

أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير  
دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة

لعور فريد<sup>1</sup>، كمال حمانة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طالب دكتوراه، مخبر البحث في إدارة المنظمات LARMO، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، laouarfarid@yahoo.com

<sup>2</sup> جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، kamanni5622@yahoo.fr

Change Leadership Styles and their impact on change management  
A case study of the port institution of Skikda  
Farid Laouar<sup>1</sup>, Kamal Hamana<sup>2</sup>  
University of Badji Mokhtar-Annaba (Algeria)<sup>1,2</sup>

تاريخ الاستلام 2021/04/15؛ تاريخ القبول: 2021/11/30؛ تاريخ النشر: 2021/12/30

ملخص :

هدفت الدراسة للتعرف على أثر أساليب قيادة التغيير على عملية التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكدة. تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين بالمؤسسة، وتم تحليل (85) استبانة. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب قيادة التغيير وعملية التغيير. توصي الدراسة بضرورة تطبيق التغيير وفق منهجية علمية واضحة واستخدام أساليب لقيادة التغيير بما يتماشى وظروف المؤسسة ومستويات التغيير. الكلمات المفتاح: قيادة التغيير؛ أساليب قيادة التغيير، عملية التغيير، المؤسسة المينائية لسكيكدة.

تصنيف JEL: M10؛ M13؛ O32

Abstract :

The study aimed to identify the impact of change leadership styles on the process of change in the Skikda port organization. The study population consisted of all the managers in the company, and (85) questionnaires were analyzed. The study reached a number of results, the most important of which are: The existence of a statistically significant relationship between the styles of change leadership and change process. The study recommends the necessity of applying change according to a clear scientific methodology and using change leadership styles in line with the institution's conditions and levels of change.

**Keywords:** Leading change; change leadership styles, Process of Change, Skikda Port Company

**Jel Classification Codes :** M10 ; M13 ; O32,

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

لعور فريد، كمال حمانة (2021)، أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 09 (العدد 02)، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، صص 516-527.

المؤلف المرسل: لعور فريد، الإيميل: laouarfarid@yahoo.com

## 1. مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية، وزحفا كبيرا للعمولة، وتزايد حدة المنافسة، وتغير في أذواق ومطالب الزبائن، وكذلك تقادم بعض المفاهيم والأساليب التسييرية، مما أفرز الكثير من الاضطرابات والتعقيدات لمنظمات الأعمال. باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا، فإن ذلك يجعل الحاجة شديدة للتكيف مع هذه البيئة، والاستفادة مما بها من فرص ومزايا، وتجنب المخاطر والتهديدات، وذلك بإدخال بعض التعديلات على استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي، وحتى ثقافتها لضمان البقاء والاستمرارية، والقدرة على المنافسة من خلال تنفيذ برامج التغيير وإدارتها بنجاح. إن تنفيذ عملية التغيير بنجاح يتطلب وجود قادة أكفاء يستطيعون توجيه جهود الأفراد نحو فهم التغيير والتكيف معه، ومساعدتهم لتحقيق الأهداف المرجوة منه. وهذا لا يكون إلا بوجود قيادة إدارية فعالة قادرة على الاضطلاع بمهام إدارة التغيير لضمان حسن معالجة جميع المشاكل خلال مراحل عملية التغيير بالمؤسسة، والتعامل مع العاملين بالشكل الذي من شأنه أن يحقق طموحاتهم ويحفيزهم لإنجاح برامج التغيير المختلفة.

### 1.1. الإشكالية

غالبا ما يتجه الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة إلى مقاومة التغيير فينظرون إليه وكأنه انتقال من حالة استقرار وتوازن إلى حالة أخرى مضطربة، لذا يجب على القادة معرفة أهم الأسباب المؤدية لمقاومة التغيير والأشكال التي تأخذها وتحديد بدقة ليسهل التعامل معها. من هنا تبرز الحاجة الملحة أمام القادة الإداريين في المؤسسة المينائية لسكيكدة لتطوير أساليب واستراتيجيات قيادية واضحة المعالم وقادرة على توجيه جهود التغيير نحو تحقيق الأهداف المرجوة. من هنا تتبلور إشكالية الدراسة في السؤال التالي: هل يوجد تأثير لأساليب قيادة التغيير على عملية التغيير بالمؤسسة المينائية لسكيكدة؟

والتي انبثقت عنها الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب قائد التغيير المسيطر على عملية التغيير عند مستوى معنوية 0.05 في المؤسسة المينائية لسكيكدة.
2. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب قائد التغيير المسهل على عملية عند مستوى معنوية 0.05 في المؤسسة المينائية لسكيكدة.
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنظيم الذاتي على عملية التغيير عند مستوى معنوية 0.05 في المؤسسة المينائية لسكيكدة.

