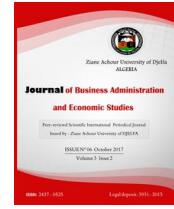




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي

Leadership patterns and their relationship to managing organizational change in the Algerian Establishment -A case study of the Real Estate Development and Promotion Bureau in wilaya of El Oued

أسماء منصور ، mansour.asma ، mansour.asma@univ-alger3.dz ^{1*}

يمينة مقدم ، mokedem.yamina ، mokedem.yamina@univ-alger3.dz ²

¹ مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 03 (الجزائر)

² مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 03 (الجزائر)

تاريخ النشر: 2021/06/07

تاريخ القبول: 2020/12/30

تاريخ الإرسال: 2020/09/04

الكلمات المفتاحية

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي، ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بتصميم استبيان شمل (31) فقرة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (52) مستجوب، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS25)، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياته تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها؛ سيادة النمط الديمقراطي في المؤسسة، كما أبرزت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وإدارة التغيير التنظيمي، وأن إدارة التغيير التنظيمي تتأثر بصورة جوهرية بالنمط الديمقراطي حيث أن 53.40% من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي يعود إلى تأثير المتغير المستقل النمط الديمقراطي.

تصنيف JEL: M54؛ M5؛ M1

Abstract

This study aimed at identify the relationship between leadership patterns and management of organizational change in the Office of Promotion and Real Estate Management in wilaya of El Oued, to achieve the aim of this study, we designed a questionnaire, which included (31) paragraphs, as an essential means to collect data that constituted (52) informants. In this light, we Collected, analysed data and tested hypotheses using, Collecting and analyzing data and testing hypotheses using the Statistical Analysis of Social Sciences (SPSS25) program. After conducting the process of analyzing research data and hypotheses, a set of conclusions were reached, the most important of which are the rule of the democratic style in the institution. The study also highlighted the existence of a statistically significant relationship.

Keywords

Leadership;
Leadership styles;
Management of organization al change;
Resisting organization

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: mansour.asma@univ-alger3.dz

The relationship between the democratic pattern and the management of organizational change; and that the management of organizational change is fundamentally affected by the democratic pattern, as 53.40% of the change in organizational change management is due to the influence of the independent variable, the democratic pattern.

JEL Classification Codes : M15;M54;M54

1. مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات وتغيرات متسارعة في جميع المجالات، والأمر الذي يشغل المؤسسات في وقتنا الحالي هو التركيز على كيفية التكيف مع الظروف البيئية التي تتميز بالديناميكية وسرعة التغيير، خاصة بعد الانفتاح على الأسواق العالمية والتطور في مختلف المجالات، وارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات، ولكي تضمن المؤسسة استمراريتها في بيئة تسودها حالة عدم التأكد، ينبغي عليها انتهاز استراتيجيات تغيير مخططة وهادفة، تمكنها من الوصول إلى أهدافها المرجوة بنجاح، وذلك أثناء إحداثها للتغييرات المناسبة

وتعتبر القيادة والتغيير من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن، وذلك لأن مستقبل المؤسسات ونجاحها، أصبح يعتمد على كيفية قدرة القادة على إدارة وقيادة التغيير، أي أنه لا يمكن إحداث التغيير والتعامل معه بأسلوب فعال دون وجود قائد لديه رؤية مستقبلية، وذلك أثناء قيامه بالتخطيط لأهداف المؤسسة ووضعه لاستراتيجيتها، لذلك تحتل وظيفة القيادة مكانة هامة جدا من بين الوظائف الإدارية الأخرى وتبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، بتوظيفه للكثير من المهارات وتمتعه بقوة تمكنه من التأثير المباشر على مرؤوسيه، وحسن استغلال القائد لهذا المورد من أجل الحصول على تعاونهم، كما يعتبر التغيير ضرورة ملحة للمؤسسات، وأمر حتمي لا بد منه، وذلك من أجل مواكبة التطورات المحيطة بالبيئة والتفاعل معها بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطوره، ويعتبر النمط القيادي المناسب هو المفتاح الأساسي لنجاح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

1- مشكلة الدراسة: قد أثبتت التجارب أن فاعلية القائد في وضع استراتيجيات التغيير التنظيمي وتنفيذها، تعتمد على قدرته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه، ومعرفة كيفية معالجتها، كما تعتمد على مرونته التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير التنظيمي، ومن هنا جاءت أهمية دراسة الأنماط القيادية المختلفة في إدارة ونجاح التغيير التنظيمي أو فشله، والمؤسسة الجزائرية تعاني من مشاكل يرجع أغلبها إلى بعض الأساليب القيادية التقليدية التي قد تعيق إحداث التغيير، وهي نتيجة السياق الثقافي الذي عرفه المجتمع الجزائري ومؤسساته من خلال تراكمات مختلفة المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية منذ نشأتها إلى وقتنا الحالي، وعليه تتمثل الإشكالية والتي تتمحور حولها الدراسة في:

ما هي علاقة الأنماط القيادية بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي؟

ولإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالوادي.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط المتساهل (الحر) وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي.

هل يوجد أثر للأنماط القيادية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مجتمعة على مستوى إدارة التغيير التنظيمي

2- فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة ووفقاً لأبعاد الموضحة في نموذج الدراسة، قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الأنماط القيادية وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي.
- ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين النمط الأوتوقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين النمط الديمقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالوادي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين النمط المتساهل (الحر) وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر للأنماط القيادية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مجتمعة على مستوى إدارة التغيير التنظيمي.

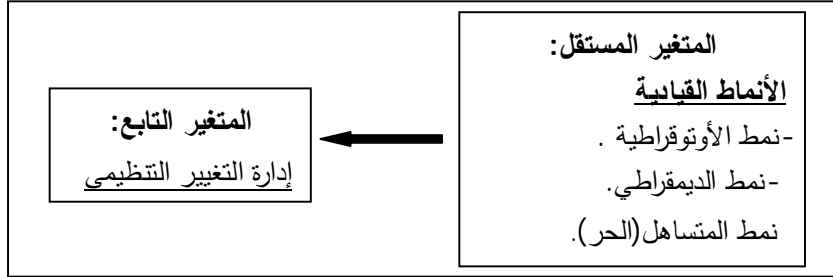
3- أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة باعتبار أن إحداث التغيير وإدارته بنجاح أولوية ملحة في حياة المؤسسات لتنماشى مع تحديات العصر الحالي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفر نمط قيادي فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ودفعهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية مما يساهم في نجاح إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة.

4 - أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي؛
- معرفة الأنماط القيادية المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي؛
- إبراز أهمية التغيير التنظيمي وضروريته في المؤسسة لضمان البقاء والاستمرار والتكيف مع المحيط.

- 5- **منهج الدراسة:** للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة إثبات صحة الفرضيات من عدمها سنعمد أساساً على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنستخدمه في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فنقوم بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي. ويتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة.
- 6- **نموذج الدراسة:** بناء على مشكلة الدراسة ووفقاً لأبعاد المتغيرات التي تم تحديدها انطلاقاً من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، تم صياغة النموذج الموضح في شكل رقم (01).

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقاربات النظرية .

1. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. العملية القيادية وأنماطها داخل المؤسسة

إن إيجاد قادة في مستوى الكفاءة والخبرة يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق الفاعلية والتطور والرقى بالمؤسسات إلى مصاف المؤسسات المتقدمة، فالقيادة تشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء.

أ. **مفهوم القيادة:** مما لا شك فيه أن موضوع القيادة يعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات، ولهذا يصعب إيجاد تعريفاً موحداً للقيادة، حيث يعرفها تيد أردوي (Ted Erdwi) في كتابه فن القيادة بأنها: "مزيج من سمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم" (عبد الباقي، 2003)، بينما عرفها ألن (Allen) بأنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال" (Allen, 1953¹)، وتعرف أيضاً بأنها: "فن تنسيق الأشخاص ورفع روحهم المعنوية إلى الأهداف المعنية" (صقر، 1989).

من كل ما تقدم نستنتج أن القيادة هي القدرة على توجيه الآخرين عن طريق التأثير فيهم وكسب ولائهم وتجاوبهم واحترامهم واندفاعهم للتعاون فيما بينهم وبنية، لتحقيق الأهداف المسطرة.

ب. **أنماط القيادة:** لما كانت القيادة تعتمد على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أنماط القيادة، ويقصد بالنمط القيادي أنه السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميزه عن بقية القادة (العميان، 2005)، ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة غير أننا سوف نستخدم تصنيف دراسة جامعة "أيو" ، حيث بدأ الاهتمام بدراسة السلوك القيادي أواخر الثلاثينات من القرن الماضي على يد كلا من: لوين وليبيت ووايت، وقد توصلت الدراسة إلى ثلاث أنماط وهي:

- **النمط الأوتوقراطي:** يقوم القائد باستغلال السلطات الممنوحة له، ليحمل أتباعه على القيام بالأعمال وفقاً لـرغباته وأهوائه، ولا يهتم لأرائهم وأفكارهم، وعادة ما يستخدم أساليب التهديد والعقاب لتحقيق ذلك ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى

انتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من العقاب ولكن في المدى القصير فقط، ويظل تماسك الجماعة مرهوناً بوجود هذا القائد، إلا إنه في المدى الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضا والتذمر، وبالتالي تنخفض الروح المعنوية للمرؤوسين (مسعودان، 08-09 أفريل 2007)، ولقد أثبتت الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة أن القائد من هذا النوع يشغل نفسه بكل كبيرة وصغيرة في المؤسسة، مما يتسبب في تعطيل العمل، وإذا حدث وأن غاب عن العمل تدهور الإنتاج.

- **النمط الديمقراطي:** هذا النمط من القيادة هو عكس النمط الأوتوقراطي، حيث يمتاز بمشاركة المرؤوسين للقائد في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ويقوم القائد باستشارة مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار، ويتخذ قراره بناء على تلك الاستشارات إلا أنه يبقى ممسكاً بزمام الأمور من حيث قيامه بعمليات التوجيه والرقابة، ويعتبر هذا من أنجح الأساليب القيادية وأكثرها فاعلية في الإدارة الحديثة ذلك لأن من شأنه أن يرفع من الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التعاون والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، وبالتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجهم وتحقيق أهداف المؤسسة (العنبي وآخرون، 2007).

- **النمط المتساهل (الحر):** هنالك من يعتبر أن القادة من هذا النوع لا يصدرن قراراً مستقلاً إلا بناء على رأي مرؤوسيه، وهذا يتضمن تهرباً من جانب القائد عن المسؤولية فيترك عنان الأمور في أيدي مرؤوسيه الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم، أي أن هذا النوع يخلق نوعاً من الغموض في نطاق أعمال المؤسسة.

2. إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة:

أصبح التغيير التنظيمي وإدارته ضرورة لكل مؤسسة في ضوء التغيرات والتطورات العميقة والمتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، وهي تغيرات التي تحدث في مختلف المجالات خاصة المعرفية والتقنية، والإدارية والمعلوماتية منها.

أ. **تعريف التغيير التنظيمي:** يشير شومبيتر (Schumpeter) إلى التغيير التنظيمي بأنه: " عملية ارتقاء تنظيمي تسمح بالانتقال من حالة إلى حالة أفضل داخل المؤسسة" (Franchisteguy, 2001)، ويعرفه علي السلمي بأنه: " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي (اللوزي، 2002)، كما يعرف بأنه: " تحول يطرأ على المحيط، الهيكل، التكنولوجيا والأفراد بالمؤسسة بهدف زيادة الفعالية وتحسين الأداء" (Robbins, 2008).

وعليه يمكن القول بأن التغيير التنظيمي عبارة عن كل تغيير يحدث على مستوى المؤسسة، ويحدث تغيير في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات وبيئة التنظيم، أنه عملية مستمرة لتحسين كافة أبعاد المؤسسة وهذا من أجل تحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة التنظيمية مما يضمن بقاء واستمرار المؤسسة.

ب. **إدارة التغيير التنظيمي:** تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها: " كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتبديل سلوك العاملين أو هيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة في المؤسسة" (طه، 2005)، وتعرف أيضاً بأنها " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة" (ثابت، 2012).

مما سبق نستنتج أن إدارة التغيير التنظيمي هي تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية والداخلية والاستفادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة وتحقيق الكفاءة والفعالية.

ت. **المصادر والقوى التي تساهم في إحداث التغيير التنظيمي:** تتعدد القوى المؤثرة في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات، فيمكن أن يكون مصدرها داخلي، كما يمكن أن يكون خارجياً، لذلك معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع التغيير التنظيمي، يصنفون قوى التغيير إلى صنفين رئيسيين قوى داخلية وخارجية. فالقوى الداخلية تؤثر مباشرة على الأفراد والجماعات بالمؤسسة مثل: (سماتي، 2012)

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحهم وحاجاتهم؛
 - زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العاملين في تسخير جميع قدراتهم الكامنة للعمل؛
 - ادراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وافساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات ونتاجية؛
 - أما القوى الخارجية فهي أكبر تأثيراً على المؤسسة من القوى الداخلية لاتساع مجالاتها وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها وهي تؤثر على المؤسسة أولاً ثم على الأفراد العاملين بها أو المتعاملين معها وقد تكون هذه القوى الخارجية:
 - **القوى التكنولوجية:** وهي من بين الأسباب الداعية للتغيير إذ تأثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء، وهذه التطورات متسارعة الحدوث، لتجد المؤسسة نفسها مضطرة لتطوير آليتها وذلك كي تجاري هذه التكنولوجيا.
 - **القوى الاقتصادية:** مثل المنافسة والتضخم وارتفاع معدل البطالة أو انخفاضه يمكن أن يآثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة.
 - **القوى التشريعية:** وهي التي تتضمن تغيير في التشريعات والقوانين الحالية أو ظهور أخرى جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة كأن تسن الدولة قوانين جديدة للتصدير والاستيراد مثلاً .
 - **القوى السياسية:** إن الحروب والنزعات الإقليمية بين الدول من شأنها أن يآثر تأثيراً كبيراً للقيام بعملية التغيير، كاعتماد المؤسسة على استيراد المواد الخام من دولة نشأت فيها حرب قد يؤدي بها إلى الإسراع في التفكير في مصدر آخر لمادتها أو قد يؤدي بها إلى تغيير نشاطها.
 - **القوى الاجتماعية:** تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية وتزايد ادراك المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.
- ث. مقاومة التغيير التنظيمي:** إن المشكلة الحقيقية في برنامج التغيير التنظيمي تكمن في الأشخاص الذي يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير، لذلك يمكن تعريف المقاومة على أنها: " استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطراً حقيقياً أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"، كما تأخذ مقاومة التغيير أشكالاً مختلفة، بعضها يكون ظاهراً، والآخر ضمنياً أو غير ظاهر، ومن أشكال المقاومة الظاهرة تكوين التجمعات والنقابات أو ترك العمل أو الإضراب عن العمل أو رفض تنفيذ التغيير التنظيمي، أو التخفيض المستمر في الإنتاجية، أما المقاومة الضمنية فقد تأخذ صورة زيادة الأخطاء المرتكبة في العمل واستعراق فترات أطول في تنفيذه، أو زيادة غياب العاملين بسبب التعارض والصراع، أو يظهر العامل أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير التنظيمي المقترح، أو إصراره على عدم عدالة التغيير التنظيمي، أو تقليله من الحاجة للتغيير التنظيمي وذلك من خلال الامتناع أو الرفض بصمت، أو مهاجمته المباشرة أو غير المباشرة للأفكار الجديدة وانتحاله أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير (مخوفي وشريفي، 18-19 ماي 2011).

3. الدراسات السابقة: فيما يلي أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا:

أ. **دراسة الأغا (2010)** بعنوان "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة" والتي تحمل الإشكالية التالية: ما هو دور القيادات الإدارية في إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي؟ كما هدفت إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد العلاقة الأنماط القيادية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه ومدى علاقة القدرات القيادية الإدارية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، حيث استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والمتمثلة في القيادات العليا والوسطى والاداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة حيث تم استرجاع (245) استبانة، ولقد توصل الباحث إلى أن النمط القيادي السائد

هو النمط الديمقراطي، كما أن هنالك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم.

ب. دراسة عباس (2012): والتي تحمل عنوان "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية"، أما الإشكالية فقد كانت: هل توجد في الشركة محل الدراسة أنماط مختلفة من القيادات الإدارية؟ وهل يقاوم العاملون (المرووسين) قرارات التغيير؟ وهل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية في صنع قرار وبين مقاومة العاملين في ذلك القرار؟ وماهي أفضل أنماط القيادة فعالية في صنع القرار؟ كما سعت الدراسة إلى التعرف على أكثر أنماط القيادة قدرة في صنع القرار، كذلك التعرف على مدى المقاومة التي يبديها الافراد العاملون (المرووسين) للقرار كتعبير عن عدم رضاهم، ومعرفة الفروقات بين الأدوار التي يؤديها المدراء على اختلاف أنماطهم القيادية في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ممن مضى على خدمتهم في الشركة أقدمية 05 سنوات فأكثر، وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها 119 مفردة، واتباع الباحث المنهج الوفي والتحليلي واعتمد على الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة والمقابلة واستعان ببرنامج (spss) لتحليل بيانات الدراسة، ومن أهم نتائج التي توصل إليها الدراسة: كلما كان النمط القيادي ديمقراطي زاد تأثيره الإيجابي على مستوى مقاومة صنع القرار في مؤسسة الكهرباء الوطنية الأردنية، ومنه النمط الديمقراطي لديه قدرة صنع القرار، النمطين القيايين المتساهل والأوتوقراطي لهما تأثير سلبي على مستوى مقاومة المرؤوسين لصنع القرار وتنفيذه.

ت. دراسة صالح (2012): بعنوان "دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر"، والتي تحمل الإشكالية: كيف يساهم القادة الإداريون لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في إدارة التغيير التنظيمي؟ وقد تناولت الدراسة معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لإدارة التغيير التنظيمي وذلك من خلال التعرف على أهم القوى الدافعة لعملية التغيير التنظيمي، وتحديد أهم المعوقات التي تقف دون التطبيق الفعال لعملية التغيير التنظيمي، والتعرف على المتطلبات اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي محل الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين التابعين لبعض المؤسسات الجزائرية التابعة لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، واختيرت عينة حجمها 370 مفردة، ويهدف معالجة مشكلة الدراسة واختبار فرضياته، فقد تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة والملاحظة لجمع المعلومات، ومن أهم النتائج الدراسة: درجة ممارسة القيادات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي بالقطاع محل الدراسة كان بمستوى متوسط، من أهم معوقات عملية التغيير التنظيمي في القطاع، نقص الكفاءات البشرية القادرة على إحداث التغيير التنظيمي، وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير التنظيمي في القطاع

ث. دراسة kotre (2006): بعنوان "Leading change: Why Transformation Efforts Fail"، وقد كانت إشكالية الدراسة: ماهي أسباب فشل قيادة التغيير في إحداث التغيير ونجاحه؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى أسباب عدم نجاح أكثر من (100) مؤسسة أمريكية وأوروبية في إحداث التغييرات اللازمة، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة والمعاشية الواقعية، وكانت أهم نتائج الدراسة: عملية التغيير الناجحة تمر عبر تدرج مرحلي تتطلب وقتا طويلا وقيادة فاعلة وأن ارتكاب الأخطاء في أي مرحلة من مراحل التغيير يفرز أثارا مدمرة قد تفشل العملية برمتها.

ج. دراسة Alkahtani, et.all (2011): بعنوان "The Impact of Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malayslan Managers"، والتي كانت بالإشكالية التالية: ما هو أثر الأبعاد الكبيرة لشخصية لدى مدراء ماليزيا وأنماطهم القيادية في قيادة التغيير؟ وقد أوضحت الدراسة تأثير خمسة أبعاد كبيرة للشخصية لدى مدراء ماليزيا وأنماطهم القيادية التي يستخدمونها في قيادة التغيير، وأستخدم الباحثين استبانة من تصميمهم لجمع البيانات

وزعت على (105) مدير ماليزي من قطاعات مختلفة ومتنوعة، وكانت من أهم النتائج المتوصل إليها: المدراء الماليزيون يميلون للتمتع بالشخصية الواعية والمنفتحة على التجارب ويميلون لاستخدام النمط القيادي الاستشاري، ثم النمط الديمقراطي ثم النمط المتساهل، سمة الانبساط والسعي لإرضاء الآخرين والنمط القيادي التشاركي، كلاهما لهما ارتباط إيجابي مع قيادة التغيير، يوجد علاقة ارتباطية ايجابية كبيرة بين شخصية المدراء وأنماطهم القيادية، وبين قدرتهم على قيادة التغيير في مؤسساتهم.

مما سبق نستنتج أن الدراسات التي تم عرضها قد اتفقت على وجود علاقة بين أنماط القيادة وإدارة التغيير التنظيمي، كما أظهرت أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد، لكنها اختلفت حول واقع ممارسات القيادة في إدارة التغيير التنظيمي من بيئة إلى أخرى، من هنا جاءت دراستنا لتوضيح مدى مساهمة النمط القيادي السائد في تدعيم وإنجاح إدارة التغيير التنظيمي والخفض من مقاومته داخل المؤسسة محل الدراسة.

II. الطريقة والإجراءات:

1. مجتمع الدراسة وعينتها: يمثل أفراد مجتمع الدراسة الموظفين من جميع المستويات السلم الوظيفي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي والبالغ عددهم (80)، أما العينة فتمثل جزء من مجتمع حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون من (60) وزعت عليهم استمارة الاستبيان، وقد تم استرداد (52) استمارة بمعدل استرداد 87%.

2. أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة جمع للبيانات والمعلومات للتأكد من صحة الفرضيات التي تم طرحها للمعالجة، حيث استخدمنا فيه مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى 03 محاور رئيسية، تضمن المحور الأول 05 أسئلة تعلق بمعلومات العامة حول المستجوبين لكل من متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية. أما المحور الثاني فقد تضمن 24 سؤال متعلقة بأنماط القيادة، قسم المحور إلى ثلاثة فروع أساسية وهي: النمط الأوتوقراطي بـ 08 أسئلة، النمط الديمقراطي بـ 08 أسئلة والنمط المتساهل (الحر) بـ 08 أسئلة؛ أما المحور الثالث فقط خصص لإدارة التغيير التنظيمي وشمل 07 أسئلة.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS25 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج النتائج بالإضافة إلى استخدام الأدوات الإحصائية الآتية :

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- التكرارات، النسب المئوية للإظهار خصائص عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين ومدى التششت؛
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) يقوم هذا الاختبار بدراسة العلاقة بين متغيرين، وحساب الاتساق الداخلي للاستبانة.
- اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام طريقة Stepwise لقياس أثر المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي).

III. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

1. الصدق الظاهري للأداة: تم تأكيد صدق أداة القياس بعرض الاستبيان على ثلاثة أساتذة من المختصين للحكم على محتوى الأسئلة ومدى ملاءمتها وشموليتها للموضوع المبحوث وبغرض التأكد من فهم مفردات العينة لأسئلة الاستبيان تم توزيع ثلاثة استمارات على مفردات العينة، حيث قمنا بإعادة صياغة بعض الأسئلة لإزالة الغموض الذي انتاب بعضها.

2. اتساق وثبات أداة القياس:

أ. **الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور، النتائج المبينة في الجداول الآتية:

جدول رقم (01): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور أنماط القيادة مع الدرجة الكلية للمحور

نمط الحر (المتساهل)		نمط الديمقراطي		نمط الأوتوقراطي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.464	17	**0.813	9	**0.574	1
**0.523	16	**0.784	10	**0.569	2
**0.519	19	**0.720	11	**0.658	3
**0.315	20	**0.682	12	**0.636	4
**0.302	21	**0.845	13	**0.682	5
**0.366	22	**0.819	14	**0.779	6
**0.388	23	**0.753	15	**0.546	7
**0.457	24	**0.758	16	*0.308	8

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول (01) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الخاص بأنماط القيادة موجبة وتراوحت بين (0.845) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (13) في حين بلغت (0.302) أمام العبارة رقم (21) كحدها الأدنى، كما يتضح أن جميع العبارات كانت دالة عند مستوى معنوية 0.01 أو 0.05.

جدول رقم (02): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور إدارة التغيير التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور

إدارة التغيير التنظيمي	
معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.648	1
**0.852	2
**0.827	3
**0.853	4
**0.858	5
**0.733	6
**0.445	7

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول (02) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الخاص بإدارة التغيير التنظيمي موجبة وتراوحت بين (0.858) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (05) في حين بلغت (0.445) أمام العبارة رقم (07) كحدها الأدنى، كما يتضح أن جميع العبارات كانت دالة عند مستوى معنوية 0.01.

ب. ثبات أداة القياس: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، حيث يتم قبول نتائج المقياس احصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.60)، (Sekaran,2006). وفيما يلي عرض نتائج ثبات الاستبانة كما هو مبين في الجدول رقم (03):

الجدول رقم (03): نتائج معامل ألفا كرونباخ

المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
جميع محاور الاستبيان	0.682	0.825

(*) الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (03) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان قدرت بـ (0.682) وهو أكبر من (60%) مما يدل على صدق الاستبيان، وكذلك قيمة الثبات الاستبيان قدرت بـ (0.825) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وهو ما يعبر عن صدق وثبات الاستبيان.

3. تحليل ووصف عينة الدراسة: وصف عينة الدراسة من خلال عرض بيانات الديمغرافية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم، وتوضيح خصائصهم من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية، وهو ما يبينه جدول رقم (04):

الجدول رقم (04) : الوصف الإحصائي لخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	34	65%
	أنثى	18	35%
	المجموع	52	100%
العمر	25 سنة فأقل	03	6%
	من 26 إلى 35 سنة	25	48%
	من 36 سنة إلى 45 سنة	20	38%
	أكثر من 45 سنة	4	8%
المستوى التعليمي	المجموع	52	100%
	ثانوي	13	25%
	ليسانس	31	60%
	دراسات عليا	8	15%
سنوات الخبرة	المجموع	52	100%
	أقل من 05 سنوات	11	21%

44 %	23	من 05 إلى 10 سنوات	الدرجة الوظيفية
35 %	18	أكثر من 10 سنوات	
100 %	52	المجموع	
46 %	24	إطار	
12 %	06	عون تحكم	
42 %	22	عون تنفيذي	
100 %	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (03) يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة المدروسة تضم فئة الذكور بنسبة (65%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (35%)، كما يتضح من الجدول أيضا أن ما نسبته (48%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 سنة، وأن ما نسبته (38%) تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة، أما الذين تتراوح أعمارهم في مجال أكثر من 45 سنة فنسبتهم (8%)، أما أقل النسب فمثلتها الفئة أقل من 25 سنة. وهذا يبين لنا أن أغلب الموظفين بالمؤسسة عبارة عن شباب؛ كما يتضح من الجدول أيضا أن أقل النسب كانت للذين لديهم مستوى دراسات عليا بنسبة (15%)، في مقابل (25%) يحملون مستوى ثانوي و(60%) يحملون مستوى جامعي ليسانس وهذا راجع لطبيعة المناصب والمستويات الإدارية تتطلب غالبا مؤهل جامعي فما فوق. يلاحظ كذلك أن جُل أفراد العينة تتراوح خبرهم المهنية بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة (44%)، متبوعة بالأفراد ذوي خبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات والذين يمثلون نسبة (35%)، أما الأفراد ذوي خبرة مهنية الأقل من 05 سنوات فهي تمثل بنسبة (21%)، وهذا يبين لنا أن هنالك تنوع من حيث نسب سنوات الخبرة المهنية لدى الموظفين وهذا يشكل قدرة وثراء يسهم في تبدل الخبرات. ويتضح لنا من الجدول أيضا أن نسبة الاطارات بلغت (46%) تليها عون تنفيذي بنسبة (42%)، أما عون تحكم فقد بلغت بنسبة (12%).

4. وصف وتحليل اتجاه أفراد العينة حول متغيرات الدراسة: يتضح من الجدول رقم (05) والذي يعرض آراء الأفراد اتجاه متغيرات الدراسة الرئيسية - حيث ركزنا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس المتغيرات -، أن المتوسط الحسابي لمحور الإجمالي لأنماط القيادة كان (2.984)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.292)، أما من حيث ترتيب أنماط القيادة فقد كانت متباينة حيث حصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.264) وانحراف معياري (0.794)، يليه النمط المتساهل (الحر) بمتوسط حسابي (2.920) وانحراف معياري (0.465)، أما النمط الأوتوقراطي فقد تحصل على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.939) وانحراف معياري (0.603)، وبذلك يكون النمط السائد حسب آراء أفراد العينة هو النمط الديمقراطي، ويرجع هذا إلى حرص الإدارة على تطبيق سياسات ولوائح إدارية تنظيمية واضحة ومكتوبة مثل: التفويض وتوزيع الصلاحيات وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الأغا، 2010).

أما نتائج المحور المتعلق بإدارة التغيير التنظيمي فقد قدر المتوسط الحسابي بـ (4.049) وانحراف المعياري بـ (0.727)، وهو ما يعكس قيام مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالإتباع طرق ومنهجيات ووسائل فعالة في إدارة التغيير التنظيمي، وهذا راجع إلى امتلاك القيادات والموظفين مؤهلات وكفاءات علمية عديدة ومتنوعة حيث أن أكثر من (60%) من العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري يحملون مستوى جامعي ليسانس وهذا يعكس على فعالية الإدارة.

الجدول رقم (05) : نتائج تحليل أنماط القيادة وإدارة التغيير التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.603	1.939	النمط الأوتوقراطي
0.794	4.264	النمط الديمقراطي
0.465	2.920	النمط المتساهل (الحر)
0.292	2.984	المحور الجمالي أنماط القيادة
0.727	4.049	إدارة التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج لـ SPSS.

5. اختبار فرضيات الدراسة: بعد عملية جمع وتفرغ وتحليل نتائج الاستبيان سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال قبول أو رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، علماً أن مجال الثقة المعتمد في الدراسة هو (99%)، وللحكم على وجود علاقة من عدمه حسب نتائج برنامج SPSS يمكن القول:

- إنه إذا كانت قيمة Sig. (P-value) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.01$) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين.

- أما إذا كانت قيمة Sig. (P-value) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند بين متغيرين.

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.01$) بين الأنماط القيادية وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

H_1 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الأنماط القيادية وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (06):

الجدول رقم (06) : معامل الارتباط بين أنماط القيادة وإدارة التغيير التنظيمي.

الإحصاءات		النمط
0.370	معامل الارتباط R	أنماط القيادة
0.136	معامل التحديد R^2	
0.007	مستوى الدلالة Sig. (P-value)	
52	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج لـ SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن $(P \text{ value}) = 0.007$ وهي أقل من 0.01، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

كما يعبر معامل الارتباط (R) والمقدر بـ (0.370) على أن العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة التغيير التنظيمي طردية ضعيفة، كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) = 0.136 أي أن (13.60%) من التباين في إدارة التغيير التنظيمي مفسر بأنماط القيادة، وأن الباقي (86.40%) يرجع إلى عوامل أخرى. وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية

الرئيسية الأولى والتي تنص على: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الأنماط القيادية وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة، منها دراسة (الأغا، 2010)، حيث توصلت إلى أن أنماط القيادات الإدارية لها دور في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، ومع دراسة (Alkahtani, et.all, 2001) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين شخصية المدراء وأنماطهم القيادية، وبين قدراتهم على القيادة التغيير في مؤسساتهم.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.01$) بين النمط الأوتوقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

H_1 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين النمط الأوتوقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين النمط الأوتوقراطي وإدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (07):

الجدول رقم (07) : معامل الارتباط بين نمط الأوتوقراطي وإدارة التغيير التنظيمي.

النمط	الإحصاءات
نمط الأوتوقراطي	معامل الارتباط R
	معامل التحديد R^2
	مستوى الدلالة (Sig.(P-value)
	حجم العينة
	-0.517
	0.267
	0.000
	52

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن (P value) = 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وإدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

كما يعبر معامل الارتباط (R) والمقدر بـ (-0.517) عن أن العلاقة سلبية بين النمط الأوتوقراطي وإدارة التغيير التنظيمي، وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية والتي تنص على: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين النمط الأوتوقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وترجع الباحثان سلبية العلاقة بين النمط الأوتوقراطي وإدارة التغيير التنظيمي إلى طبيعة النمط الأوتوقراطي الذي ينصب اهتمامه وتركيزه على إنجاز المهام والأعمال التي يوكلها للمرؤوسين، دون الاهتمام أو الانتباه لحاجات وآراء هؤلاء المرؤوسين، ودون فحص لما ينقصهم من مهارات وأدوات وتسهيلات لإتمام التغيير المطلوب، وكل هذا يساهم في تدني مستوى الأداء التغيير، ويزيد من مقاومته من قبل المرؤوسين.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.01$) بين النمط الديمقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

H_1 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين النمط الديمقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين النمط الديمقراطي وإدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (08):

الجدول رقم (08) : معامل الارتباط بين نمط الديمقراطي وإدارة التغيير التنظيمي.

الإحصاءات		النمط
0.731	معامل الارتباط R	نمط الديمقراطي
0.534	معامل التحديد R^2	
0.000	مستوى الدلالة (Sig. (P-value)	
52	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج لـ SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن (P value) = 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وإدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

كما يعبر معامل الارتباط (R) والمقدر بـ (0.731) على أن العلاقة بين النمط الديمقراطي وإدارة التغيير التنظيمي طردية قوية، كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) = 0.534 أي أن (53.40%) من التباين في إدارة التغيير التنظيمي مفسر النمط الديمقراطي، وأن الباقي (46.6%) يرجع إلى عوامل أخرى. وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية والتي تنص على: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين النمط الديمقراطي وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وترجع الباحثان هذه العلاقة الطردية القوية بين النمط الديمقراطي وإدارة التغيير التنظيمي إلى أن النمط الديمقراطي ينصب تركيزه على الأفراد والعلاقات بالإضافة إلى مشاوره القائد الديمقراطي للأفراد وأشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ مما يجعل الأفراد ملتزم بتحقيق الأهداف وتبنيها بشكل واضح أثناء العملية التغييرية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.01$) بين النمط المتساهل (الحر) وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

H_1 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين النمط المتساهل (الحر) وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين النمط المتساهل (الحر) وإدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (09):

الجدول رقم (09) : معامل الارتباط بين نمط المتساهل (الحر) وإدارة التغيير التنظيمي.

الإحصاءات		النمط
0.123	معامل الارتباط R	نمط المتساهل (الحر)
0.015	معامل التحديد R^2	

0.387	مستوى الدلالة (Sig.(P-value)
52	حجم العينة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج لـ SPSS.

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن (P value) = 0.387 وهي أكبر من 0.01، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط المتساهل (الحر) وإدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين النمط المتساهل (الحر) وبين إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري. وتفسر الباحثان انعدام العلاقة بين النمط المتساهل (الحر) وإدارة التغيير التنظيمي لطبيعة العمل داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري حيث أن الأمر يتطلب تدقيق ومتابعة وتدخل من قبل القادات لخطورة الأمور المالية وتعلقها بحقوق الغير.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأغا، 2010)، حيث توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط المتساهل (الحر) وبين عملية إنجاح التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر للأنماط القيادية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مجتمعة على مستوى تأثير الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مجموعة على إدارة

للتغيير التنظيمي، استخدم الباحثان اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ونتائج مبينة في جدول رقم (10):

الجدول رقم (10): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار .

مستوى الدلالة Sig.(P-value)	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	خطأ معياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة
0.003	3.124		0.383	1.191	المقدار الثابت
0.000	7.579	0.731	0.088	0.669	النمط الديمقراطي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج لـ SPSS.

نستنتج من الجدول رقم (10) ما يلي:

- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن إدارة التغيير التنظيمي وهو يمثل المتغير التابع، يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بنمط الديمقراطي.
 - تم استبعاد كلا من المتغيرات التالية لعدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise بين إدارة التغيير التنظيمي والمتغيرات المستقلة (النمط الأوتوقراطي والنمط المتساهل).
- وعليه فإن معادلة التأثير تكون كالتالي:

إدارة التغيير التنظيمي = $1.191 + 0.669$ (النمط الديمقراطي).

في حالة زيادة (النمط الديمقراطي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع بمقدار (0.669)، وهذا ما يدعو مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى الاهتمام بزيادة إتباع النمط الديمقراطي.

IV. الخلاصة:

1. نتائج الدراسة:

تمثل أنماط القيادة عنصراً هاماً للتغيير التنظيمي، لذلك تتطلب من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، فالقائد ذو المرونة العالية هو الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وبعقلانية تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة حول التغيير والافتتاح بها، فهو لا يتخذ مواقف جامد حول رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويدرك أن هنالك أساليب وأنماط عديدة لمواجهة مقاومة التغيير التنظيمي.

في ضوء ما سبق يمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية:

- إن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين النمط الديمقراطي وإدارة التغيير التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط سلبية بين النمط الأوتوقراطي وإدارة التغيير التنظيمي.
- عدم وجود علاقة بين النمط المتساهل (الحر) وإدارة التغيير التنظيمي.
- توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بنمط الديمقراطي، وأن (53.40%) من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي يعود إلى تأثير المتغير المستقل النمط الديمقراطي، وأن الباقي (46.6%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع إدارة التغيير التنظيمي.

2. توصيات الدراسة:

ومن خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة يمكننا تقديم بعض التوصيات التالية:

- ضرورة زيادة اتجاه القادة نحو استخدام النمط الديمقراطي أكثر، من أجل كسب ود وولاء الموظفين والعاملين.
- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار والاهتمام بأرائهم.
- زيادة الثقة بين القائد ومرؤوسيه وحسن الاستماع للمرؤوسين من قبل القادة.
- تشجيع المرؤوسين على الإبداع والتميز.
- الاهتمام بأصحاب الخبرات في العمل والاستفادة من خبراتهم.
- زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة.

3. آفاق البحث مستقبلية:

لقد حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع أنماط القيادة وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، وبحكم اتساعه وتشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب، وبهذا الصدد يمكننا أن نقترح بعض المواضيع منها:

- حقيقة مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي بين مثبط وحافز للتغيير الفعال.
- قيادة التغيير التنظيمي: دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الغربي والفكر الإداري الإسلامي.
- تحديات إدارة التغيير التنظيمي في ظل واقع الأعمال المعاصرة.

VI. الهوامش والإحالات:

عبد الباقي صلاح الدين، (2003)، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة، مصر.

Allen, L,(1953) , Management Organization, London

صقر أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، (1989)، دار المعارف، مصر.

العميان محمود سلمان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن.

مسعودان أحمد، (08-09 أبريل 2007)، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، ملتقى علمي حول: الحكم الراشد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، فرحات عباس ، سطيف، الجزائر.

العتيبي وآخرون، (2007)، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، الطبعة الأولى، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن.

Franchisteguy, Isabelle, (2001), Gérer le Changement Organisationnel à l'Hôpital "Des diagnostics vers un modèle intégrateur", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3

اللوزي موسى، (2002)، التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن .

Robbins ,Stephen, Decenzo David, (2008), Management léssentiel des concepts et des pratiques ., 6ém édution ,pearson éducation, Paris, France

طه طارق، (2006)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنيت، دار الفكر الجامعي، مصر.

ثابت وائل محمد، (2012)، دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة - فلسطين - ، مجلة جامعة الأزهر، المجلد(14)، العدد (2)، فلسطين.

سماتي حاتم، (2017)، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية لكل من جامعتي تيارت و بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، (18 - 19 ماي 2011) التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، ملتقى علمي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

الأغا وفيق حلمي، (2010)، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة ، مجلة جامعة الأزهر، المجلد(12)، العدد (04)، فلسطين.

عباس علي، (2012)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (01)، غزة، فلسطين.

صالح سميرة، (2016)، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر، أطروحة الدكتوراه في تسيير موارد بشرية، تخصص العلوم الاقتصادية، قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.

Kotter John P, (2006), Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard business school press, Boston-Massachusetts . review on leading through change, Harvard business school press, Boston-Massachusetts

Alkahtani, Ali & others, (2011), The Impact of Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malaysian Managers, Australian Journal of Business and Management Research,1(2) , Australie

Sekaran, U , (2006), Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 4th Edition, Wiley India Pvt, Ltd, New Delhi, India