الله, حكيمة. (01 10, 2024). إشكاليات و معايير استخدام العينات في البحوث الاجتماعية و الانسانية. الحكمة لدراسات الفلسفية، 12.

18.جبالة, محمد;. (2020). الاسس المنهجية لاختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث. مجلة الاحياء، 20(24).

19.جوزه, عبد الله. (2021). نظام ادارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة. مجلة الراصد العلمي، 7(1).

20.سالم, عيسى; مهيري, دليلة;. (2022). المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل دراسة سوسيو تنظيمية بشركة إتصالات الجزائر. مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، 7(1).

21.شخاب, عبد القادر; دبلة, عبد العالي. (2023). مهارات القيادة الادارية الفعالة. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، 11(2).

22.شوابي, سارة; بغداد, تركية;. (2017). الاستراتجيات المعتمدة في التخفيض من مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص. مجلة البحوث والدراسات التجارية، 1(2).

23.عايب, سليم; زواوي, نوال. (2016). استراتجية ادارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته. مجلة حوليات جامعة الجزائر، 29

24.عبد الله, عمار ياسر كطان; الشهربلي, انعام علي توفيق;. (2021). نماذج التغيير وتطبيق نموذج adakar في استراتجيات التغيير ومجالاته بأداء البيئة السياحية. مجلة الإدارة والاقتصاد(130).

25.عفاف حداد و عبد المالك جحيق. (2020). العلاقة التاثيرية بين ابعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ ادارة الجودة الشاملة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 6(2)

26.عمراوي, امال حفصي ، زكية. (2021). معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لتغيير التنظيمي. مجلة الجزائرية للامن والتنمية، 10(3).

27.عياش, قويدر; ابراهيمي, عبد الله;. (2013). ادارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 04.

28.لعرافي, ليلى بن عيسى ، محمد قريشي ، راضية مغزى. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي. مجلة الاقتصاد الصناعي، 11(2).

29.مباركي صفاء. (2023). اثر مجالات احداث التغيير التنظيمي على الانتماء التنظيمي. مجلة البشائر الاقتصادية، 09(02).

30.محرز, عبد الباسط; فكرون, السعيد;. (2019). مقاومة التغيير التنظيمي بين الاسباب المؤدية وطرق المعالجة. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، 04(4).

31.مصطفاوي, الحسين. (2011). الادارة بين الاتجاهات التقليدية والحديثة. مجلة معارف، 6(11).

32.نزالي, سهام لعشب و سامية. (2022). مقاومة التغيير كركيزة للاصلاح الاداري. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 13(1).

33.هري, بلال. (2020). أثر مهارات القيادة الفكرية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية –حالة الشركة الافريقية للزجاج جيجل–. مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، 14(02).

ج– أطروحات الدكتوراه:

34.حاتم, سماتي. (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين. *اطروحة دكتوراه منشورة*. بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

35.هري, بلال. (2020). أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. *اطروحة دكتوراه منشورة*. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر .

36.بيالة, سميرة. (2019). مساهمة القيادة الادارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة. *اطروحة دكتوراه منشورة*. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

د- رسائل الماجيستير :

37.رولا, محمد ابو حاطوم;. (2022). درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الاقسام في الجامعات الاردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر هيئة اعضاء التدريس. *رسالة ماجستير منشورة*. عمان، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

المراجع باللغة الاجنبية :

38. Obaidat, diab mohammad. (2024, 12 09). Method for Overcoming Resistance to Change.
39. Pollack, J. & Pollack, R. (2015). Using Kotter's Eight Stage Process to manage an organisational change program: presentation and practice. doi:10.1007/s11213-014-9317-0
40. Schlesinger, John P. Kotter and Leonard A. (2023,). Choosing Strategies for Change.
41. Self, Dennis R. (n.d.). OVERCOMING RESISTANCE TO CHANGE BY MANAGING READINESS FOR CHANGE.

الملاحق

الملحق رقم(01):استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور –خنشلة –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان حول"دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية "

– دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة –

تخصص إدارة أعمال

تحية طيبة:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يعتبر جزءا من متطلبات إعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال حول موضوع :

" دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية"

– دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة –

حيث أن إجاباتكم على الأسئلة المطروحة ضمن هذه الاستمارة بكل موضوعية؛ سوف يساهم في الحصول على نتائج دقيقة تعزز تحقيق أهداف الدراسة. علما بأنه سوف يتم التعامل مع معلوماتكم و اجاباتكم بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي حصرا ،نحن نثق بآرائكم وموضوعيتكم. نشكركم مسبقا على مجهوداتكم ووقتكم الثمين وحسن تعاونكم معنا.

واخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

أولا–الجزء الأول : البيانات الشخصية لعينة الدراسة

خصص هذا الجزء من الاستبيان للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية. أين نرجو منكم التكرم والاجابة على الاسئلة ،وذلك بوضع علامة(X) في الخانة التي تناسب اختياراتك

–الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

–الفئة العمرية:من 19 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 ☐ من41إلى50 ☐ من50فأكثر☐

–الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات☐ من 6 إلى 15 سنة☐ أكثر من 15 سنة ☐

–المستوى الوظيفي : أساتذة إداريين ☐ أساتذة ☐ إداريين ☐

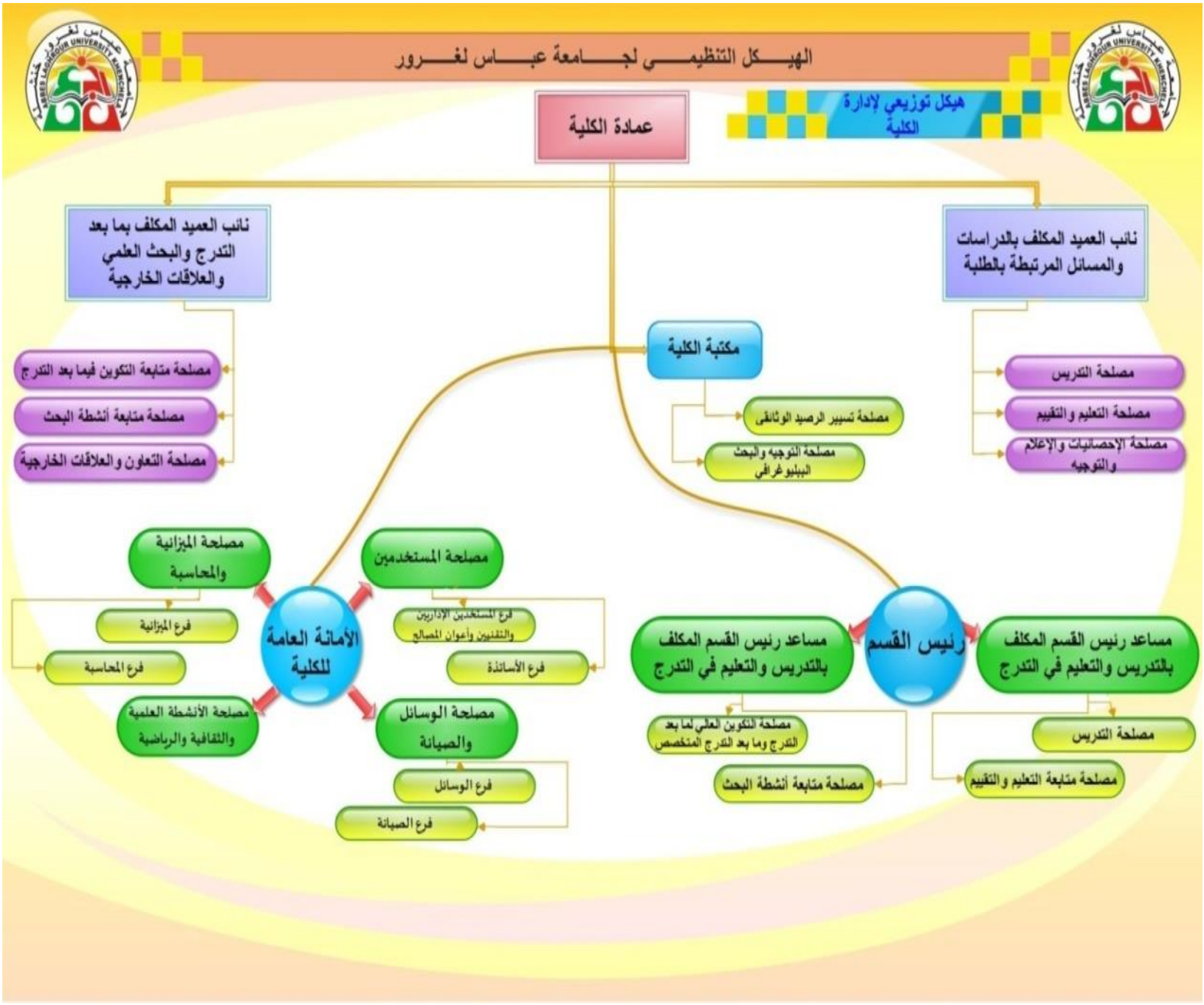
ثانيا : الجزء الثاني : محاور الدراسة (المهارات القيادية،الحد من مقاومة التغيير)