### 1.2. الفرضية الرئيسية:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية نقدم الفرضية الرئيسية التالية:

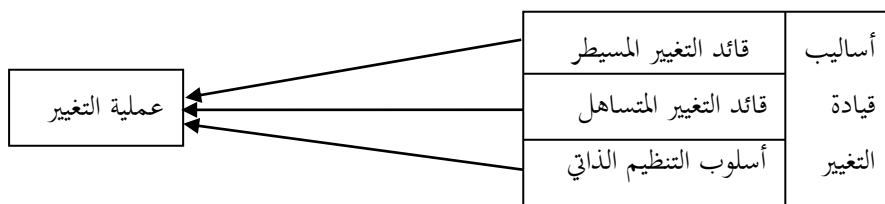
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأساليب قيادة التغيير على عملية التغيير عند مستوى معنوية 0.05 في المؤسسة المينائية لسكيكدة.

والتي انبثقت عنها ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب قائد التغيير المسيطر على عملية التغيير عند مستوى معنوية 0.05 في المؤسسة المينائية لسكيكدة.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب قائد التغيير المسهل على عملية التغيير عند مستوى معنوية 0.05 في المؤسسة المينائية لسكيكدة.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب التنظيم الذاتي على عملية التغيير عند مستوى معنوية 0.05 في المؤسسة المينائية لسكيكدة.

من أجل توضيح أكثر لمتغيرات الدراسة نقترح النموذج التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: تصميم الباحثان

### 1. 3. الدراسات السابقة

-دراسة (الغنم، 2013) هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الأنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى فئة الإداريين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، طبقت الدراسة على عينة مكونة من 115 فرداً، توصلت الدراسة إلى أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي يليه النمط المتساهل وأقلهم تأثيراً هو النمط الأوتوقراطي.

-دراسة (كامل، 2012) استهدفت الدراسة معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة الرؤوسين للقرارات وتنفيذها، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة وزعت على (119) موظفاً في شركة الكهرباء الوطنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي هام على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبياً.

-دراسة (العطشان، 2011) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية السائدة في الشركة الوطنية للنفط في ليبيا وتحديد أثر هذه الأنماط على استراتيجية التغيير التنظيمي، ولتحقيق هذه الأهداف تم إعداد استبانة وزعت على عينة مكونة من 250 من مديري هذه الشركات. أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها (المتسلط، الموجه، الداعم، المشارك، الديمقراطي) كان لها أثر واضح على استراتيجية التغيير التنظيمي التي يتبعها المديرون في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة النفط.

-دراسة (خروفة، 2010) هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة والتأثير لقوة القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي، واستند في ذلك إلى فرضية أساسية مفادها أن هناك علاقة ارتباط وتأثير لقوة القيادة في مجالات التغيير التنظيمي، ومن أجل تحقيق هدف البحث تم الاعتماد على استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على (المدراء ورؤساء الأقسام والشعب) في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية والشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في نينوى، وبعد تحليل البيانات إحصائياً تبين بأن هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين قوة القيادة بدلالة متغيراتها والتغيير التنظيمي بدلالة مجالاته.

-دراسة (الآغا، 2010) هدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة الأنماط القيادية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها أن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي يليه النمط القيادي البيروقراطي ويليه النمط القيادي الحر.

-دراسة (البليسي، 2002) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير من خلال التعرف على استراتيجيات إدارة التغيير وأهدافه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات التغيير التي يتبعها المديرون تختلف باختلاف الأساليب القيادية المستخدمة لتحقيق أي تغيير في هذه الشركات.

-دراسة (Ann-Louise Holten, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العمليات التي قد تسهم في ردود فعل إيجابية للتغيير . من خلال التركيز على العلاقة بين سوابق التغيير وردود الفعل الصريحة، بحث المؤلفان في العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين أساليب القيادة (التحويلية والتبادلية) وتقييم الأتباع للتغيير من خلال مشاركة المدير. باستخدام بيانات استقصائية لـ 351 عامل في منطقتين داتماركيتين، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يؤثرون في الأتباع بشكل مختلف خلال مراحل التغيير المختلفة.

-دراسة (Ali Hussein Alkahtani, 2011) أجريت هذه الدراسة للتحقيق في تأثير الأبعاد الخمسة الكبرى لشخصية المديرين الماليزيين وأساليب القيادة التي يستخدمها هؤلاء المديرين على قدرات التغيير الرائدة لديهم. تم استخدام عينة إجمالية من 105 مدير في هذه الدراسة. كشفت نتائج هذه الدراسة أن المديرين الماليزيين يتمتعون بشخصيات واعية ومنفتحة على التجربة. يميل هؤلاء المديرين إلى استخدام أسلوب القيادة الاستشاري، ومع ذلك فهم يستخدمون أسلوبًا استبداديًا وديمقراطيًا وبعضهم يستخدم الأسلوب الحر.

