

دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر
الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بجامعة غرداية

The Role of Democratic Leadership principles in Reducing the Forms of Resistance to Change from the University Professor's Viewpoint - Field Study at the University of Ghardaia

سامي بسة¹، يوسف خنيش²

Sami Bessa¹, Khenniche Youcef²

جامعة غرداية (الجزائر)، bessa.sami@univ-ghardaia.dz

جامعة عمار تليجي الأغواط (الجزائر)، Khenniche.y@gmail.com

تاريخ القبول: 2021-05-17

تاريخ الاستلام: 2021-02-01

ملخص :

هدفت الدراسة إلى إبراز دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير لدى الأساتذة الجامعيين بجامعة غرداية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان، تم تحليله برنامج SPSS. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادئ القيادة الديمقراطية الثلاثة: العلاقات الإنسانية، المشاركة، التفويض والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بخصوص أشكال مقاومة التغيير تبعا لمتغير العمر، وسنوات الخدمة، في حين أنه تم تسجيل فروق تبعا لمتغير الجنس، والمستوى الوظيفي.

كلمات مفتاحية: قيادة، مبادئ القيادة الديمقراطية، مقاومة التغيير، أشكال مقاومة التغيير، جامعة غرداية.

تصنيف JEL: M54؛ I21

Abstract :

The study aimed to highlight the role of democratic leadership principles in reducing the forms of resistance to change among university professors at the University of Ghardaia, and the descriptive analytical method was used and a questionnaire was designed, which was analyzed by the spss program. The results of the study showed that there is no statistically significant relationship at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) between the three principles of democratic leadership: human relations,

¹المؤلف المرسل: سامي بسة، bessa.sami@univ-ghardaia.dz

participation, delegation and the reduction of the forms of resistance of professors to change at the University of Ghardaia. There are no statistically significant differences in the opinions of the respondents regarding the forms of Resistance to change depending on the variable of age and years of service Whereas, differences were recorded according to the variable of sex and the occupational level.

Key words : Leadership, democratic leadership principles, resistance to change, forms of resistance to change, University of Ghardaia.

Jel Classification Codes : M54 ; I21

1. مقدمة:

تعد القيادة من بين أكثر المجالات بحثا في العلوم الإنسانية حيث لقي هذا المفهوم اهتماما من قبل الباحثين إذ يعتقد العديد من علماء الإدارة أن القيادة هي من أحد أهم العوامل وإن لم تكن العامل الأكثر أهمية الذي يجب أن تمتلكه المؤسسة من أجل تحقيق النجاح في البيئة العالمية اليوم. (Hachelaf, 2012, pp. 18-19) وبالأخص في ظل التحديات التي تشهدها المؤسسات في العالم الحاضر على المستوى الاقتصادي، والاجتماعية والتكنولوجية، مما حتم عليها من أجل البقاء أن تواكب التطورات الحاصلة في بيئتها، ولا يكون هذا إلا عن طريق إدخال التغيير ولكن عندما نتحدث عن التغيير لا بد أن نتحدث عن مقاومة التغيير التي هي ردت فعل لما هو غير مألوف.

وتعد الجامعة من بين المؤسسات التي سعت كغيرها من المؤسسات إلى إحداث التغيير لاحتوائها على المورد البشري الذي يعد ركيزة المجتمع وصفوته إذ أن مخرجاتها هي مدخلات لسوق العمل، ونظرا للمكانة التي تحظى بها الجامعة لا بد من امتلاكها قيادة تكون قادرة على تسيير هذه المؤسسة بما يضمن لها تحقيق ما تطمح إليه. ويعتبر نمط القيادة الديمقراطية أحد أكثر الأنماط القيادية نجاحا في التعامل مع التغيير وترويض مقاومته، فالإنسان بطبيعته يقاوم التغيير إلا أن القيادة الديمقراطية تعمل من خلال مبدئها الثلاثة على تكوين علاقات بين القائد وتابعيه و إشراكهم في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في تنفيذ الأعمال.

1.1 إشكالية الدراسة:

نظرا لأهمية الموضوع بالنسبة للجامعات الجزائرية جاءت الدراسة الحالية لتدرس دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين من خلال التطبيق على جامعة غرداية وبناءً على ما سبق فإن البحث سيحيط عن الإشكالية التي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي: ما دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية؟

2.1 التساؤلات الفرعية للدراسة:

- 1- هل توجد علاقة بين الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتقليل من أشكال مقاومة التغيير التنظيمي داخل جامعة غرداية؟
- 2- هل توجد علاقة بين مشاركة الأساتذة والتقليل من أشكال مقاومة التغيير التنظيمي داخل جامعة غرداية؟

- 3- هل توجد علاقة بين تفويض السلطة والتقليل من أشكال مقاومة التغيير التنظيمي داخل جامعة غرداية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بخصوص أشكال مقاومة التغيير تبعا للخصائص الشخصية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)؟

3.1 فرضيات الدراسة: ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وضعنا الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادئ القيادة الديمقراطية والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية.

ويتفرع من هذه الفرضية 03 فرضيات فرعية:

H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ العلاقات الإنسانية والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية.

H02: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المشاركة والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية.