في هذا الجزء من الاستبيان توجد مجموعة من العبارات، نرجو تحديد العبارة المناسبة بوضع علامة(X) في الخانة المناسبة لاختيارك بكل صدق وموضوعية.

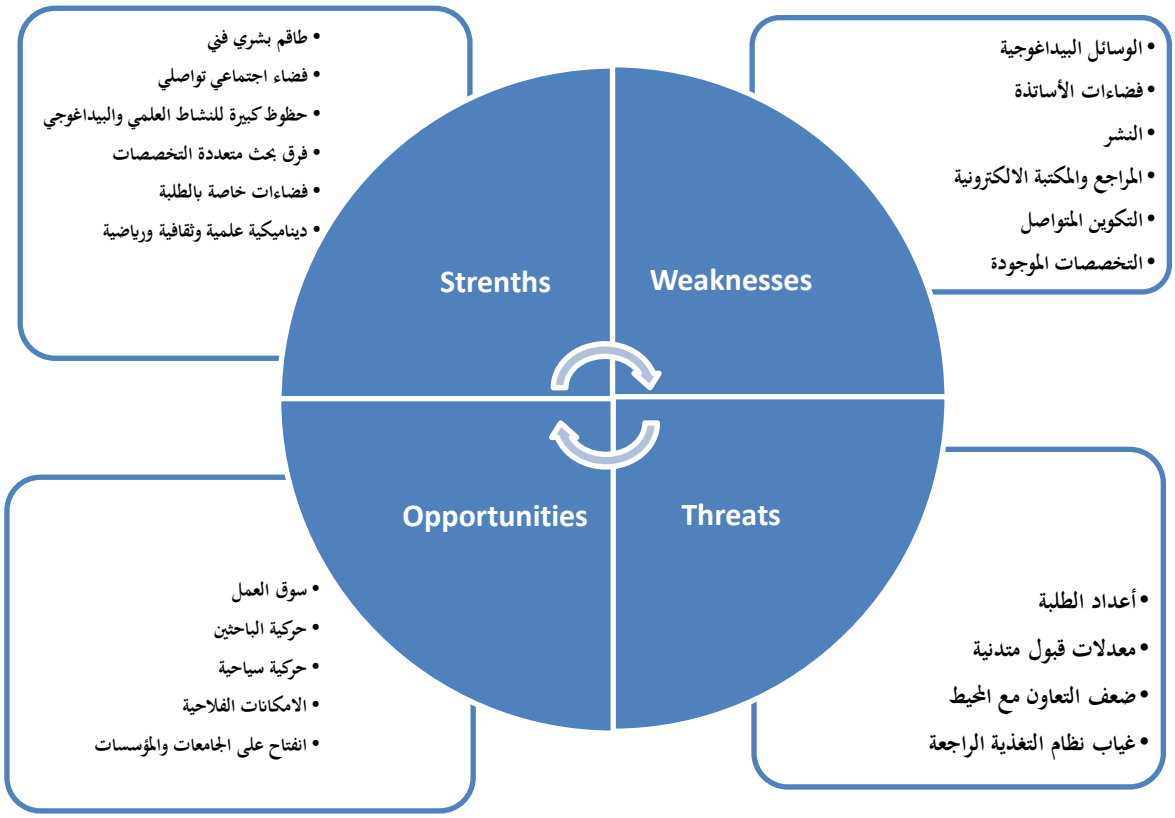
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
– المحور الأول: مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية						
1-المهارات الفنية : المهارات الناجمة عن امتلاك القائد الإداري للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال تخصصه .						
01	-يعد مسؤولك المباشر خططا وبرامج عمل منظمة بشكل مستمر.					
02	-ينفذ مسؤولك المباشر مهامه اليومية بناءً على أولويتها وأهميتها.					
03	-تطبق القرارات المتوصل إليها في الاجتماعات من طرف مسؤولك المباشر.					
04	-لمسؤولك المباشر مرونة دائمة في تعديل الخطط الإستراتيجية في حال وقوع حالات غير متوقعة.					
2-المهارات الإنسانية : قدرة المسؤول المباشر في التعامل مع مرؤوسيه وتفهم حاجاتهم ودوافعهم.						
05	-يشجع مسؤولك المباشر الحوار البناء واحترام آراء الآخرين.					
06	-يدعم مسؤولك المباشر بيئة العمل التعاونية حيث يتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين.					
07	-يشجع مسؤولك المباشر فكرة إشراك الموظفين في صنع القرارات عبر تفويض المهام.					
08	-يطبق مسؤولك المباشر أسلوب المكافأة والعقاب لتقييم أداء الموظفين وتحفيزهم.					
3-المهارات الفكرية :وتتعلق بالقدرات الفكرية للقائد في التحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات.						
09	-يتحمل مسؤولك المباشر مسؤولية نتائج القرارات التي يتخذها.					
10	-يستخدم مسؤولك المباشر الأساليب الإبداعية في توليد الأفكار كالعصف الذهني.					
11	-يُظهر المسؤول المباشر كفاءة في إدارة العلاقات المهنية مع الموظفين.					
12	-يستفيد مسؤولك المباشر من أخطاء الآخرين في حل المشكلات.					
– المحور الثاني: تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.						
13	-يقوم المسؤول في المؤسسة بتقوية الإتصال بين الموظفين والقائمين بالتغيير لتوضيح تفاصيله.					
14	-توفر الإدارة معلومات كافية عن دوافع وأهداف التغيير.					
15	-يعمل المسؤولون في المؤسسة على التدرج في إحداث التغيير.					
16	-تتيح الإدارة العليا عملية مشاركة العاملين في صنع قرارات التغيير.					