- دراسة (May-Chiun Lo, 2010) هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للموظفين بالتغيير في سياق التعليم العالي في ماليزيا. حدثت موجة من التغييرات بسبب مشكلة نظام التصنيف حيث لم تتمكن الجامعات الماليزية من اقتحام أفضل 200 جامعة في العالم. شارك ما مجموعه 458 محاضرًا بشكل تطوعي في هذه الدراسة. أشارت النتائج إلى أن بعدين من أسلوب القيادة التحويلية، وهما التأثير المثالي والدافع الملهم، وجد أن لهما علاقة إيجابية مع الالتزام الشخصي بالتغيير. -دراسة جون كوتر:

-دراسة (Paglis, 2002) تعمل هذه الدراسة على تطوير واختبار نموذج القيادة الذي يركز على دوافع المديرين لمحاولة قيادة التغيير، وتم تطوير مقياس يتكون من ثلاثة أبعاد (تحديد الاتجاه، واكتساب التزام الأتباع، والتغلب على عقبات التغيير)، تم اختبار النموذج من خلال توزيع استمارات على عينة مكونة من 150 مدير و 450 مرؤوس مباشر في شركة لإدارة عقارات وشركة مواد كيميائية صناعية. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين البعدين الأولين (تحديد الاتجاه واكتساب التزام الأتباع) ومحاولة قيادة التغيير، ووجود علاقة إيجابية أيضا بين أبعاد النموذج الثلاثة واحترام الذات وقدرات أداء المرؤوسين والاستقلالية الوظيفية للمديرين.

-دراسة (Deborah, 2000). هدفت هذه الدراسة إلى فحص الأدبيات المتعلقة بكفاءات وقدرات التغيير، وبناء القدرة على قيادة التغيير بتطبيق النهج القائم على الكفاءة في الممارسة العملية من خلال فحص كفاءات التغيير لاستكشاف الكفاءات الحاسمة وتطبيقها في الممارسة العملية لما لها من تأثير حقيقي على تطوير القدرة على التغيير في المنظمة. وتخلص الدراسة إلى أن تنفيذ التغيير يستلزم فهم حقيقي للكفاءات الأساسية المطلوبة لبناء القدرة على التغيير في المنظمة.

## 2. الإطار النظري للدراسة

### 2.1. مفهوم قيادة التغيير

إن قيادة التغيير مفهوم بسيط ولكن صعب الممارسة، فرغم الكتابات التي تناولت الموضوع إلا أن أغلبها لم تقدم تعريف دقيق وواضح لهذا المفهوم إلا أن جوهر هذا المفهوم يتمحور حول الطريقة التي يتم بواسطتها إحداث التغيير، وفي ما يلي نقدم بعض التعاريف: قيادة التغيير هي مهمة القائد في إحداث تغيير مؤكد للمنظمات حسب الحاجة استجابة للفرص والتهديدات وتحولات المحيط (Daft, 2015, p. 460). فالتغيير لا يحدث بسهولة، لكن القائد الجيد هو الذي يعمل على تسهيل التغيير لجميع أفراد المنظمة وإظهاره على أنه إيجابي وطبيعي وأن يكون قدوة للآخرين ويجفهم ويتواصل معهم للحفاظ على جهود التغيير. (Daft, 2015, p. 461).

كما تعرف قيادة التغيير بأنها واحدة من أهم وأصعب المسؤوليات بالنسبة للمدراء والإداريين، أنها تنطوي على توجيه وتشجيع وتسهيل الجهود الجماعية للأعضاء على التكيف والبقاء على قيد الحياة في بيئة غير مستقرة وعدائية أحيانا، وبالنسبة لبعض المنظرين هذا هو جوهر القيادة (Yukl, 2013, p. 8).

وتعرف أيضا بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتحميسهم من خلال الدعوة الشخصية والرؤية والقيادة، والوصول إلى الموارد لبناء قاعدة صلبة من أجل التغيير (Deborah, 2000, pp. 116-130).

كما تعرف كذلك بأنها وظيفة قيادة المؤسسة خلال مسارها، أما قادة التغيير فهم كل المسؤولين عن تصميم عمليات هذا المسار والإشراف عليها (Anderson, 2001, p. 150).

انطلاقاً من التعاريف المقدمة يمكن تعريف قيادة التغيير بأنها تحديد الرؤية بوضوح ودقة مع القدرة على التأثير في الأفراد ومساعدتهم من أجل إحداث التغيير المطلوب بما يتماشى مع التغيير الحاصل في البيئة الداخلية أو الخارجية مع توفير الموارد الضرورية.