H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ التفويض والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية.

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأساتذة بخصوص أشكال مقاومتهم للتغيير تبعا للخصائص الشخصية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

4.1 أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الديمقراطية في الحد من أشكال مقاومة التغيير وذلك من خلال دراسة العلاقة بين مبادئ القيادة الديمقراطية والمتمثلة في: (مبدأ العلاقات الإنسانية، مبدأ المشاركة، ومبدأ التفويض) وأشكال مقاومة التغيير في جامعة غرداية، بالإضافة إلى دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أشكال مقاومتهم للتغيير استناداً لبعض متغيرات الدراسة ك: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

5.1 الدراسات السابقة:

- دراسة (يوسف و يوب، 2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة محل الدراسة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، وقام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث شملت الدراسة عينة عشوائية تتكون من (70) مبحوث من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (107) عاملا بالمؤسسة محل الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية ومبادئها جاء مرتفع والمبدأ السائد هو مبدأ التفويض بالإضافة إلى عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية تعزى لمتغير الجنس بينما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• **دراسة (سماتي، 2018)** هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود مقاومة للتغيير في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بكل من جامعة محمد خيضر -بسكرة- وجامعة ابن خلدون -تيارت- وطبقت الدراسة على عينة قوامها 433 أستاذاً وأستاذة جامعية. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: يستعمل الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت مجموعة الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد؛ توجد مجموعة من الأسباب أدت إلى مقاومة الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة وابن خلدون بتيارت تغيير نظام التعليم العالي الجديد؛ يستخدم الأساتذة بكل من الجامعتين مجموعة من الاستراتيجيات بهدف التقليل من درجات مقاومتهم لتغيير نظام التعليم العالي الجديد؛ وجود فروق دالة بين رتب الأساتذة (أستاذ مساعد "أ"، أستاذ محاضر "ب"، أستاذ محاضر "أ"، وأستاذ التعليم العالي) في مستوى مقاومتهم للتغيير.

• **دراسة (هبال، 2016)** سعت هذه الدراسة إلى دراسة أثر النمط الديمقراطي على مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الأقمشة الصناعية "TINDAL" بالمسيلة حيث وزع استجاب مكون من 39 عبارة -على سلم ليكرت- على عاملي وإطارات مؤسسة الأقمشة الصناعية بالمسيلة "Tindal" و 17 عبارة تقيس نمط القيادة و 22 عبارة تقيس إدارة مراحل التغيير، وأظهرت النتائج سيادة نمط القيادة التسلطي في المؤسسة وأبرزت وجود علاقة ارتباط عكسية بين مدى استخدام هذا الأسلوب والتقدم في مراحل التغيير.

• **دراسة (اليوسفي و درويش، 2014)** وضحت هذه الدراسة أثر النمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين في جامعة حلب من خلال دراسة العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وأبعاد مقاومة التغيير التنظيمية والموضوعية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، بالإضافة إلى دراسة الفروق بين العاملين في مقاومتهم للتغيير تبعا لبعض المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والدخل الشهري، والحالة الاجتماعية، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على (308) عامل من العاملين الإداريين في جامعة حلب وخلصت الدراسة لأهم النتائج التالية: يقاوم العاملون الإداريون في جامعة حلب التغيير لأسباب عديدة منها: عدم وجود اتصالات جديدة مع قادة التغيير، وعدم إدراكهم لأسباب الحقيقة للتغيير، وعدم مشاركتهم في عملية التغيير؛ هناك علاقة ارتباط عكسية بين استخدام المديرين لنمط القيادة الديمقراطي وأبعاد مقاومة التغيير، أي كلما زاد استخدام المديرين للنمط الديمقراطي انخفضت المقاومة؛ لا تختلف مقاومة العاملين الإداريين في جامعة حلب للتغيير باختلاف متغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري، الحالة الاجتماعية.

• **دراسة (أبو الغنم، 2013)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات بالأردن، وقد شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 115 فردا وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط تأثيرا على مقاومة التغيير يليه النمط المتساهل وأقلهم تأثيرا هو النمط الأوتوقراطي، كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير يرجع سببها إلى عدم مشاركة الأفراد العاملين بشركة الفوسفات في قرارات التغيير وفرضها عليهم للتنفيذ فقط.