17	–تمنح الادارة العليا دعما كافيا للموظفين خلال فترة التغيير.					
18	–تقدم الإدارة العليا إجازات كافية للموظفين للتعامل مع ضغوط التغيير.					
19	–تستخدم الإدارة العليا المفاوضات الرسمية والغير رسمية لإقناع الموظفين بالتغيير.					
20	–يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على طرف ثالث كمحكم للوصول إلى حل مرضي.					
21	–يقدم المسؤولون عن التغيير مكافآت لمؤيدي التغيير.					
22	–تطبق الإدارة العليا اللوائح الداخلية للمؤسسة على الموظفين الرافضين للتغيير.					

الملحق رقم(02): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة



الملحق رقم (03): وثائق المؤسسة



Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الرقم:29/ ك ع إ/ ع ت/ ع ت /2025

خنشلة في :2025/03/17

إلى السيد: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير-
خنشلة-

تسهيل مهمة

سعيا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة ماستر تخصص ادارة اعمال، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة، يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالبين :

	معلومات الطالب الاول	معلومات الطالب الثاني
الاسم واللقب	انيس لعور	محمد الامين زراري
تاريخ ومكان الازدياد	2000/01/15	2000/06/26
رقم التسجيل	34057171	34051700

عنوان التقرير: دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية

وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم .

رئيس القسم

Activer Windows
Accédez aux paramètres pour acti

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbes laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences

الرقم:29/ ق ع ت/ ق ع ت/ ق ع م/ 2025 — خنشلة في : 2025/03/17

الاسم و اللقب : انيس لعور/ محمد الامين زراري

تاريخ الميلاد: 2000/01/15- 2000/06/26 — مكان الميلاد: خنشلة /خنشلة

- عنوان تقرير التربص: دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية
- مكان التربص: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير-خنشلة- — فترة التربص من:15يوم

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/...3.5	
المبادرة	04/...4....	
المعارف التطبيقية	04/...4...	
قدرة العمل	04/...3.5	
العلاقة مع العمل	04/...3...	
العلامة النهائية	20/..18.....	

ملاحظات أخرى:

.....