**2. 2. أسباب التغيير:** إن التغيير يكون مدفوعاً بجملة من الأسباب، وتحديدتها يكون بطرح التساؤل التالي: لماذا التغيير؟ حيث يرى (Gélinie, 1998, pp. 346-347) أن أسباب التغيير يمكن حصرها في النقاط التالية:

- طلبات الزبائن وضغوطات حول الأسعار؛
  - تغيرات في الأداءات المالية؛
  - تزايد حدة المنافسة؛
  - عوملة الأسواق وتطور التكنولوجيا؛
  - الاندماجات، الاكتسابات والتحالفات؛
  - تطور التشريعات؛
  - إدارة عامة جديدة أو إدارة الرؤية.
- أما (روبينسون، 2000، صفحة 22) فيعتقدان أن هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير:
- الأزمة (crisis): بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتغيير.
  - الرؤية (vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه.
  - الفرصة (opportunity): بمعنى التنبؤ أن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.
  - التهديد (threat): أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها.
- فأسباب عموماً التي تدفع المؤسسة للتغيير يمكن تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين هما:
- أسباب داخلية: يمكن التعرف عليها من خلال تحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة.
  - أسباب خارجية: يمكن التعرف عليها من خلال تحليل البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات.

### 2. 3. أنواع التغيير: لقد تعددت تصنيفات التغيير وأنواعه:

**أ. تغيير مخطط:** إن التغيير المخطط عبارة عن تلك العمليات التي تحوي قدراً من الانتقال السلس، من رؤية استراتيجية واضحة سابقة إلى وضع مستقبلي مرغوب كإنتاج ناجح من سلع أو خدمات (ويلسون، 1995، صفحة 55) وتجدر الإشارة إلى أن التغيير المخطط ليس فقط استجابة لمعالجة مشكلة معينة، وإنما رصد وتوقع لتغييرات محتملة الحدوث. من ناحية أخرى، فهو لا يقتصر على إيجاد حلول لمشاكل معينة وإنما يمتد ليشمل محاولة استغلال فرص وإمكانيات معينة لتحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة (حريم، 2004، صفحة 364). ومن مزايا التغيير المخطط أنه يقلل من مقاومة التغيير لأنه قبل التنفيذ يتطلب من الإدارة العليا تحديد القوى المؤيدة والمعارضة حتى يمكن إزالتها ليسهل تنفيذه.

**ب. تغيير طارئ:** وهو التغيير الذي يحدث تلقائياً دونما تخطيط مسبق، وقد يكون ضاراً ومدمراً أو مفيداً (حريم، 2004، صفحة 364) وهو يعتبر ظاهرة تطورية نتيجة لتفاعل الخصائص التاريخية، الاقتصادية، السياسية وقطاع الأعمال (ويلسون، 1995، صفحة 24)، إن التغيير الطارئ قد يواجه مقاومة عنيفة لأن الأفراد لا تكون لديهم رؤية واضحة من وراءه مما قد يشعرهم بالخوف والتهديد.

## 2. 4. مراحل عملية التغيير:

نحاول في هذه النقطة توضيح مختلف المراحل التي تمر بها عملية التغيير، وهذا من أجل التنفيذ الجيد والصحيح لهذه العملية، يرى Lewin Kurt أن التغيير عملية مخططة تمر بالمراحل التالية (حریم، 2004، صفحة 370):

- الإذابة (unfreezing): وتتضمن هذه المرحلة إثارة انتباه الأفراد، وإدراكهم لمدى الحاجة للتغيير، وتظهر هذه الحاجة بسبب العادات والممارسات السلبيه التي تعيق تقدم المنظمة، لذا لا بد من التفكير الإيجابي والابتكاري للقضاء عليها من خلال إيجاد أفكار وممارسات جديدة.

- التغيير (changing): وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تعلم، حيث يكتسب الأفراد طرق وممارسات وسلوكات جديدة تساعدهم في حل مشاكلهم وتنفيذ التغيير على أحسن وجه، وتتم هذه المرحلة بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها، أي تحديد أهداف التغيير. ويجذر Lewin من التسرع في هذه المرحلة، لأن ذلك قد يؤدي إلى مقاومة التغيير، خاصة إذا لم يتم إذابة الجليد بشكل سليم في المرحلة الأولى.

- إعادة التجميد (refreezing): في هذه المرحلة يتم تثبيت المزايا المحققة من التغيير والحفاظ عليها، وذلك بدمج الأفكار والممارسات والسلوكات التي تعلمها الأفراد في أساليب عملهم.