• **دراسة (القصيبي، 2008)** هدفت الدراسة إلى تبيان طرق معالجة مشكلة مقاومة التغيير في شركة الألبسة الجاهزة بالموصل وتوجيه جهود الإدارة لاختيار المدخل الإداري المناسب، إذ اعتمدت الدراسة على استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على مدراء الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب) في الشركة، وبعد تحليل البيانات إحصائياً تبين بأن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوي بين مقاومة التغيير والمداخل الإدارية اللازمة لمواجهتها، وخلصت الدراسة إلى عدد من المقترحات أبرزها ضرورة بناء ونشر ثقافة التغيير والالتزام بها، فضلاً عن مشاركة العاملين في صنع قرارات التغيير وبما يخدم مصلحة الشركة. من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ونلاحظ أنها أجريت في بيئات وأزمنة مختلفة، كما أنها تختلف من حيث الأهداف والنتائج التوصل إليها وأغلب هذه الدراسات أجري في مؤسسات صناعية، في حين جاءت الدراسة الحالية كمحاولة لمعرفة دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأستاذ الجامعيين، وأجريت هذه الدراسة في بيئة تختلف عن الدراسات السابقة وهي جامعة غرداية، ومن شأن هذه الدراسة أن تجعل القيادة في المؤسسات الجامعية بصفة عامة تهتم بموضوع القيادة الديمقراطية ومقاومة التغيير وإعطاء نوع من الحرية للأستاذ الجامعي بمقاومة أي فكرة يراها تتعارض مع تفكيره والسماح له بالتعبير وإبداء رأيه بكل حرية، وما سوف تقدمه هذه الدراسة من توصيات يمكن أن يساعد في تطوير الجامعة ومخرجاتها لمواكبة التطورات.

2. المفاهيم الأساسية للدراسة:

1.2 القيادة الديمقراطية:

هي القيادة التي تشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، أي أنه يكون للمرؤوسين دور فعال في اتخاذ القرار. (عارف، 2010، صفحة 98) وتعتمد على أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والتابعين. (العميان، 2013، صفحة 260) كما تتميز القيادة الديمقراطية ان القرارات فيها تتخذ بناء على رأي الأغلبية، ويكون فيها هدف القائد هو هدف الجماعة، كما تستنهض هم أعضاء الجماعة وتزيد دافعيتهم للعمل. (شيباني، 2018، صفحة 60) فالقائد هنا يتميز بقوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر وتقبل النقد البناء وذلك بإعطاء فرصة لكل فرد لإبداء رأيه ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده ويعتمد على توزيع المسؤوليات والواجبات مراعيًا للفروقات الفردية. (تواتيت، 2014، صفحة 56)

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في: العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه و كذا المشاركة في صنع القرار، فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم و خبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة. (واعر و موسي، 2009، صفحة 05)

العلاقات الإنسانية: حيث تسهم هذه العلاقات الإنسانية في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين أفراد التنظيم. (معمري، 2019، صفحة 135)

المشاركة في صنع القرار: يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعد على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار و وقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله، وتساعد على تسيير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه. (كنعان، 2007، صفحة 227)

تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري و قد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءا من سلطاته إلى مؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية و القيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المؤوسين القادرين على انجازها. (واعر، 2010، صفحة 06) فهو وسيلة لتطوير المؤوسين وتدريبهم.

2.2 مقاومة التغيير التنظيمي:

تعد مقاومة التغيير من المشاكل التي يواجهها القادة الإداريون وذلك لعدة أسباب منها تعود العمال الوضع الراهن والخوف من التغيير وذلك عن طريق انتهاج عدة سلوكيات تفسر تلك المقاومة منها ما هو علني كرفض القاطع وما هو مستتر كالتخفيض الأداء وتؤدي في غالب الأحيان هذه المقاومة إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

3.2 تعريف مقاومة التغيير:

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. (عبوي، 2007، صفحة 41) ويعرفها (Zander) على أنها: "السلوك المعتمد الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من آثار التغيير الحقيقية أو الوهمية". (Zander, 1972, p. 669) ويمكن أن تكون المقاومة نقصاً في التعاون مع جهود التغيير أو التخريب المعتمد أو خلل وظيفي. (champoux, 2011, pp. 459-460)

4.2 أشكال مقاومة التغيير:

ويمكن لمقاومة التغيير أن تأخذ عدة أشكال، قد تكون علنية أو مصرح بها وقد تكون مستترة غير واضحة، وقد تكون مجرد مناقشات كلامية غير قد تتطور لتصبح إحجاما وامتناعا عن العمل أو تخريبا لوسائل العمل. (سماتي، 2018، صفحة 79) ومن بين الأشكال الأكثر شيوعا لمقاومة التغيير ما يلي (اليوسفي و درويش، 2014، صفحة 180): مهاجمة الفرد لأي فكرة أو طرح جديد؛ طرح بعض الأسئلة التي لا تمت للتغيير بصلة؛ صمت الفرد وعدم إدلائه بأي تعليق حول التغيير؛ عدم التعاون في تنفيذ التغيير مبديا الانزعاج وعدم القدرة على اتخاذ أي قرار بشأن التغيير؛ التنظير للوضع الحالي وأفضلية الأساليب الحالية، وعدم الترحيب بالوضع القادم ويتم ذلك من خلال المناقشات الفكرية؛ عدم الاستجابة لمتطلبات التغيير مبرراً الأعداء بعدم عدلته؛ طرحه لسلبية المقترحات المقدمة حول التغيير؛ تبرير الفرد لعدم إمكانية حدوث التغيير، وتقليل الفرد من أهمية الحاجة إليه؛ الاقتراح السريع

الذي لا يمت للتعديل بصله؛ النقد السلبي للتعديل بعد موافقته التي تظهرها والتي تشكل موافقة ظاهرية فقط؛ التخفيض المستمر في الإنتاجية، والقيام بالإضرابات عن العمل، وزيادة عدد طالبي الاستقالة والنقل؛ التمارض الذي يظهره بعض الأشخاص.

3. الطريقة والأدوات:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفا لخصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية، ثم عرضا لنتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في إطار الأسئلة والفرضيات المطروحة.

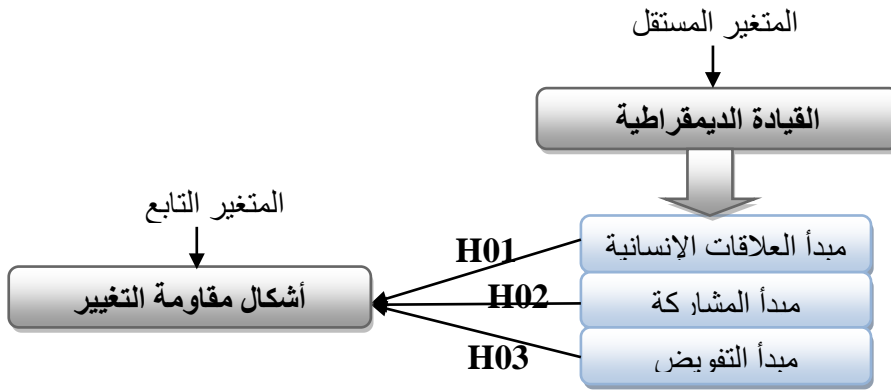
1.3 نموذج الدراسة:

– المتغير المستقل: القيادة الديمقراطية (مبدأ العلاقات الإنسانية، مبدأ المشاركة، مبدأ التفويض)

– المتغير التابع: أشكال مقاومة التغيير.

ولمعالجة موضوع الدراسة تم بناء النموذج التالي:

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تشكل مجتمع الدراسة من الأساتذة الجامعيين بجامعة غرداية والبالغ عددهم 471 أستاذاً وأستاذة موزعين على الكليات التالية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الحقوق والعلوم السياسية، الآداب واللغات، العلوم الطبيعية والحياة، وبلغت عينة الدراسة 147 أستاذاً وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 160 إستبياناً وتم استرجاع 150 إستبياناً صالحة لدراسة بفقد قدره 10 استبيانات وبعد الاطلاع عليها تم حذف 3 استبيانات لعدم الإجابة على كل العبارات الخاصة بالاستبيان لتستقر العينة عند 147 أستاذ وأستاذة بنسبة قدرها 31.21%.

وتم الاستعانة بالمتوسط الحسابي المرجح في تحديد اتجاه الإجابة لعبارات الإستبيان :

الجدول 1: المتوسط الحسابي المرجح

الفئة	من 1 إلى	من 1.80 إلى	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى	من 4.20 إلى 5
-------	----------	-------------	------------------	-------------	---------------

	4.19		2.59	1.79	
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	التصنيف

المصدر: من إعداد الباحثين

وتم تقسيم الأداة إلى ثلاثة محاور أساسية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية ويضم: الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي. ما الجزء الثاني فيتكون من 23 عبارة مقسمة على محورين:

المحور الأول: القيادة الديمقراطية ويشمل 14 عبارة مقسمة إلى ثلاثة مبادئ هي:

- مبدأ العلاقات الإنسانية: ويتكون من 6 عبارات (من العبارة 1 إلى العبارة 6).

- مبدأ المشاركة: يتكون من 4 عبارات (من العبارة 7 إلى العبارة 10).

- مبدأ التفويض: يتكون من 4 عبارات (من العبارة 11 إلى العبارة 14).

المحور الثاني: أشكال مقاومة التغيير ويشمل 9 عبارات (من العبارة 15 إلى العبارة 23).

كما تم الاستعانة ببرنامح الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v25) لأجل تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال استبيان الدراسة عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، معامل الفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، اختبار (Independent Sample T-Test)، التحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). اختبار أقل فرق معنوي (LSD).

3.3 الخصائص الشخصية والاجتماعية: تتمثل هذه الخصائص في: الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي وقد تم التوصل النتائج التالية:

الجدول 2: الخصائص الشخصية والاجتماعية لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
66.7	98	ذكر	الجنس	01
33.3	49	أنثى		
41.5	61	أقل من 35	العمر	02
49.7	73	36-45 سنة		
8.8	13	46 سنة فما أكثر		
37.4	55	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة	03
52.4	77	6-15 سنة		
10.2	15	أكثر من 15 سنة		
46.3	68	أستاذ مساعد	المستوى الوظيفي	04
49	72	أستاذ محاضر		
4.8	7	أستاذ التعليم العالي		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج (spss v25)

يتضح من خلا الجدول 2 أن غالبية العينة هم ذكور (98 أستاذ) بنسبة 66.7% في حين بلغ عدد الإناث 49 بنسبة 33.3%. أما بالنسبة للعمر فنجد غالبية العينة تتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة بنسبة بلغت 49.7% ثم تليها الفئة العمرية أقل من 35 سنة بنسبة 41.5% وحلت الفئة العمرية 46 سنة فما أكثر في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة 8.8%. وبخصوص سنوات الخدمة فغالبية العينة تراوحت خبرتهم بين 6-15 سنة بنسبة 52.4%.

4.3 اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بهدف تحكيمها وفي ضوء توجيهات التي قدموها تم تعديل الاستبانة على ما اتفق عليها المحكمون .

ثانياً: ثبات أداة الدراسة: من جل اختبار ثبات الأداة تم استخدام اختبار "ألفا كرونباخ" والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول 3: نتائج اختبار "ألفا كرونباخ" للاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مبدأ العلاقات الإنسانية	06	0.917
مبدأ التفويض	04	0.908
مبدأ المشاركة	04	0.802
القيادة الديمقراطية	14	0.952
أشكال مقاومة التغيير	09	0.812
الثبات الكلي للاستبانة	23	0.890

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاستبانة تتمتع بمستوى ثبات عالي، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لفقرات الاستبانة (0.890) وتراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (0.917) و (0.812)، وهذا يدل على أنه يمكن الاعتماد على الاستبانة في التطبيق الميداني للدراسة.

4. النتائج ومناقشتها.

1.4 التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد العينة: لتحليل إجابات أفراد العينة لكل من محور القيادة الديمقراطية بأبعاده الثلاثة ومحور إشكال مقاومة التغيير تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة واستخراج الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي وتحديد الرتبة لكل عبارة.

أولاً: نمط القيادة الديمقراطي:

الجدول 4: وصف آراء أفراد العينة حول نمط القيادة الديمقراطية

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات
10	3.326	1.159	1- يراعي القائد الحاجات الاجتماعية الأستاذ ويعمل على تلبيتها.
07	3.421	1.116	2- يخصص القائد وقت كافي للاستماع لمطالب الأساتذة.
02	3.707	1.028	3- يعمل القائد على إقامة علاقات طيبة مع الأساتذة.
01	3.789	1.041	4- يهتم القائد بالأساتذة عند زيارتهم له في مكتبه سواء لعمل رسمي أو لغيره.
06	3.462	1.172	5- يعالج القائد المشكلات العامة بين الأساتذة بطريقة عادلة.
14	3.136	1.258	6- يتبنى القائد أسلوب الحوافز والمكافآت لمكافأة المتميزين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق المزيد.
02	3.470	0.951	مبدأ العلاقات الإنسانية
12	3.312	1.175	7- يتيح القائد الفرصة الكافية للأساتذة للمشاركة في صنع القرارات.
13	3.238	1.136	8- يسمح القائد بمشاركة جميع الأساتذة في الاجتماعات التي تتعلق بالجامعة.
11	3.326	1.200	9- يفسح القائد المجال لإبداء الرأي في صنع أهداف الجامعة
08	3.401	1.150	10- يحرص القائد على مشاركة الأساتذة في صنع القرارات التي تخص مجال عملهم.
03	3.319	1.032	مبدأ التفويض
04	3.612	1.036	11- يمنح القائد صلاحيات للأساتذة تساعدهم على القيام بعملهم بدقة.
09	3.340	1.179	12- يعمل القائد على فتح المجال لمشاركة الأساتذة في تخطيط وتنفيذ الاعمال.
03	3.687	0.977	13- يوفر القائد كل المعلومات المتعلقة بأداء المهام الموكلة للأساتذة.
05	3.462	1.048	14- تمتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون العودة إلى القائد.
01	3.525	0.842	مبدأ المشاركة
	3.444	0.880	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss v25

يتضح من الجدول 4 أن المتوسطات الحسابية للعبارات محور القيادة الديمقراطية جاءت محصورة بين (3.136-3.789) وانحراف معياري محصور بين (1.041-1.258)، وجاء مبدأ المشاركة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.525) وانحراف معياري (0.842) يقابله الاجابة موافق على مقياس ليكرت الخماسي، يليه مبدأ العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.470) وانحراف معياري (0.951) يقابله الإجابة موافق وفي الأخير مبدأ التفويض بمتوسط حسابي

(3.319) وانحراف معياري (1.032) ويقابله الإجابة موافق، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي محور القيادة الديمقراطية (3.444) وانحراف معياري (0.880) قابله الإجابة موافق.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة 4 بمتوسط حسابي (3.789) وانحراف معياري (1.041) يقابلها الإجابة موافق تليها في المرتبة الثانية العبارة 3 بمتوسط حسابي (3.707) وانحراف معياري (1.028) يقابلها الإجابة موافق وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة 12 بمتوسط حسابي (3.687) وانحراف معياري (0.977) يقابلها الإجابة موافق وعلى ضوء هذه النتائج نستنتج أن القائد في الجامعة يعمل على الاهتمام بالأستاذة عند زيارتهم له في مكتبه وإقامة علاقة طيبة معهم هذا من جانب العلاقات الإنسانية ويوفر كل المعلومات المتعلقة بأداء المهام الموكلة لهم من خلال تفويض الصلاحيات لهم وهذا من جانب التفويض.

ثانيا: أشكال مقاومة التغيير:

الجدول 5: وصف آراء أفراد العينة حول أشكال مقاومة التغيير

الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات
01	3.346	1.089	15- تقل اهتماماتي بالتغييرات التي تجريها إدارة الجامعة لعدم قناعاتي بها أساسا.
04	2.850	1.229	16- أقوم بأداء واجباتي الرسمية في الجامعة حتى أتخلص من المسؤولية فقط.
08	2.095	0.916	17- ألجأ أحيانا إلى طلب إجازة لغرض الابتعاد عن عملي المتزايد في الجامعة نتيجة التغييرات التي تقوم بها إدارة الجامعة.
09	1.979	0.961	18- عندما يحدث تغيير في الجامعة ألجأ إلى التغيب والتمارض والتأخر عن العمل للتعبير عن عدم قناعاتي بالتغيير.
05	2.578	1.152	19- فرض التغيير يجعلني بطيئا في القيام بواجباتي في الجامعة.
03	2.993	1.063	20- الأضرار الناجمة عن التغيير تدفعني إلى الشكوى والتنظّم.
06	2.442	1.079	21- شدة تضرر مصلحتي نتيجة التغيير تدفعني على طلب الاستقالة من العمل.
02	3.027	1.026	22- أتخذ موقفا معارضا فيما يخص التغييرات المفاجئة في شكل ومضمون العمل.
07	2.156	1.108	23- أبحث عن المكاسب الشخصية بغض النظر عن نتائج التغيير.
	2.607	0.678	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss v25

يتبين من الجدول 5 أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور أشكال مقاومة التغيير جاءت محصورة بين (1.979- 3.346) وانحراف معياري محصور بين (0.961- 1.089) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أشكال مقاومة التغيير (2.607) وانحراف معياري (0.678) يقابله الإجابة موافق إلى حد ما في سلم ليكرت، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة 15 بمتوسط حسابي (3.346) وانحراف معياري (1.089) يقابلها موافق في سلم ليكرت وهذا يدل على أن الأساتذة يقاومون التغيير التي تجربها إدارة الجامعة بسبب عدم اقتناعهم به كشكل من أشكال مقاومة التغيير، تليها في المرتبة الثانية العبارة 22 بمتوسط حسابي (3.027) وانحراف معياري (1.026) يقابلها الإجابة موافق إلى حد ما في سلم ليكرت أي أن الأساتذة يعارضون التغييرات المفاجئة التي تقوم بها القيادة في الجامعة في الشكل ومضمون العمل كإستراتيجية للتعبير عن عدم تقبلهم ورفضهم التغيير ويرى الباحثان أن المعارضة والإنكار ردت فعل طبيعية ناتجة عن شعورهم بالصدمة. ويشير (Richard Luecke.2003) إلى أن: "من طبيعة الإنسان أنه لا يحب المغامرة بالتغيير ولا يرتاح له ويسعى إلى تجنبه عندما يستطيع. ولكن عندما يتعذر ذلك يلجئ إلى التكيف معه من خلال مراحل نفسية تشبه مراحل الحزن وهي: الصدمة والإنكار، التراجع، الاعتراف، القبول." (Luecke, 2003, pp. 86-87) وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة 20 بمتوسط حسابي (2.993) وانحراف معياري (1.063) يقابلها الإجابة موافق إلى حد ما في سلم ليكرت ويرى الباحثان أن السبب في استخدام الأساتذة لهذا الأسلوب للتعبير عن مقاومتهم كونه الأسلوب الأسرع في إيصال أصواتهم للقيادة الجامعية من أجل وإيجاد الحلول لهم . وتعد هذه الاستراتيجيات الثلاثة كأحد أهم الأشكال المنتهجة من قبل الأساتذة في التعبير عن مقاومتهم وعدم تقبلهم للتغييرات التي تجربها القيادة في الجامعة.

2.4 اختبار الفرضيات:

• الفرضية الأولى الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادئ القيادة الديمقراطية والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية. ولأجل هذا تم استخدام اختبار معامل الارتباط (Person) وتم التوصل الى النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول 6: معامل الارتباط بين مبادئ القيادة الديمقراطية و متغير أشكال مقاومة التغيير

مبدأ العلاقات الإنسانية	مبدأ التفويض	مبدأ المشاركة	القيادة الديمقراطية		
0.015	-0.008	-0.030	-0.004	معامل الارتباط R	أشكال مقاومة التغيير التنظيمي
0.856	0.921	0.716	0.961	مستوى المعنوية Sig	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss v25

بناء على نتائج الجدول 6 الذي يوضح نتائج معامل الارتباط (Person) تبين عدم وجود علاقة بين القيادة الديمقراطية وأشكال مقاومة التغيير لان مستوى المعنوية (0.961) أكبر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادئ القيادة الديمقراطية والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية.

• الفرضيات الفرعية:

– الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ العلاقات الإنسانية والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية.

من خلال نتائج الجدول 6 يتبين أن مستوى المعنوية (0.856) أكبر من 0.05 ومنه نقبل الفرض الصفري أي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ العلاقات الإنسانية والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية.

– الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المشاركة والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية.

بناء على مستوى المعنوية المبينة في الجدول 6 البالغة (0.716) أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرض الصفري أي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ المشاركة والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية.

من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية.

من خلال مستوى المعنوية المبينة في الجدول 6 البالغة أكبر (0.921) من 0.05 وعليه نقبل الفرض الصفري

أي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ التفويض والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية.