رئيس القسم
شيبان سمير
رئيس قسم علوم التسيير

ممثل المؤسسة

الملحق رقم(04): مخرجات SPSS(V26)

1- **قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:**

Correlations

			التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية
Spearman's rho	التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	68
	يعد مسؤولك المباشر خططا وبرامج عمل منظمة بشكل مستمر	Correlation Coefficient	,246*
		Sig. (2-tailed)	,043
		N	68
	ينفذ مسؤولك المباشر مهامه اليومية بناءً على أولويتها وأهميتها	Correlation Coefficient	,405**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	68
	تطبق القرارات المتوصل اليها في الاجتماعات من طرف مسؤولك المباشر	Correlation Coefficient	,570**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	68
	لمسؤولك المباشر مرونة دائمة في تعديل الخطط الاستراتجية في حال وقوع حالات غير متوقعة	Correlation Coefficient	,612**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	68
	يشجع مسؤولك المباشر الحوار البناء واحترام آراء الآخرين	Correlation Coefficient	,551**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	68
	يدعم مسؤولك المباشر بيئة العمل التعاونية حيث يتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين	Correlation Coefficient	,652**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	68
	يشجع مسؤولك المباشر فكرة إشراك الموظفين في صنع القرارات عبر تفويض المهام.	Correlation Coefficient	,700**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	68
	يطبق مسؤولك المباشر أسلوب المكافأة والعقاب لتقييم أداء الموظفين وتحفيزهم	Correlation Coefficient	,496**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	68
	يتحمل مسؤولك المباشر مسؤولية نتائج القرارات التي يتخذها	Correlation Coefficient	,409**
		Sig. (2-tailed)	,001

	N	68
يستخدم مسؤولك المباشر الأساليب الإبداعية في توليد الأفكار كالعصف الذهني	Correlation Coefficient	,499**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68
يُظهر المسؤول المباشر كفاءة في إدارة العلاقات المهنية مع الموظفين	Correlation Coefficient	,357**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	68
يستفيد مسؤولك المباشر من أخطاء الآخرين في حل المشكلات	Correlation Coefficient	,470**
	Sig. (2-tailed)	,000

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

Correlations

			من الحد استرتيجيات تفعيل في التنظيمي التغيير مقاومة الدراسة محل المؤسسة
Spearman's rho	تفعيل استرتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	68
	يقوم المسؤول في المؤسسة بتقوية الإتصال بين الموظفين والقائمين بالتغيير لتوضيح تفاصيله.	Correlation Coefficient	,241*
		Sig. (2-tailed)	,048
		N	68
	توفر الإدارة معلومات كافية عن دوافع وأهداف التغيير	Correlation Coefficient	,388**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	68
	يعمل المسؤولون في المؤسسة على التدرج في إحداث التغيير	Correlation Coefficient	,609**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	68
	تتيح الإدارة العليا عملية مشاركة العاملين في صنع قرارات التغيير	Correlation Coefficient	,693**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	68
	تمنح الادارة العليا دعما كافيا للموظفين خلال فترة التغيير	Correlation Coefficient	,760**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	68
	تقدم الإدارة العليا إجازات كافية للموظفين للتعامل مع ضغوط التغيير	Correlation Coefficient	,543**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	68

تستخدم الإدارة العليا المفاوضات الرسمية والغير رسمية لإقناع الموظفين بالتغيير.	Correlation Coefficient	,607**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68
يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على طرف ثالث كمحكم للوصول إلى حل مرضي	Correlation Coefficient	,708**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68
يقدم المسؤولون عن التغيير مكافآت لمؤيدي التغيير	Correlation Coefficient	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68
تطبق الإدارة العليا اللوائح الداخلية للمؤسسة على الموظفين الرافضين للتغيير	Correlation Coefficient	,430**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	68

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

Correlations

			التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية	المهارات الفنية	المهارات الانسانية	المهارات الفكرية
Spearman's rho	التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية	Correlation Coefficient	1,000	,795**	,834**	,602**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	68	68	68	68
	المهارات الفنية	Correlation Coefficient	,795**	1,000	,602**	,210
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,086
		N	68	68	68	68
	المهارات الانسانية	Correlation Coefficient	,834**	,602**	1,000	,285*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,018
		N	68	68	68	68
	المهارات الفكرية	Correlation Coefficient	,602**	,210	,285*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,086	,018	.
		N	68	68	68	68

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2-اختبار ثبات المقياس(ألفا كرونباخ):

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,759	12

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,768	10

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,884	22

3-البيانات الشخصية:

جنس افراد عينة الدراسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	47,1	47,1	47,1
	انثى	36	52,9	52,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

الفئة العمرية لعينة الدراسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 31إلى 40	29	42,6	42,6	42,6
	من41إلى50	27	39,7	39,7	82,4
	من50فأكثر	12	17,6	17,6	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