## 2. 5. أساليب قيادة التغيير

قيادة التغيير في حقيقة الأمر يمكن إنجازها في عمليتين أساسيتين عملية تصميم وعملية تسهيل، وعليه يمكن التمييز بين ثلاثة أساليب أساسية لقيادة التغيير (Anderson, 2001, p. 151):

- السيطرة Controlling change leaders

- التسهيل Facilitative change leaders

- التنظيم الذاتي Self-organizing change leaders

وفي ما يلي شرح لهذه الأساليب الثلاثة:

- أسلوب قائد التغيير المسيطر: يميل القادة إلى استعمال أدوات إدارة المشروع لتصميم عملية التغيير طبقا لمنهجية متسلسلة ثم تنفيذ الخطة بدون اختلاف أو مع اختلاف طفيف، وغالبا ما يهمل القادة المسيطرون حاجات الأفراد والعوامل الثقافية مما يسبب حالات من القلق والصراع والارتباك. عدم مرونة هذا النمط يجعله غير مناسب نظرا للطبيعة الديناميكية لعملية التغيير.

- أسلوب قائد التغيير المسهل (الميسر): يصمم القادة من هذا النوع عملية تغيير شاملة، أثناء عملية التسهيل ينفذون بوعي عملية التغيير كحالة ديناميكية ناشئة، لذا فإن التصميم لا بد أن يكون واضحا ومعدا مسبقا مع ضرورة المرونة في التنفيذ. أن قادة التغيير المسهلين يستمعون جيدا للمعلومات الراجعة من الأفراد، التنظيم أو الأسواق والتي من شأنها أن تسهل عملية التحول، لهذا فهم يشجعون على تبادل المعلومات وتوفر درجة عالية من المشاركة مع معالجة كل الحقائق الداخلية أو الخارجية، والتركيز على ظروف نجاح العملية

- أسلوب التنظيم الذاتي لقادة التغيير: القادة هنا لا يتبعون منهجية معينة بل يسمحون لعملية التغيير أن تنظم نفسها ولا يحاولون السيطرة عليها أو التأثير فيها بشدة، أم بالنسبة لعملية التصميم الأولي والتسهيل فهي تظهر مباشرة من المنظمة، كما يستخدم قادة التغيير من هذا النوع أدوات متعددة لتهيئة ظروف مناسبة للتغيير.

## 2. 6. مستويات التغيير والأساليب القيادية:

حسب النظرية الموقفية فإن السلوكات القيادية وأشكال التأثير تختلف باختلاف الحالات والظروف التي تواجه المنظمة وعليه فإن هذا يتطلب أساليب قيادية مختلفة ومتغيرة حسب المستويات المرتبطة بالتغيير، فكل مستوى يتطلب طريقة معينة للتأثير يتحدد بموجبه

الأسلوب القيادي المناسب. فمحاولة القائد نقل المؤسسة والأفراد إلى حالة مستقبلية هذا يتطلب تأثير من نوع خاص لبلوغ الهدف كاللتصرف بطريقة استباقية أو أن تكون كرد فعل بتكوين رؤية واضحة عن المستقبل.

أما في حالة تنفيذ التغيير فيختلف الأسلوب حسب مدى تقبل الأفراد للتغيير أو رفضه، فإذا كان هناك تقبل للتغيير من قبل الأفراد لخطة التغيير فالقائد يميل إلى ترك مساحة من الحرية للأفراد في تعاملهم، أما إذا كانت هناك مقاومة فيحاول التعامل معها حسب درجتها أما في بعض الأحيان قد لا يكون للمقاومة ما يبررها فيميل القائد إلى استخدام السلطة والقوة لتجاوزها.

كما أن في مرحلة متابعة التغيير وتقييمه يبدي أيضا القائد تصرفات مختلفة حسب درجة التزام الأفراد بالتغيير والنتائج المحققة وتكيفهم مع الوضع الجديد.

إن القائد عليه أن يكيف أسلوبه حسب السياق الموجود فيه والمهام التي يقوم بها. وقد قدم (Dilts, 1996, p. 216)

الأساليب التالية لإحداث تغيير حسب المجال المستهدف:

- التأثير في المحيط: يتدخل القائد عندما تكون الأمور ليست على ما يرام أو حدوث بعض الأخطاء والانحرافات فيطبق أسلوب القيادة الحرة أو الإدارة بالاستثناء.
- التأثير في السلوك: بدعم السلوكات الإيجابية وتعديل السلوكات السلبية فيطبق أسلوب المكافأة المشروطة.
- التأثير في القدرات: لتحقيق الأهداف بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف أو الاستثارة الذهنية.
- التأثير في المعتقدات: تنطوي على الاعتبارات الفردية والقيم بتطبيق أسلوب الحفز الإلهامي والإهتمام الإنساني بالفرد.
- التأثير في الهوية: تقاسم رؤية مشتركة بتطبيق الأسلوب الكاريزمي.

## 2.7. الخصائص الواجب توفرها في القيادة لإنجاح التغيير:

- حتى تنجح عملية التغيير لا بد من توافر خصائص معينة في القادة نوجزها في ما يلي (السكرانة، 2010، الصفحات 356-357):
- القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات: إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافا قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانات المتوفرة.
  - القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار: يجب أن تتوفر المهارات والقدرات والدافعية للابتكار والابداع لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.
  - القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الأفراد العاملين، خاصة في الإدارة العليا للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.
  - القدرة على إحداث التغيير: يجب أن تتوفر لدى القادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.
  - القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية.
  - القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: إن الإدارة العليا يجب أن تتوفر لديها القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل على الإدارة العليا القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عملي ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
  - القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: وهنا يجب أن تتوفر أنظمة تقييم مؤسسة وفردية حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات، فتوفر الأنظمة مع الأفراد أصحاب المهارات العالية يؤدي إلى الارتقاء بالتنظيم إلى وضعية أحسن.

-القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة، وعمليات تنظيمية، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دور بارزا في إنجاح التغيير نتيجة لمحدودية قدرات الإنسان.

### 3. الدراسة الميدانية

3.1. منهج الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي لدراسة إشكالية هذا الدراسة، بغية الوصول إلى معرفة دقيقة ومنظمة عن عناصر الموضوع، وتحديد العلاقة بين عناصر هذا الأخير ومعالجة الإشكالية المطروحة، والتعرف على وضعية المؤسسة.

كما اعتمدنا الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، تضمنت مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا حيث ساعدت كل من الملاحظة والمقابلة والوثائق على صياغتها، لذلك فقد مرت هذه الاستمارة بالعديد من المراحل من الإعداد والتجريب والتقييم حتى أصبحت جاهزة وملائمة في صورتها النهائية لقياس المتغيرات المتعلقة بأساليب قيادة التغيير وعملية التغيير.

### 4. 2. صدق الدراسة

الجدول رقم(01): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات متغيرات الدراسة

المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
أساليب قيادة التغيير	0.713
عملية التغيير	0.904

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,7.13 و 0,914 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفا كرونباخ هي 0,942 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

### 3. 3. مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المؤسسة المينائية لسكيكدة في مختلف المستويات الإدارية من مديرين، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح ورؤساء فروع والبالغ عددهم 175.

ب. عينة الدراسة: اختيرت عينة الدراسة عشوائيا من مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة بناء قانون حساب العينة حسب قانون ومعادلة "ستيفن ثامبسون" كما يلي:

الجدول رقم(02): مجتمع وعينة الدراسة

حجم المجتمع	حجم العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الغير صالحة	الاستمارات الصالحة
175	120	120	95	10	85

المصدر: من إعداد الباحثين

يمثل الجدول السابق حجم وعينة الدراسة والاستمارات الخاضعة للتحليل حيث تم توزيع (120) استمارة استبيان على عينة الدراسة وتم الحصول على (95) استمارة و بنسبة استرجاع (79.16%) من الاستبيانات الموزعة، وكانت الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (85) استبيان وبنسبة (70.83%) من حجم العينة.



## 3. 4. قياس متغيرات الدراسة

الجدول رقم (03): أساليب قيادة التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكدة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
قائد التغيير المسيطر	3.761	0.211	مرتفع
قائد التغيير المسهل	3.701	0.229	مرتفع
التنظيم الذاتي	3.697	0.220	مرتفع
عملية التغيير	3.633	0.198	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن أساليب قيادة التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكدة تسود بدرجات متفاوتة بسيطة، حيث يمكن القول أنها تسود بنفس الدرجة وذلك لتقارب أوساطها الحسابية وانحرافات المعيارية.

## 4. تحليل ومناقشة النتائج

معرفة طبيعة العلاقة بين أساليب قيادة التغيير وإدارة التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكدة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس اتجاه تلك العلاقة وهل هي ذات دلالة إحصائية أم لا حسب الفرضيات المقدمة كما يلي:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب قيادة التغيير وإدارة التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (04): نتائج الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	R	R <sup>2</sup>	F	F معنوية	$\beta$	t	T معنوية	التباين المسموح Tolérance	معامل تضخم التباين VIF
عملية التغيير	المسيطر	0.831	0.61	60.262	0.00	0.191	2.962	0.04	0.859	1.164
	المسهل					0.370	4.616	0.00	0.512	1.952
	الذاتي					0.385	4.820	0.00	0.536	1.866

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من أجل معرفة العلاقة بين عملية التغيير والمتغيرات المستقلة (أساليب قيادة التغيير: مسيطر، مسهل، ذاتي) تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول أعلاه، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أنه نموذج معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 60.262 بدلالة 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 0.01 وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته 61% من التباين الحاصل في إدارة التغيير. كما جاءت قيمة  $\beta$  التي توضح العلاقة بين إدارة التغيير وأسلوب قائد التغيير المسيطر بقيمة 0.191 ذات دلالة إحصائية فكلما تحسن أسلوب قائد التغيير المسيطر بوحدة واحدة تحسن مستوى إدارة التغيير بمقدار 0.191، وكانت قيمة  $\beta$  التي توضح العلاقة بين إدارة التغيير وأسلوب قائد التغيير المسهل بقيمة 0.370 ذات دلالة إحصائية فكلما تحسن أسلوب قائد التغيير المسيطر بوحدة واحدة تحسن مستوى إدارة التغيير بمقدار 0.370، أما قيمة  $\beta$  التي توضح العلاقة بين إدارة التغيير وأسلوب التنظيم الذاتي بقيمة 0.385 ذات دلالة إحصائية فكلما تحسن أسلوب قائد التغيير المسيطر بوحدة واحدة تحسن مستوى عملية التغيير بمقدار 0.385.

للتعرف على نتائج الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة تم إجراء المعالجة الإحصائية لمعامل تضخم التباين (VIF) وكذلك معامل التباين المسموح، ومن الجدير بالذكر أنه إذا كانت قيمة (VIF) أكبر من 5، وقيمة (Tolérance) أقل من 0.2 فهذا يعني أن المتغيرات المستقلة يوجد بينها ارتباط عال (الكساسة، 2020). يبين الجدول أعلاه أن معامل تضخم التباين VIF للمتغيرات المستقلة أصغر من 5 وأن قيم التباين المسموح Tolérance أكبر من 0.2 مما يدل على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المذكورة آنفا وهذا يعني عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج. ونستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{إدارة التغيير} = 0.119 + 0.191 \text{ مسيطر} + 0.370 \text{ مسهل} + 0.385 \text{ ذاتي} + \text{خطأ التنبؤ}$$

ب. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب قائد التغيير المسيطر وإدارة التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم(05): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار علاقة أسلوب قائد التغيير المسيطر وإدارة التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكدة

المتغير	قيمة $\beta$	قيمة t	مستوى معنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
قائد التغيير المسيطر	0.453	4.830	0.000	0.469	0.220

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده أسلوب قائد التغيير المسيطر على إدارة التغيير ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.469) عند مستوى دلالة 0,000 اقل من 0,05، ومعامل تحديد 0,220 أي ما قيمته 22 % من التغيرات في إدارة التغيير ناتج عن التغيير في مستوى أسلوب قائد التغيير المسيطر، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  0,453 وهذا يعني أنه كلما تحسن أسلوب قائد التغيير المسيطر بوحدة واحدة تحسن مستوى عملية التغيير بمقدار 0.453 وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة t البالغة 4.830 عند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهي أكبر من t الجدولية المقدر بـ 1.663، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لأسلوب قائد التغيير المسيطر على عملية التغيير.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب قائد التغيير المسهل (المسهل) وإدارة التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم(06): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار علاقة أسلوب قائد التغيير المسهل وإدارة التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكدة

المتغير	قيمة $\beta$	قيمة t	مستوى معنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
قائد التغيير المسهل	0.694	10.236	0.000	0.747	0.558

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده أسلوب قائد التغيير المسهل على إدارة التغيير ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.747) عند مستوى دلالة 0,000 اقل من 0,05، ومعامل تحديد 0.558 أي ما قيمته 22 % من التغيرات في عملية التغيير ناتج عن التغيير في مستوى أسلوب قائد التغيير المسهل، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  0.694 وهذا يعني أنه كلما تحسن أسلوب قائد التغيير المسهل بوحدة واحدة تحسن مستوى عملية التغيير بمقدار 0.694 وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة t البالغة 10.236 عند مستوى معنوية أقل

من 0,05 وهي أكبر من t الجدولية المقدرة بـ 1.663، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لأسلوب قائد التغيير المسهل على عملية التغيير.

ث. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنظيم الذاتي لقيادة التغيير وإدارة التغيير في

المؤسسة المينائية لسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم(07): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار علاقة أسلوب التنظيم الذاتي وإدارة التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكدة

المتغير	قيمة $\beta$	قيمة t	مستوى معنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
قائد التغيير الذاتي	0.699	9.963	0.000	0.738	0.545

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده أسلوب التنظيم الذاتي لقيادة التغيير على إدارة التغيير، إذ بلغ معامل الارتباط 0.738 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05، ومعامل تحديد 0.545 أي ما قيمته 22% من التغيرات في إدارة التغيير ناتج عن التغيير في مستوى أسلوب التنظيم الذاتي لقيادة التغيير، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  0.699 وهذا يعني أنه كلما تحسن أسلوب التنظيم الذاتي لقيادة التغيير بوحدة واحدة تحسن مستوى عملية التغيير بمقدار 0.699 وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة t البالغة 9.963 عند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهي أكبر من t الجدولية المقدرة بـ 1.663، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لأسلوب التنظيم الذاتي لقيادة التغيير على عملية التغيير.

## 5. الخاتمة

بعد معالجة موضوع أساليب قيادة التغيير وأثره على عملية التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكدة، تبين لنا الدور الكبير الذي تؤديه القيادة الإدارية بمختلف أساليبها في التأثير على العمال وتوجيه سلوكياتهم على نحو إيجابي يضمن نجاح عملية التغيير وتحقيق النتائج المرجوة منها، ففعالية القيادة تتحدد بقدرته القادة على إحداث التغيير وفق رؤية مستقبلية واضحة المعالم تضمن المشاركة والتعاون خلال مسار التغيير بدءاً من الإعداد للتغيير ثم تنفيذه وانتهاءً بمتابعته وتقييمه.

**5.1. النتائج:** أظهرت النتائج أن هناك أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب قيادة التغيير على عملية التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكدة، وتعتبر هذه العلاقة قوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.831، ومعامل تحديد 0.61 أي ما قيمته 61% من التغيرات في إدارة التغيير ناتج عن التغيير في مستوى أساليب قيادة التغيير.

كما أوضحت لنا الدراسة أن أساليب قيادة التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكدة تسود بدرجات متفاوتة بسيطة، حيث يمكن القول أنها تسود بنفس الدرجة وذلك لتقارب أوساطها الحسابية وانحرافات المعيارية.

**5.2. التوصيات:** في ظل النتائج المتوصل إليها نقترح جملة من التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في قيادة التغيير بنجاح:

- تواجه المؤسسة المينائية لسكيكدة حالات وظروف متغيرة وعليه فإن هذا يتطلب أساليب قيادية مختلفة حسب المستويات المرتبطة بالتغيير، فكل مستوى يتطلب طريقة معينة للتأثير يتحدد بموجبه الأسلوب القيادي المناسب.
- مراعاة تطبيق التغيير وفق منهجية علمية واضحة، خاصة وأنه هناك العديد من النماذج المقدمة لإدارة وتنفيذ التغيير.
- يفترض على المؤسسة إشراك العاملين في عملية التغيير لتعزيز انتمائهم للمؤسسة، والتزامهم لتحقيق أهداف التغيير.

- ضرورة تطبيق استراتيجيات حديثة للتغيير، من شأنها إحداث طفرات نوعية في واقع المؤسسة.
- مشاركة العمال في الإعداد التغيير من شأنه أن يساهم في تقبل التغيير والعمل على مسانדתه ودعمه.
- اعتماد برامج تدريبية لتطوير القادة لأنه يساهم في تحسين ممارستهم وأساليبهم القيادية من خلال التركيز على تعلم مهارات جديدة.

### قائمة المراجع

- Ali Hussein Alkahtani, I. A.-J. (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. *Australian Journal of Business and Management Research* , 1 (2), 70-98.
- Anderson, D. A. (2001). *Beyond Change Management*. Jossey-Bass/Pfeiffer: San Francisco.
- Ann-Louise Holten, S. O. (2015). Leadership Style and the Process of Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal* , Vol. 36 (Issu 1), 2 – 16.
- Daft, R. L. (2015). *The Leadership Experience*. USA: Cengage Learning.
- Deborah, R. &. (2000). Building change leadership capability: The quest for change competence. *Journal of Change Management* , 1 (2), 116-130.
- Dilts, R. B. (1996). *Visionary Leadership Skills*. California: Meta Publication.
- Gélinie, O. (1998). *Les meilleurs pratiques de management*. Paris: Organisation.
- huihi. (45). jikji. iioio .
- May-Chiun Lo, T. R. (2010). Testing Multi-Dimensional nature of "New Leadership" in a non-Western context: The case of Malaysia. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* , 14 (2), 61-74.
- Paglis, L. L. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior* , 23 (2), 215-235.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organisations*. England: Pearson.
- الأغا، و. ح. (2010). القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12 العدد 2، 297-346.
- البليسي، ح. م. (2002). الأساليب القيادية وإدارة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- العطشان، ا. ع. (2011). أثر أنماط القيادة في استراتيجية التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- الغنم، ش. أ. (2013). أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. جامعة الشرق الأوسط، الأردن: رسالة ماجستير.
- الكساسبة، و. ع. (2020). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام. مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08 العدد 02، ص 12-29.
- بلال خلف السكارنة. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حسين حريم. (2004). السلوك التنظيمي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- دافيد س. ويلسون. (1995). استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- دانا جاينس، جيمس روبنسون. (2000). التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة -مميك.
- رغد محمد يحي خروفة. (2010). قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرفادين، مجلد 32 (العدد 99)، 1-33.
- علي عباس كامل. (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على قرارات صنع التغيير. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين (العدد الأول)، 129-157.