• الفرضية الرئيسية الثانية: الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأساتذة بخصوص أشكال

مقاومتهم للتغيير تبعا للخصائص الشخصية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي). لأجل هذا الغرض تم

استخدام اختبار (Independent Sample T-Test) للعينة الواحدة لتغيير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي

(One Way Anova) للمجموعات الخاصة بالمتغيرات: العمر، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي كما هو موضح في

الجدولين المواليين 7 و 8

– الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأساتذة بخصوص أشكال مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الجنس

الجدول 7: نتائج اختبار (T.Test) للفرق بين استجابات الأساتذة بخصوص أشكال مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير

الجنس

القرار الإحصائي	القيمة الاحتمالية	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
رفض	0.012	2.539	0.707	2.70	98	ذكر
			0.574	2.41	49	أنثى

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss v25

يتضح من الجدول 7 أن المتوسط الحسابي للذكور بلغ (2.70) وانحراف معياري (0.707) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للإناث البالغ (2.41) وانحراف معياري (0.574)، كما بلغت قيمة (t) (2.539) وقيمة احتمالية (0.012) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض لبدل الذي ينص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأساتذة بخصوص أشكال مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير الجنس.

– الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأساتذة بخصوص أشكال مقاومتهم للتغيير تبعاً لمتغير العمر، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي.

الجدول 8: اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

القرار الإحصائي	القيمة الاحتمالية	قيمة (f)	متوسط المربعات	المتغيرات
-----------------	-------------------	----------	----------------	-----------

متغير العمر					
قبول	0.521	0.672	0.621	بين المجموعات	أشكال مقاومة التغيير
			66.571	داخل المجموعات	
متغير سنوات الخدمة					
قبول	0.727	0.319	0.297	بين المجموعات	أشكال مقاومة التغيير
			66.896	داخل المجموعات	
متغير المستوى الوظيفي					
رفض	0.021	3.964	3.506	بين المجموعات	أشكال مقاومة التغيير
			63.686	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss v25

تشير النتائج المسجل في الجدول 8 إلى قيم أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه القيم هي: (0.521)

بالنسبة لمتغير العمر، و(0.727) بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة، وهو ما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأساتذة بخصوص أشكال مقاومة التغيير تبعا لمتغير العمر و سنوات الخدمة.

في حين أنه يظهر تباين واختلاف في استجابات أفراد العينة لدى متغير المستوى الوظيفي، والذي تظهر فيه القيمة

الاحتمالية (0.021) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأساتذة بخصوص أشكال مقاومة التغيير تبعا لمتغير المستوى الوظيفي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سماتي حاتم، 2018) في وجود فروق في استجابات الأساتذة تبعا لمتغير المستوى

الوظيفي. ولمعرفة لصالح من تعزى هذه الفروق تم الاستعانة باختبار أقل فرق معنوي (LSD) لاكتشاف اتجاه الفروق بين

المتوسطات تبعا لمتغير المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 9: نتائج اختبار (LSD) لتوضيح اتجاه الفروق في أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر	أستاذ مساعد	أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير تبعا لمتغير
----------------------	-------------	-------------	---

			المستوى الوظيفي
0.43938	0.20873	-	أستاذ مساعد
0.64811*	-	-0.20873	أستاذ محاضر
-	-0.64811*	-0.43938	أستاذ التعليم العالي

(* دال عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss v25

يتضح من خلال الجدول 9 أنه توجد فروق ذات دلالة في أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير تبعا لمتغير المستوى الوظيفي بين أستاذ محاضر و أستاذ التعليم العالي حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.015) وهي أقل من 0.05، كما نلاحظ الفرق بين المتوسطات بلغ (-0.64811) وهو فرق سالب أي أن هناك فروق دالة إحصائية لصالح الأساتذة التعليم العالي بفارق قدره (-0.64811)

جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية بجامعة غرداية حيث تم وضع الفرضيات للإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: ما دور مبادئ القيادة الديمقراطية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بجامعة غرداية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مبادئ القيادة الديمقراطية (مبدأ العلاقات الإنسانية، مبدأ المشاركة، مبدأ التفويض) والتقليل من أشكال مقاومة الأساتذة للتغيير بجامعة غرداية، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية لمبادئ القيادة الديمقراطية ككل (0.961) وهي أكبر من 0.05 أما على مستوى المبادئ منفردة فكانت مستوى الدلالة على التوالي: مبدأ العلاقات الإنسانية (0.856)، مبدأ المشاركة (0.716)، مبدأ التفويض (0.921) وكلها أكبر من 0.05 ويمكن تفسير ذلك بعدة أسباب طبيعة المؤسسة محل الدراسة فهي مؤسسة جامعية تتميز بهيكل هرمي ومركزية في السلطة واتخاذ القرارات مما أدى إلى جمود في الإجراءات وغياب مبادئ القيادة الديمقراطية: مبدأ العلاقات الإنسانية، مبدأ المشاركة، مبدأ التفويض، ومن ناحية أخرى غياب تام لمفهوم التغيير ومقاومته بالجامعة وبالأخص تلك التغييرات التي تتمحور حول الأستاذ الجامعي.

- يقاوم الأساتذة بجامعة غرداية التغيير باستخدام مجموعة من الأساليب أهمها: عدم الاهتمام بالتغييرات التي تجريها الجامعة لعدم اقتناعهم بها ومعارضة التغييرات المفاجئة في الشكل والمضمون وفي الأخير التظلم والشكوى عن الإضرار الناجمة عن التغيير ويمكن تفسير ذلك أن الإنسان بطبعه يحب الاستقرار ولا يحب المغامرة بالتغيير ولا يرتاح له ويسعى إلى تجنبه عندما يستطيع. ولكن عندما يتعذر ذلك يلجئ إلى التكيف معه. وتعتبر هذه الاستراتيجيات الثلاثة كأحد أهم الأشكال المنتهجة من قبل الأساتذة في التعبير عن مقاومتهم وعدم تقبلهم للتغييرات التي تجريها القيادة في الجامعة كونها تعد الأسلوب الأسرع والأفضل في إيصال صوتهم للقيادة الجامعية من أجل إيجاد الحلول

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأساتذة بخصوص أشكال مقاومتهم التغيير تبعاً لمتغير الجنس، المستوى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأساتذة بخصوص أشكال مقاومة التغيير تبعاً للعمر، وسنوات الخدمة.

6. التوصيات:

- ضرورة الاهتمام القيادة بالجامعة بمبادئ القيادة الديمقراطية وذلك من خلال الاختيار السليم للقيادة الجامعية وتدريبهم على الممارسة السليمة لهذا النمط.

- تفعيل قنوات الاتصال والحوار مع الأساتذة من خلال عقد ندوات واجتماعات حول التغيير مما يقلل من الاختلافات ويعزز التقارب.

- الإعداد المسبق لتنفيذ التغيير من خلال انتهاج بعض النماذج ولعل أبرزها: نموذج kurt Iwin (مرحلة الإذابة، مرحلة التنفيذ، مرحلة التثبيت).

- إشراك الأساتذة في وضع برامج التغيير الأمر الذي يجعلهم مبادرين فيه لا مقاومين له؛
- الاهتمام المستمر بالحاجات للأساتذة من النواحي النفسية والاجتماعية والاقتصادية والعمل على إشباعها وهذا من أجل التقليل حالات إلى الشكوى والتظلم.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع القيادة الديمقراطية ودورها في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعات.

7. الهوامش والإحالات:

1. champoux, j. e. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Organizations* (4 ed.). new york: routledge.
2. Hachelaf, A. A. (2012). *The Apprenticeship Of Leadership In Efl Secondary Classrooms: A Study Of Two School Settings* (Magister thesis) . Faculty Of Arts and languages, alger: university of algers 2 at bouzaréah.
3. Luecke, R. (2003). *Managing Change And Transition*. Boston: Harvard Business School Pre.
4. Zander, A. (1972). *Resistance to change its Analysis & Prevention (Human Relation in Management)* (2 ed.). New York: South- Western Pub co.
5. أحمد اليوسفي، و رامز علي درويش. (2014). أثر النمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغيير دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة حلب. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 36 (02)، 165-187.
6. أحمد اليوسفي، و رامز علي درويش. (2014). أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة -دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 36 (05)، 171-193.
7. حاتم سماتي. (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
8. حسين ناجي عارف. (2010). *السلوك التنظيمي* (الإصدار 01). عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
9. راضية يوسف، و أمال يوب. (2018). أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على رضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة. *مجلة دفاتر بوادكس* (09)، 5-32.
10. زيد منير عبوي. (2007). *إدارة التغيير والتطوير* (الإصدار 01). عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
11. شروق احمد سالم أبو الغنم. (2013). أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في شركة الفوسفات الأردنية(رسالة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
12. عبد المالك هبال. (2016). أثر نمط القيادة على إدارة مراحل عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الاقمشة الصناعية TINDAL بالمسيلة. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير* (16)، 259-277.
13. فوزية شيباني. (2018). المهارات القيادية للإطارات وعلاقتها بكفاءة الأداء -دراسة مقارنات بين الإطارات العاملة في قطاع الخدمات والقطاع الصناعي (أطروحة دكتوراه). قسم علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة: جامعة عبد الحميد مهري .
14. محمد مصطفى القصيمي. (2008). اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير "دراسة حالة". *مجلة تنمية الرافدين*، 89 (30)، 91-109.

15. محمد معمري. (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة (أطروحة مقدمة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
16. محمود سلمان العميان. (2013). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (الإصدار 6). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. نسرين تواتيت. (2014). القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة -دراسة ميدانية في جامعة الحاج لخضر -باتنة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
18. نواف سالم كنعان. (2007). *القيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
19. وسيلة واعر. (2010). *الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والحد من مقاومته. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة* (الصفحات 1-21). البليدة: سعد دحلب.
20. وسيلة واعر، و عبد الناصر موسي. (2009). *أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة: دراسة حالة وحدة البريد الولائية -بسكرة. ملتقى صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية* (الصفحات 1-15). المسيلة: جامعة محمد بوضياف.