الخبرة المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5سنوات:	11	16,2	16,2	16,2
	من 6إلى 15سنة	44	64,7	64,7	80,9
	أكثر من 15سنة	13	19,1	19,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اساتذة اداريين	9	13,2	13,2	13,2
	اساتذة	42	61,8	61,8	75,0
	اداريين	17	25,0	25,0	100,0
Total	68	100,0	100,0		

4-النزعة المركزية والتشتت لعبارات الاستبيان :

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يعد مسؤولك المباشر خططا وبرامج عمل منظمة بشكل مستمر	68	1	5	4,06	0,960
ينفذ مسؤولك المباشر مهامه اليومية بناءً على أولويتها وأهميتها	68	1	5	3,82	1,221
تطبق القرارات المتوصل اليها في الاجتماعات من طرف مسؤولك المباشر	68	1	5	4,12	0,890
لمسؤولك المباشر مرونة دائمة في تعديل الخطط الاستراتجية في حال وقوع حالات غير متوقعة	68	1	5	4,01	0,985
المهارات الفنية				4,00	1,014
يشجع مسؤولك المباشر الحوار البناء واحترام آراء الآخرين	68	1	5	4,10	0,883
يدعم مسؤولك المباشر بيئة العمل التعاونية حيث يتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين	68	1	5	4,03	0,977
يشجع مسؤولك المباشر فكرة إشراك الموظفين في صنع القرارات عبر تفويض المهام.	68	1	5	4,04	0,999
يطبق مسؤولك المباشر أسلوب المكافأة والعقاب لتقييم أداء الموظفين وتحفيزهم	68	1	5	3,99	1,086
المهارات الانسانية				4,04	0,986
يتحمل مسؤولك المباشر مسؤولية نتائج القرارات التي يتخذها	68	1	5	3,84	0,924
يستخدم مسؤولك المباشر الأساليب الإبداعية في توليد الأفكار كالعصف الذهني	68	1	5	4,01	1,086
يُظهر المسؤول المباشر كفاءة في إدارة العلاقات المهنية مع الموظفين	68	2	5	4,35	0,748

يستفيد مسؤولك المباشر من أخطاء الآخرين في حل المشكلات	68	1	5	4,29	0,899
المهارات الفكرية				4,13	0,914
التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية	68			4,06	0,971

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يقوم المسؤول في المؤسسة بتقوية الإتصال بين الموظفين والقائمين بالتغيير لتوضيح تفاصيله.	68	1	5	4,06	0,960
توفر الإدارة معلومات كافية عن دوافع وأهداف التغيير	68	1	5	3,82	1,221
يعمل المسؤولون في المؤسسة على التدرج في إحداث التغيير	68	1	5	4,12	0,890
تتيح الإدارة العليا عملية مشاركة العاملين في صنع قرارات التغيير	68	1	5	4,01	0,985
تمنح الادارة العليا دعما كافيا للموظفين خلال فترة التغيير	68	1	5	4,04	0,999
تقدم الإدارة العليا إجازات كافية للموظفين للتعامل مع ضغوط التغيير	68	1	5	3,99	1,086
تستخدم الإدارة العليا المفاوضات الرسمية والغير رسمية لإقناع الموظفين بالتغيير.	68	1	5	4,10	0,883
يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على طرف ثالث كمحكم للوصول إلى حل مرضي	68	1	5	4,03	0,977
يقدم المسؤولون عن التغيير مكافآت لمؤيدي التغيير	68	1	5	4,04	0,999
تطبق الإدارة العليا اللوائح الداخلية للمؤسسة على الموظفين الرافضين للتغيير	68	1	5	4,29	0,899
تفعيل استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.	68			4,05	0,990

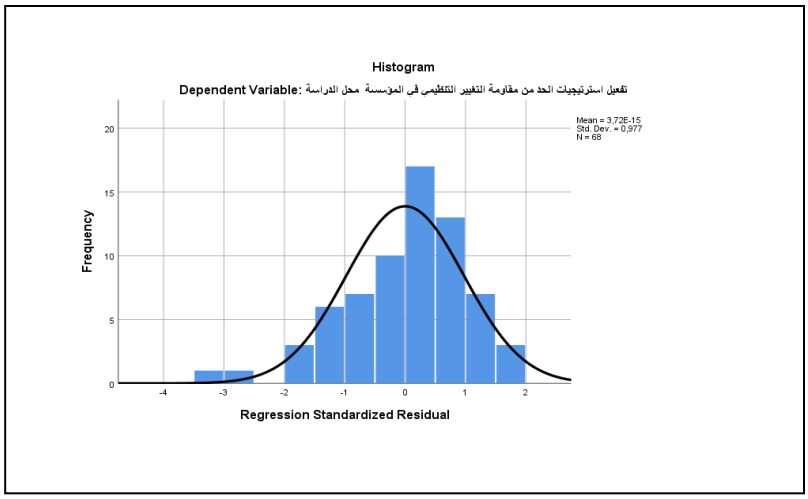
5-اختبار التضخم التباين المسموح به:

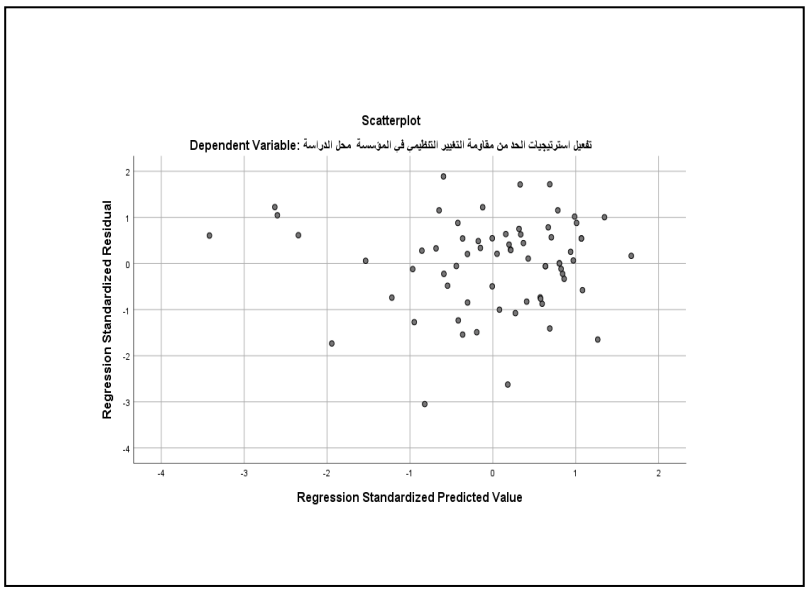
Coefficients[a]

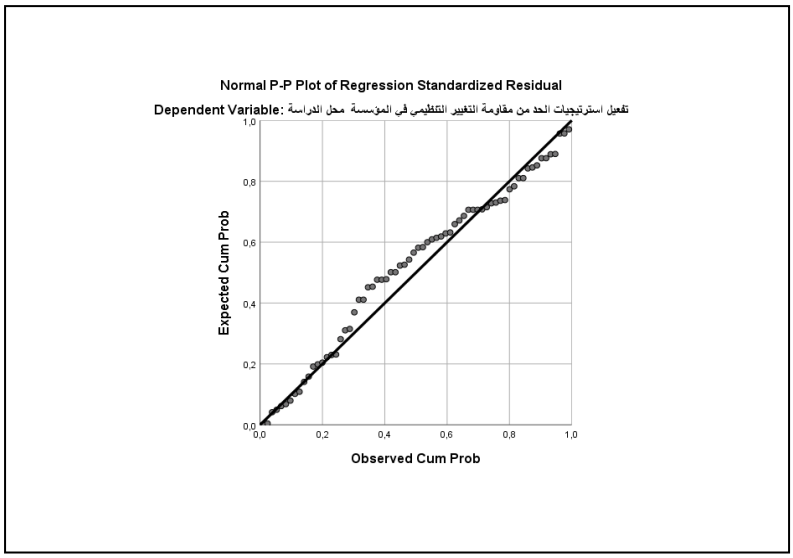
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	المهارات الفنية	,569	1,758
	المهارات الانسانية	,539	1,854
	المهارات الفكرية	,854	1,171

a. Dependent Variable: تفعيل استرتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

6-التحقق من افتراض التوزيع البياني من خلال الرسوم البيانية:







7- نتائج اختبار الفرضيات :

-اختبار الفرضية الاولى:

One-Sample Test

Test Value = 3

	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يعد مسؤولك المباشر خططا وبرامج عمل منظمة بشكل مستمر	9,094	67	0,000	1,059	0,83	1,29
ينفذ مسؤولك المباشر مهامه اليومية بناءً على أولويتها وأهميتها	5,562	67	0,000	0,824	0,53	1,12
تطبق القرارات المتوصل اليها في الاجتماعات من طرف مسؤولك المباشر	10,357	67	0,000	1,118	0,90	1,33
لمسؤولك المباشر مرونة دائمة في تعديل الخطط الاستراتجية في حال وقوع حالات غير متوقعة	8,496	67	0,000	1,015	0,78	1,25
المهارات الفنية	8,377			1,004	0,76	1,25
يشجع مسؤولك المباشر الحوار البناء واحترام آراء الآخرين	10,296	67	0,000	1,103	0,89	1,32
يدعم مسؤولك المباشر بيئة العمل التعاونية حيث يتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين	8,689	67	0,000	1,029	0,79	1,27
يشجع مسؤولك المباشر فكرة إشراك الموظفين في صنع القرارات عبر تفويض المهام.	8,619	67	0,000	1,044	0,80	1,29
يطبق مسؤولك المباشر أسلوب المكافأة والعقاب لتقييم أداء الموظفين وتحفيزهم	7,483	67	0,000	0,985	0,72	1,25
المهارات الانسانية	8,772			1,040	0,80	1,28
يتحمل مسؤولك المباشر مسؤولية نتائج القرارات التي يتخذها	7,480	67	0,000	0,838	0,61	1,06
يستخدم مسؤولك المباشر الأساليب الإبداعية في توليد الأفكار كالعصف الذهني	7,707	67	0,000	1,015	0,75	1,28
يُظهر المسؤول المباشر كفاءة في إدارة العلاقات المهنية مع الموظفين	14,907	67	0,000	1,353	1,17	1,53
يستفيد مسؤولك المباشر من أخطاء الآخرين في حل المشكلات	11,874	67	0,000	1,294	1,08	1,51
المهارات الفكرية	10,492	67	0,000	1,125	0,90	0,18
التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية	9,214	67	0,000	1,056	0,82	0,90

-اختبار الفرضية الثانية :

One-Sample Test

Test Value = 3

	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يقوم المسؤول في المؤسسة بتقوية الإتصال بين الموظفين والقائمين بالتغيير لتوضيح تفاصيله.	9,094	67	0,000	1,059	0,83	1,29
توفر الإدارة معلومات كافية عن دوافع وأهداف التغيير	5,562	67	0,000	0,824	0,53	1,12
يعمل المسؤولون في المؤسسة على التدرج في إحداث التغيير	10,357	67	0,000	1,118	0,90	1,33
تتيح الإدارة العليا عملية مشاركة العاملين في صنع قرارات التغيير	8,496	67	0,000	1,015	0,78	1,25
تمنح الادارة العليا دعما كافيا للموظفين خلال فترة التغيير	8,619	67	0,000	1,044	0,80	1,29
تقدم الإدارة العليا إجازات كافية للموظفين للتعامل مع ضغوط التغيير	7,483	67	0,000	0,985	0,72	1,25
تستخدم الإدارة العليا المفاوضات الرسمية والغير رسمية لإقناع الموظفين بالتغيير.	10,296	67	0,000	1,103	0,89	1,32
يلجأ المسؤولون إلى الاعتماد على طرف ثالث كمحكم للوصول إلى حل مرضي	8,689	67	0,000	1,029	0,79	1,27
يقدم المسؤولون عن التغيير مكافآت لمؤيدي التغيير	8,619	67	0,000	1,044	0,80	1,29
تطبق الإدارة العليا اللوائح الداخلية للمؤسسة على الموظفين الرافضين للتغيير	11,874	67	0,000	1,294	1,08	1,51
تفعل استراتجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي	8,909			1,051	0,81	1,29

–اختبار الفرضية الثالثة :

Correlations

		التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية	تفعيل استرتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد المهارات القيادية	Pearson Correlation	1	,963**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	68	68
تفعيل استرتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة	Pearson Correlation	,963**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	68	68

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

–اختبار الفرضية الرابعة :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,986[a]	,973	,971	,959

a. Predictors: (Constant), المهارات الانسانية, المهارات الفنية, المهارات الفكرية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2090,070	3	696,690	756,820	,000[b]
	Residual	58,915	64	,921		
	Total	2148,985	67			

a. Dependent Variable: تفعيل استرتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

b. Predictors: (Constant), المهارات الانسانية, المهارات الفنية, المهارات الفكرية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,394	1,017		1,371	,175
	المهارات الفنية	,940	,060	,432	15,736	,000
	المهارات الانسانية	1,159	,055	,591	20,983	,000
	المهارات الفكرية	,323	,058	,124	5,533	,000

a. Dependent Variable: تفعيل استرتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة