

## الأنماط القيادية وتأثيرها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية

دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف

### *Leadership types and their impact on reducing forms of resistance to change in Algerian enterprises - Case study in regional directorate of Mobilis Chlef*

معموري صورية<sup>1</sup>

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - الجزائر

s.maamouri@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2023/06/11

تاريخ القبول: 2023/06/05

تاريخ الاستلام: 2023/03/19

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية في التقليل من مقاومة التغيير بالمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف، وتمثلت عينة الدراسة في جميع الموظفين بالمديرية الجهوية، والبالغ عددهم (55) عنصراً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (29) فقرة، تم توزيع (55) استبانة، وتم استرجاع (37) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجموعة، اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماع (SPSS) توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للأنماط القيادية، على التقليل من مقاومة التغيير، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية جاءت بدرجات ما بين المتوسطة والضعيفة، لجميع الأنماط القيادية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، والمتساهل) بأشكال مقاومة التغيير، وقد أوصت الدراسة، بضرورة تفعيل الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية، في التقليل من أشكال مقاومة التغيير، وضرورة التقليل من تبني قادة موبيليس الشلف من بعض خصائص القيادة الأوتوقراطية، والقيادة المتساهلة.

**الكلمات المفتاحية:** أشكال مقاومة التغيير - القيادة - الأنماط القيادية.

#### Abstract:

*This study aimed at identifying the impact of Leadership styles in reducing change resistance to the Regional Directorate of Mobilis The study sample is composed of all 55 regional directorate of Mobilis staff element, In order to achieve the study's objectives; a questionnaire consisting of 29 items: We distributed 55questionnaire 38 have been retrieved and we used the SPSS Program to analyse the data collected ; The study found a statistically significant effect of Leadership styles on reducing resistance to change and a great statistically significant correlation between intermediate and weak of all leadership types ( democracy ;autocracy and free leadership) with forms of resistance to change, The study recommended the need to operationalize the role played by management leadership in reducing forms of resistance to change , and the need the adoption of certain characteristics of autocratic leadership and free leadership by Mobilis leaders of Chlef*

**Key words:** forms Change Resistance-Leadership - Leadership styles .

## مقدمة:

تُشكل مقاومة التغيير فرديةً كانت أو جماعية، علنيةً كانت أو مخفية، عقبة في طريق سعي المنظمات إلى مواكبة مختلف التغيرات، وتحقيق الاستمرار والنمو، لذا تتضح أهمية التعرف على أسباب هذه المقاومة، للوصول إلى أفضل الحلول للحد من هذه الظاهرة، وعليه فلا تقتصر الحاجة إلى تحديد كيف تتم قيادة التغيير أو كيف يتم تنفيذه فقط، وإنما تتمثل الحاجة الحقيقية في توفير النمط القيادي المناسب الذي يحاول أن يتبنى قبل كل عملية تغيير استراتيجيات وطرق للتقليل من أشكال مقاومته.

حيث يستوجب فهم المقاومة وحسن التعامل معها، وهذا من خلال قدرات استراتيجية عالية لقادة إداريين متمكنين، لهم القدرة على صياغة وتطبيق استراتيجيات فاعلة لإدارة التغيير، والتعامل مع مقاومته، مع الأخذ في الاعتبار منطقية المقاومة وإيجابياتها في بعض الأحيان، لتكن منطلقاً لفهم اتجاهات العاملين، ومراجعة خطط التغيير بشكل دقيق، والتأكد من مدى سلامة التوجهات وفعاليتها.

## مشكلة الدراسة

منذ أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً للمنافسة في 2005، سعت مؤسسة موبيليس إلى التكيف مع التطورات العالمية الحاصلة في قطاع الاتصالات، فهي تسعى جاهدة إلى العمل على تحديث وتحديث مختلف أنظمتها الإدارية، من خلال تبني عدة برامج تغييرية عميقة، فنجاح أو فشل عملية التغيير، مرتبط بمدى تقبل المسؤولين والعاملين لهذه العملية ومدى تعاونهم لإنجاحها. ومقاومة التغيير بمختلف أشكالها، تمثل أحد أهم التحديات التي تواجه قادة موبيليس وكمحاولة لمعرفة واقع مواجهة هذا التحدي، وعلى أساس ما تقدم عرضه، تبرز معالم إشكالية البحث، والتي يمكن بلورتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الأنماط القيادية في التقليل من أشكال مقاومة التغيير بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف؟

وتنبثق من الإشكالية المطروحة، عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

1. ما مدى إدراك أفراد عينة الدراسة، للنمط القيادي السائد بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف؟
2. ما مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لأشكال مقاومة التغيير السائدة بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال مقاومة التغيير، تعزى للخصائص الشخصية من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي)؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على أشكال مقاومة التغيير بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف؟

ولإجابة على السؤال الرئيسي وما طرح من أسئلة فرعية، سنتناول في هذه الورقة البحثية، بالدراسة والتحليل الفرضيات التالية:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال مقاومة التغيير، تعزى للخصائص الشخصية من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي).
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية على أشكال مقاومة التغيير بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف.

**أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المعالج، فظاهرة مقاومة التغيير بحاجة إلى قيادة فعّالة للتعامل معها، بشكل موضوعي، من خلال فهم تلك المقاومة، وتعريفها تعريفاً دقيقاً، وانتقاء الاستراتيجية الملائمة، الأمر الذي يعتمد بشكل كبير على النمط القيادي السائد في المنظمة، والقادر على اختيار المنهج أو الأسلوب الذي يحقق التوافق الأنسب بين التغيير وظروف الموقف ومن يتأثرون بالتغيير من الأفراد.

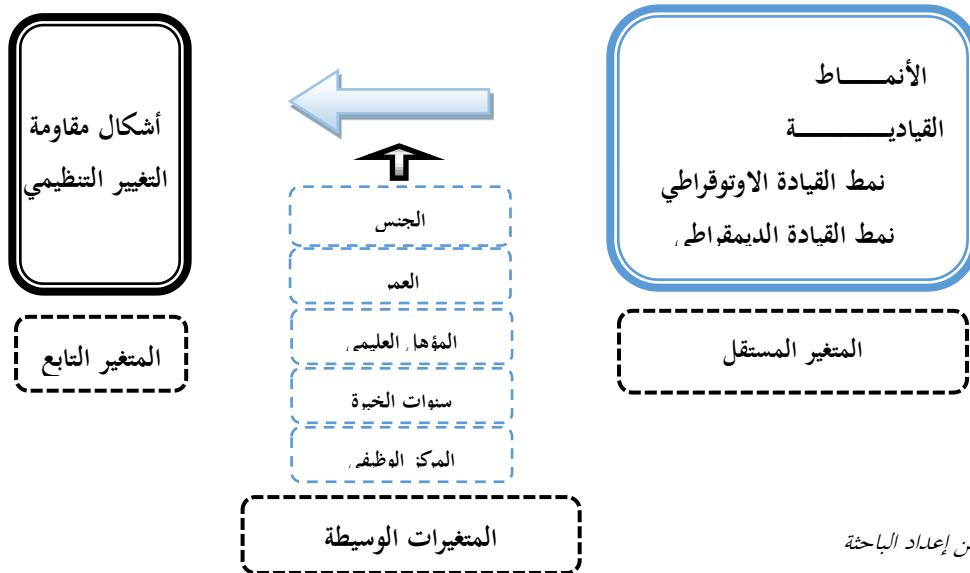
## أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذه الورقة البحثية، إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل أهمها فيما يلي:
- التعرف على الأهمية البالغة للقيادة ودورها الجوهرية في التعامل مع مقاومة التغيير؛
  - معرفة الأنماط القيادية السائدة بالمديرية الجهوية لمويليس الشلف؛
  - محاولة اكتشاف صور التعبير عن مقاومة التغيير، والمتبناة من قبل موظفي المديرية الجهوية لمويليس الشلف؛
  - البحث في الفروق بين إدراك الموظفين لأشكال مقاومة التغيير السائدة، على مستوى المديرية الجهوية لمويليس الشلف، باختلاف خصائص الشخصية والوظيفية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي؛
  - توضيح طبيعة التأثير بين الأنماط القيادية، وأشكال مقاومة التغيير بالمديرية الجهوية لمويليس الشلف؛
  - تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات، فيما يخص موضوع الدراسة.

## منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا، على المنهج الوصفي، لوصف الحقائق المتعلقة بالظاهرة المدروسة، والمنهج التحليلي الاستدلالي، القائم على اختبار صحة الفرضيات، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بغية الوصول إلى النتائج المرجوة، ووضع المقترحات والتوصيات النابعة من الدراسة.

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

## تقسيمات الدراسة:

لغرض الوصول إلى الأهداف المحددة آنفاً، تم تقسيم الدراسة إلى محورين، المحور الأول خاص بالجانب النظري، تناولنا فيه أساسيات حول الأنماط القيادية، وأشكال مقاومة التغيير، أما المحور الثاني فخصصناه للدراسة الميدانية، حيث تم توضيح كلا من مجتمع وعينة البحث، الوسائل والأدوات المستخدمة في معالجة الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات الموضوعية، لنختم الورقة البحثية بخاتمة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها، وأهم التوصيات المقدمة.

## المحور الأول: الإطار النظري للدراسة:

يعتبر الأسلوب القيادي المناسب المفتاح الأساسي لنجاح التغيير. والتعامل مع مقاومة تجسيده، وتبرز أهمية القيادة من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على تابعيه، بتوظيفه للكثير من المهارات والاستراتيجيات، وتمتعه بقوة تمكنه من التأثير المباشر عليهم، والحصول على تعاونهم.

### أولاً: الأنماط القيادية

نشير في البداية بأن اهتمامنا من خلال هذه الورقة البحثية، ينصب على مفهوم القيادة في منظمات الأعمال، والتي يفضل البعض إطلاق لفظة "القيادة الإدارية"، على ما نشير إليه هنا بمفهوم القيادة، والتي تُعد أساس العملية الإدارية، وحيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة، ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها<sup>1</sup>.

**1- مفهوم القيادة:** تعتبر القيادة جوهر العملية الادارية، فهي مفتاح الإدارة وجزء أساسي منها وليست كلها، لذا وجب التمييز ما بين مصطلحي القيادة والإدارة، الذي غالباً ما يتم الخلط بينهما، ونورد في هذه النقطة ما ذكره (كوتر)، فالإدارة تتعلق بالتوافق مع التقييم، أما القيادة فإنها تتعلق بالتوافق مع التغيير<sup>2</sup>. فالقيادة تركز على العاطفة، وتهتم بالكليات واختيار العمل الصحيح، بينما الإدارة تركز على المنطق، وتهتم بالتفاصيل واختيار الطريقة الصحيحة في العمل، ويشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة<sup>3</sup>.

بداية القيادة "leadership" كلمة مشتقة من الفعل اليوناني "archein" بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، أما كلمة القائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه<sup>4</sup>. وقد حظي مفهوم القيادة بعدة تعاريف، فعرّفها "روبرت بيليس B.Robert" على أنها حث الآخرين على التحرك نحو تحقيق الأهداف من خلال التأثير عليهم، لتحمل مسؤولية إنجاز المهام الموكلة إليهم لتحقيق تلك الأهداف<sup>5</sup>. أما روبرت ليفجستون (Robert Livingston)، فعرّفها بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل، وبأقل التكاليف، وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة، مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات<sup>6</sup>.

بينما يرى كوتر (J.P. Kotter) ان القيادة في منظمة الأعمال هي عملية واعية تتعلق بالتأثير والتغيير في سلوك وأفعال الآخرين باتجاه محدد<sup>7</sup>، لكن يجب التنويه إلى إمكانية النظر للقيادة على ان أثرها لا يتوقف عند الأثير المتبادل بين بين القائد ومرؤوسيه، بل يمتد إلى النظام الاجتماعي، كما يرى (هارن ولانك) بأن القيادة ظاهرة اجتماعية لا يمكن التعامل معها بدقة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها. وفي الأخير هناك من يرى، أن تحديد مفهوم القيادة يتحدد من خلال المدخل الذي ندرس من خلاله القيادة، حيث تُفسّر القيادة بالاعتماد على شخصية القائد (مدخل السمات)، أو بالاعتماد على نمط سلوك القائد (المدخل السلوكي)، أو بالاعتماد على الموقف الذي يكون فيه القائد (المدخل الموقف)، أو بالاعتماد على التفاعل بين نمط شخصية أو سلوك القائد، وبين خصائص الموقف (المدخل التفاعلي)<sup>8</sup>.

**2- أهمية القيادة:** تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري، والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وباختصار فإن أهمية القيادة تنبع من عدة نقاط، فبدون القيادة<sup>9</sup>:

- لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج؛
- تصبح كل العناصر الانتاجية، عديمة الفعالية والتأثير؛

- يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
- لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل، ومن ثم تخطط تقدمه وازدهارها على أساسه؛
- يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة؛
- ان تصرفات القائد الإداري، وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم الى تحقيق أهداف المنظمة.

**3- الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً:** النمط Style، هو سلوك الفرد كما يراه غيره، وليس كما يراه هو، أما النمط القيادي والذي نحن بصده، هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة.<sup>10</sup>

وجب الإشارة، إلى أنه ليس من الضروري أن يكون للقائد نمط إداري واحد، فقد يكون له عدة أنماط، ولكنه يعرف بالنمط الغالب على سلوكه، وبالرغم من ظهور العديد من الأنماط القيادية التي تتحدد من خلال العوامل الموقفية أو ما يعرف بالقوى الكامنة في الموقف؛ عوامل ترتبط بشخصيات وفلسفة القادة وخبراتهم، أو ما يعرف بالقوى الكامنة في المرؤوسين، كمستوى التعليم والشخصية؛ بالإضافة إلى عوامل متعلقة ببيئة العمل، وعوامل متعلقة بالزمن، وهناك من يضيف جانب آخر يرتبط بمستويات تفضيل إدارة المنظمة ككل. إلا أن الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً تتمثل في:<sup>11</sup>

### 3-1- نمط القيادة الأوتوقراطي:

من التسميات الأخرى لهذا النمط، نجد النمط المستبد، المتسلط، الفردي، والنمط الديكتاتوري، إلى إن كلمة الأوتوقراطية اشتملت على معظم المفاهيم والتسميات التي يدور مقصودها حول مفهوم واحد وهو قيام القائد الأوتوقراطي في إخضاع الأفراد في المنظمة التي يديرها تحت سيطرته.

ويتميز القائد في هذا النمط بتركيز جميع السلطات بيده فهو الذي يتخذ القرارات ويحدد السياسات والأنشطة، ورسم الخطط، ويتوقع من موظفين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر، ويجاول القائد الأوتوقراطي إن يتدخل في شتى الأمور وبكافة تفاصيلها ويقفل من الاتصال بين الموظفين. حيث ان العلاقات بينه وبين المرؤوسين تتسم غالباً بالشكلية، فالقائد هنا لا يفسح المجال للعلاقات الاجتماعية، وهذا الشكل من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين تجعل المرؤوس لا يقدم أكثر مما يُطلب منه.<sup>12</sup>

وبالرغم من وجود الأنماط المتعددة للقيادة الأوتوقراطية المتباينة في الأسلوب، والمتفقة في الغاية، إلا أن الدراسات ركزت على ثلاث أنماط رئيسية تتبع النهج الأوتوقراطي: نمط القيادة المتسلطة أو المتشددة- نمط القيادة الخيرة أو الصالحة- نمط القيادة اللبقة أو المناورة.

### 3-2- نمط القيادة الديمقراطي:

من التسميات الأخرى لهذا النمط، نجد القيادة الإستشارية أو الإنسانية، القيادة الإيجابية والتعاونية، ويقوم نمط القيادة الديمقراطي على أسس الاحترام لشخصية الفرد وحرية الاختيار، وأن القرار للأغلبية من غير أوامر متسلطة أو إجبارية. فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف، والتفكير، وإبداء الرأي، حتى يشعروا بأنهم أعضاء في تلك الجماعة، وأنهم يعملون معه، فهو يشاركهم في صنع القرار، ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادة يهتم ببعد الإنتاج ويسعى لتحقيق الأهداف، بالإضافة لاهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي.

### 3-3- نمط القيادة المتساهل:

من التسميات الأخرى لهذا النمط، نجد القيادة الفوضوية، أو القيادة عدم التدخل، أو القيادة المتسيبة، القيادة الحرة، أو القيادة المطلقة، هذا النمط يمنح فيه القائد الموظفين التصرف في تحديد الأهداف وإنجاز العمل بالطرق التي يختارونها، في ظل هذا النمط لا يملك القائد سلطه رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. لذلك فالقائد

المتساهل يهتم بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات غير محددة، وملاحظات عامه ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة، وهناك تقسيمات أخرى، نوجزها في الجدول التالي:

جدول رقم(01): تقسيمات أخرى للأنماط القيادية

صاحب التقسيم	الأنماط القيادية
Reddin	التصنيف الأول: الهروبي- المجامل- المتسلط- الموائم/ التصنيف الثاني: البيروقراطي- المطور- المتسلط العادل- الاداري الناجح
Yuki	الرسمي- المكافئ- القسري- المرجعي- الخبير
ماهر(2000)	المنسحب- الاجتماعي- المعتدل- المثالي- المساعد
العلاق(1998)	الشخصي- غير الشخصي- المتسلط- الديمقراطي- الأبوي- غير الرسمي
Rensis Likert	الاستبدادي المستغل- الاستبدادي العادل- المشاور- الجماعة المشاركة
Kiet Davis	القيادة الأبوية (مشتقة من الكلمة اللاتينية "باتر." وتعني الأب) - القيادة المعاونة- القيادة المشاركة

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على (فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، (دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009)، ص326؛

- غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، (دار عباء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015، ص، ص312-313،  
-OUAAR Wassila The Impact of Paternalistic Leadership on Developing Organizational Citizenship Behavior: Establishing a Leadership Model for Algerian Organizations, Review of Human Sciences Volume: 21/N°: 02, (2021) P1222.

## ثانياً- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

من طبيعة الأمور أن تتفاوت أنماط استقبال الأفراد للتغيير التنظيمي، فمنهم من يرحب به، ويعده مدخلاً لتطوره الشخصي والمهني، وتطور عمل المنظمة التي يعمل فيها، ومنهم من يعده تهديداً شخصياً ومهنياً له.

### 1- مفهوم مقاومة التغيير:

ويعد "Zandfer"(1950)، من أوائل الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير، وعرفها على انه السلوك الهادف الى وقاية، وحماية الشخص من أثار تغيير حقيقي، أو مفترض<sup>13</sup>، وقد عرف (أنسوف Ansoff) المقاومة "بأنها ظاهرة متعددة الوجوه، توجد نوعاً من التكاليف الزائدة والمعوقات غير المتوقعة، وتسبب خللاً في عملية التغيير، ترتبط في معظم الأحيان بالعاملين ذوي الاتجاهات السلبية، الذين يظهرون سلوكيات غير منتجة، ويرغبون بحماية أنفسهم من الأوضاع الغامضة والمجهولة."<sup>14</sup>

### 2- أسباب مقاومة التغيير:

من المهم تفهم أسباب المقاومة حتى يمكن التعامل معها لتكون مدخلاً مهماً للقضاء على المقاومة أو ترويضها، وإن كان يصعب تحديد جميع الأسباب إلا أننا سنحاول تقديم أهم مصادر وأسباب مقاومة التغيير، كما يلي:<sup>15</sup>

#### 1-2- أسباب المقاومة الفردية للتغيير: كالعادة، الأمان، العوامل الاقتصادية، الخوف من المجهول<sup>16</sup>، التعامل الانتقائي مع المعلومات،

نقص اتصالات التغيير، مما يؤدي إلى عدم وضوح أهداف التغيير، عدم إشراك الأشخاص المتأثرين بالتغيير في كل ما يتعلق بالتغيير؛

2-2- أسباب مقاومة التغيير على مستوى المجموعات المنظمة: هناك مجموعة من السمات تتصف بها المجموعات التنظيمية، تعوق التغيير التنظيمي، ومنها: القواعد غير الرسمية التي تمكنت الجماعات المنظمة، من تمتيتها، وأصبحت هي المحدد للسلوكيات المناسبة وغير المناسبة؛ ربما يؤثر التغيير في تماسك المجموعات التنظيمية، ويعمل على خلخلتها؛ آلية التفكير الجماعي قد يكون سبباً لمقاومة أي تغيير قد يؤثر على هذه الآلية.

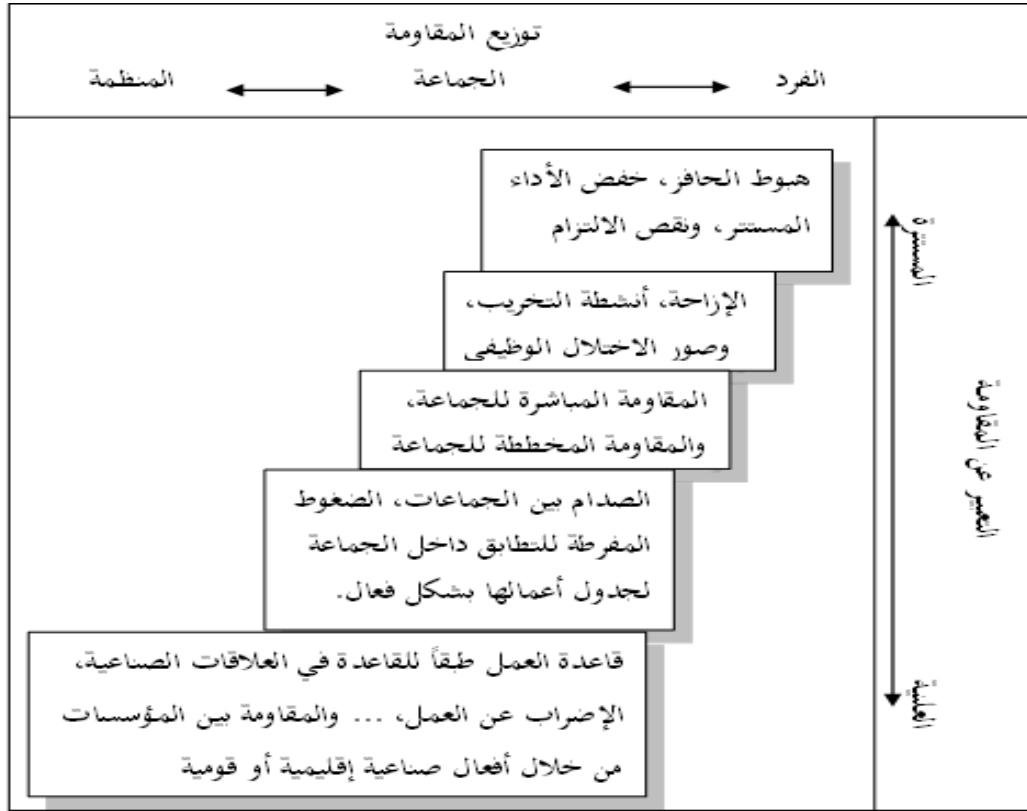
2-3- أسباب المقاومة المنظمة: وتعني أن هناك حدود وقيود تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير، ومنها:

قصور التركيب، التركيز المحدود للتغيير، قصور الجماعة، تهديد الخبرة، تهديد العلاقات الثابتة للقوة، تهديد التخصيص الحالي للموارد.

3- أشكال التعبير عن مقاومة التغيير:

قد يعبر عن المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وقد تكون خفية أو معلنة، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): أشكال التعبير عن المقاومة



المصدر: نيجل كينج، نيل اندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير- دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، (دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2004)، ص316.

نجد الطرق المعبرة عن المقاومة من طرف الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، إما مستترة أو علنية. تضم الأشكال المستترة على المستوى الفردي، هبوط الحافز، خفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات، ونجد المقاومة تأخذ صفة العلنية كلما زاد عدد الأفراد لتشكيل جماعات العمل، وفي هذه الحالة تأخذ المقاومة أحد الأشكال التالية:

تقليل التزام المنظمة، زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير، التغيب (نستطيع القول أن التغيب يترجم بالغيابات المتكررة التي تؤثر بالسلب على المنظمة، أما الغياب فيرى Heilbronner أنه يشمل " المرض، حوادث العمل، الأمومة، عطلة بسبب حادث عائلي و إجراء إداري، مختلف العطل المسموحة، التكوين خارج المنظمة، الإضراب، التكوين داخل المنظمة، وقت الراحة، عطلة نهاية الأسبوع، والعطلة السنوية"، التأخير، تحريب نظم الانتاج، تقوية معايير الجماعة والضغوط داخل الجماعة، مما يؤدي إلى أداء منخفض وصدام بين الجماعات، الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل.

في الأخير وبعد أن اتضح لنا أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال، فما على قادة التغيير إلى تحديد الشكل واختيار الاستراتيجية الأنسب، ومن الواضح أيضاً أن تكون المقاومة المستترة من أصعب الأنواع في التعامل معها، لأنها مخفية ويطول وقت اكتشافها. ونجد أن بول لورانس يضيف بعض أشكال المقاومة الإنسانية للتغيير كالآتي:<sup>17</sup>

- تخفيض مستمر في الإنتاجية من شأنه تكبد المنظمة لخسائر، وبروز مشاكل مع العملاء،
- زيادة عدد طالبي الاستقالة وعدد طالبي النقل، كرد فعل مباشر ورفض صريح للتغيير؛
- مناقشات ومعارك مستمرة، داخل المنظمة بين الرافضين والمؤيدين للتغيير والقائمين عليه؛
- اضطرابات في العمل، كالتأخير في تسليم الطلبات؛
- انتحال أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير.

### ثالثاً- إدارة مقاومة التغيير:

وهنا ترى الباحثة، أنه بالرغم من تنوع وتعدد أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، واختلاف صعوباتها، فهي حقيقة يستوجب فهمها، وحسن التعامل معها، وهذا من خلال قدرات استراتيجية عالية لقادة إداريين متمكنين، لهم القدرة على صياغة وتطبيق استراتيجيات فاعلة لإدارة التغيير، والتعامل مع مقاومته، لهم القدرة على توسيع استقلالية مرؤوسيهـم (التابعين) لتوفير سلطة صنع القرار للموظفين<sup>18</sup>. مع الأخذ في الاعتبار منطقية المقاومة وإيجابياتها في بعض الأحيان، لتكن منطلقاً لفهم اتجاهات العاملين، ومراجعة خطط التغيير بشكل دقيق، والتأكد من مدى سلامة التوجهات وفعاليتها، كما ترى الباحثة وجوب أن يكن لقادة التغيير المقدرة الكافية للتمييز بين الفرد المقاوم والفرد المتردد اتجاه التغيير، وشتان بين النوعين، هنا يقول دوجلاس سميث أنه ما بين 60-80% من الأفراد في أي منظمة ليسوا من فئة المقاومين أو من فئة المناصرين، إنهم فقط قلقون ومترددون حول ما يحدث في بيئتهم التنظيمية، وقد يتحول ترددهم إلى مقاومة عنيدة، إذا أنت استمرت في الخلط بين الظاهرتين<sup>19</sup> أي الخلط بين التردد والمقاومة، لذلك يجب على المسئول عن التغيير أن: يُحوّل التردد إلى مناصرة، وليس مقاومة، وأهم استراتيجيات إدارة المقاومة ما يلي:<sup>20</sup>

- التعليم والاتصال - المشاركة والاندماج - التسهيل والدعم - التفاوض والاتفاق - المناورة والاستقطاب - الترهيب الصريح والضمني.

### المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

من أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً، سنحاول من خلال هذا الجزء معرفة تأثير الأنماط القيادية على التقليل من أشكال مقاومة التغيير بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف، من خلال استعمال أساليب متنوعة لجمع البيانات والمعلومات.

### أولاً- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة، في جميع الموظفين بالمديرية الجهوية لموبيليس ناحية الشلف، والمقدر عددهم بـ (55) مفردة، وبسبب صغر حجم مجتمع الدراسة، اعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات، وعليه تم توزيع 55 استبانة، وتم استرجاع 38 استبانة صالحة للدراسة. (انه من ضمن القواعد بالنسبة لحجم العينة، أن الحد الأدنى لحجم العينة ينبغي الا يقل عن 30 مفردة<sup>21</sup>).

### ثانياً- المعالجة الإحصائية للبيانات:

من أجل تحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المعلمية، الوصفية والاستدلالية لتحليل اجابات واره مفردات عينة الدراسة، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Package for SPSSv22) (Social Sciences Statistical) بمختلف اختبارات (الإحصائية) التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار (ك<sup>2</sup>)، معاملات الارتباط، معاملات الانحدار البسيط اختبار (ت)، تحليل التباين، اختبار شيفيه (Scheffe)... إلخ.



ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة التوافق حسب المحك المعتمد في الدراسة. وتم الاعتماد على الجدول التالي.

الجدول رقم (02): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي	درجة الموافقة
[1.80،1.00]	غير موافق بشدة	منخفض جداً
[2.60،1.81]	غير موافق	منخفض
[3.40،2.61]	محايد	متوسط
[4.20،3.41]	موافق	مرتفع
[5.00،4.21]	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر: معموري صورية، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة

سونلغاز، الشلف، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر. 2017، ص: 201.

ثالثاً- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: باعتبار استبانة من أهم مصادر الحصول على البيانات الخاصة بموضوع الدراسة في شقها الميداني، فيجب إخضاعها لعدة اختبار، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، وذلك باستخدام نوعين من الاختبارات:

1- الصدق الظاهري (المحكمن): تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين، المؤهلين في موضوع البحث، لإبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة، ومدى انتمائها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية الاستبيان، من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها، وتقويم الصياغة اللغوية. وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، على أداة الدراسة.

2- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة: للتعرف على الصدق البنائي لأداة القياس، اعتمدنا على طريقة حساب درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية إلى قياسها، وهذا ما سنوضحه فيما يلي وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

الجدول رقم (03): نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

المحور	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	
الأنماط القيادية	نمط القيادة	01	"0.745	04	"0.883	
		02	"0.684	05	"0.867	
		03	"0.848	06	"0.785	
	نمط القيادة	07	"0.821	10	"0.790	
		08	"0.845	11	"0.830	
	الديمقراطي	09	"0.859	12	"0.826	
		13	"0.591	16	"0.845	
	نمط القيادة	14	"0.497	17	"0.851	
		15	"0.860	/	/	
	التغيير التنظيمي	أشكال مقاومة التغيير التنظيمي	18	"0.821	23	"0.877
			19	"0.834	24	"0.902
			20	"0.834	25	"0.859
			21	"0.909	26	"0.784
			22	"0.879	27	"0.695
			28	"0.840	/	/

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أعلاه، أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01 وهذا ما يدل على صدق الاتساق الداخلي لجميع أبعاد محور الأنماط القيادية، ولحور أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.

3- ثبات أداة الدراسة: الجدول رقم (04) يوضح معاملات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة.

جدول رقم (04): معاملات الثبات (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الأنماط القيادية	نمط القيادة الأوتوقراطي	06	0.890
	نمط القيادة الديمقراطي	06	0.906
	نمط القيادة التساهلي	05	0.797
أشكال مقاومة التغيير		11	0.958
الاستبيان ككل			0.934

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق، أن معاملات ثبات محاور الدراسة، وجميع أبعادها، تراوحت بين (0.797)، و(0.902)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج اجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

يوضح الجدول الموالي نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية وأشكال مقاومة التغيير السائدة بموبيليس - الشلف

الجدول رقم (5): تحليل نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية وأشكال مقاومة التغيير

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
نمط القيادة الديمقراطي	3.93	0.66	مرتفعة	01
نمط القيادة المتساهل	3.70	0.76	مرتفعة	02
نمط القيادة الأوتوقراطي	3.50	0.90	مرتفعة	03
الأنماط القيادية	3.71	0.62	مرتفعة	
أشكال مقاومة التغيير	2.70	0.97	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

بدراسة محتويات الجداول الخاصة، بتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بجميع أبعاد ومحاور أداة الدراسة، أعدنا الجدول أعلاه، ومن خلال التحليل خلصنا الى النتائج التالية:

- حظي نمط القيادة الأوتوقراطي بالمرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.99)، بانحراف معياري (0.66)، مما يدل على وجود موافقة مرتفعة من قبل المبحوثين، على تمتع القيادة بموبيليس - الشلف بكل خصائص النمط القيادي الديمقراطي، لأن جميع عبارات هذا البعد جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، وأهم خاصية تتمتع بها القيادة بالمؤسسة محل الدراسة، ومن وجهة

نظر الباحثين، هي أن القائد في موبيليس يأخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات العاملين، كما أنه يعمل بروح العمل الجماعي ويشجع على ذلك. هذا ما يجعلنا نتوقع أن هذه الميزة ستساعد الإدارة إلى حد بعيد في تقبل المرؤوسين للتغييرات المطبقة، وبالتالي التقليل من أشكال مقاومتهم للتغيير التنظيمي.

- بينما المرتبة الثانية، جاءت وبدرجة موافقة مرتفعة من طرف الباحثين لصالح النمط القيادي المتساهل، حيث المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ (3.70)، وبانحراف معياري (0.76)، أعلى متوسط حسابي كان للعبارة التي نصت على أن القائد في موبيليس - الشلف يفوض لمرؤوسيه صلاحيات اتخاذ القرارات بشكل واسع، تلتها وتقريباً بنفس الدرجة من الموافقة العبارة القائلة بأن يتردد قائدي كثيراً في محاسبة المرؤوسين المخالفين لأنظمة وقوانين العمل، أدنى درجة موافقة، بينت أن الباحثين يوافقون بدرجة متوسطة على أن القائد في موبيليس الشلف يتردد كثيراً في محاسبة المرؤوسين المخالفين لأنظمة وقوانين العمل، لكن وبشكل عام ومن خلال بقية عبارات هذا البعد والتي تمتعت بموافقة مرتفعة، فوجود هذا النمط من القيادة سيحول دون تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وتدفع العاملين للتسبب الوظيفي مما يؤدي للتكالية في العمل والتخبط وعدم القدرة على إيجاد التنسيق بين الأقسام المختلفة.

- أما المرتبة الثالثة والأخيرة، احتلها نمط القيادة الأوتوقراطي، وبدرجة موافقة مرتفعة هو الآخر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لعبارات هذا البعد (3.50)، بانحراف معياري (0.90)، مما يدل على وجود موافقة مرتفعة حول القيادة الأوتوقراطية، بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف، وأعلى متوسط كان بدرجة موافقة مرتفعة، خاص بالعبارة القائلة بأن القائد في موبيليس الشلف غير مرن أي شديد التمسك بالقوانين الرسمية والأنظمة، بينما ادنى متوسط جاء بدرجة موافقة متوسطة، للعبارة الثالثة، والتي استنتجنا من خلالها أن القيادة بالمؤسسة محل الدراسة لا تقبل الاختلاف في وجهات النظر. مما سبق نخلص إلى أن غياب المرونة في التعامل والتمسك الشديد بالرسميات، أكيد من شأنه التأثير وبشدة في درجة قبول المرؤوسين لتجسيد البرامج التغييرية، وبالتالي زيادة مقاومتهم للتغيير.

- بالنسبة للمحور الثاني، والخاص بأشكال مقاومة التغيير في موبيليس - الشلف، بلغ المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور (2.70)، بانحراف معياري (0.97)، مما يدل على وجود موافقة متوسطة حول أشكال مقاومة التغيير المتبنية بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف، أعلى متوسط للمحور جاء بدرجة موافقة متوسطة، على العبارة القائلة، يضع أغلبية الموظفين كل ثقتهم في ممثلي العمال، لأنهم يستطيعون الدفاع على مصالح الموظفين، أما أدنى متوسط جاء بدرجة متوسطة، لصالح العبارة التي تنص على اعتماد الموظفين على طرق التخريب كشكل من أشكال مقاومة التغيير في موبيليس - الشلف.

نستنتج من نتائج هذا المحور، أن موظفوا موبيليس الشلف يقاومون البرامج التغييرية بدرجة متوسطة، لقناعتهم بأن معظم ان لم نقل كل البرامج التغييرية المتبنية من طرف المديرية الجهوية لموبيليس بالشلف، عبارة عن برامج بشكل عام وفي مجملها تُرسل من طرف الإدارة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وفي معظم الأحيان تكون مدروسة ويعتبر تنفيذها أمر حتمي وضروري لمصلحة المؤسسة، وما يؤكد هذا التحليل لجوء الموظفين في حال عدم اقتناعهم بالتغيير إلى ممثلي العمال لثقتهم في قدرة هذه التنظيمات النقابية على الدفاع عن حقوقهم، أي التعبير عن رفضهم للتغيير يكون بشكل علني، وابتعادهم عن أشكال المقاومة المستترة غير العلنية في أغلب الأحيان، مما يدل على وعي الموظفين من جهة، وأكد على وجود قيادة إدارية تقبل الحوار والمشاركة وهو ما أظهرته النتائج المتعلقة بآراء عينة الدراسة حول محور الأنماط القيادية، حيث أخذت العبارات الخاصة بالمشاركة وقبول الاختلاف في الآراء درجات موافقة عالية.

## خامساً- اختبار فرضيات الدراسة

### 1- اختبار فرضية الفروق

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال مقاومة التغيير، تعزى للخصائص الشخصية من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي).  
لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات جزئية كالتالي:

#### 1-1 الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال مقاومة التغيير، تعزى للجنس.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة، الخاص بإجراء المقارنة بين مجموعتين مستقلتين، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج تحليل التباين لمتغير أشكال مقاومة التغيير حسب متغير الجنس

اختبار T		اختبار Levine		طبيعة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الجنس
Sig	T	Sig	F					
0.754	-3.15	0.257	1.329	متجانس	0.91	2.67	26	ذكر
0.775	-2.91			غير متجانس				
					1.13	2.78	12	أنثى

(\*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

- تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه الى أن احتمال احصائية (T) لإجابات الباحثين حول أشكال مقاومة التغيير (0.754) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وعليه، نقبل الفرضية العدمية، القائلة بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال مقاومة التغيير تعزى لمتغير الجنس، ويتبين من هذه الفرضية أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت مستقلة عن الجنس، مما يدل على أن جنس المستقصى ليس عاملاً حاسماً في التفرقة بين الموظفين.

### 1-2- اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفروق حسب متغير (العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة):

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للتأكد من توافر الشروط اللازمة لإجراء هذا الاختبار، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج تحليل التباين لمتغير أشكال مقاومة التغيير حسب متغير (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي)

مستوى الدلالة	القيمة (f) الحاسوبية	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	اختبار Levine		طبيعة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		المتغير
						Sig	F					
0.987	0.048	1.030	34	35.278	بين المجموعات	0.328	0.151	متجانس غير متجانس	1.19	2.78	[30 -20]	العمر
		0,050	3	0.151	داخل المجموعات				1.02	2.64	[40 -30]	
									0.95	2.77	[50 -40]	
									0.93	2.66	$\geq 50$	
0.97	2.71	المجموع										
0.001	8.534	0.680	35	23.815	بين المجموعات	0.389	0.97	متجانس غير متجانس	0.96	3.64	دون الجامعي	المؤهل العلمي
		5.807	2	11.614	داخل المجموعات				0.76	2.33	جامعي	
									0.92	3.30	دراسات عليا	
									0.97	2.70	المجموع	
0.000	7.784	0.618	34	21.004	بين المجموعات	0.885	0.215	متجانس غير متجانس	0.75	3.87	< 5	سنوات الخبرة
		4.808	3	14.425	داخل المجموعات				0.57	1.76	[10 -5]	
									0.84	2.61	[15 -10]	
									0.79	2.53	$\geq 15$	
0.97	2.70	المجموع										
0.024	4.125	0.818	35	28.634	بين المجموعات	0.989	0.011	متجانس غير متجانس	0.89	2.52	إطار	المركز الوظيفي
		4.125	2	6.794	داخل المجموعات				0.85	3.65	عون تحكم	
									0.89	3.72	عون تنفيذ	
									0.97	2.70	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

(\* ) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول أعلاه الى أن:

- احتمال احصائية (f) لإجابات المبحوثين حول أشكال مقاومة التغيير بالنسبة لمتغير العمر قدرت ب (0.987) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية العدمية، القائلة بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال مقاومة التغيير تعزى لمتغير العمر.

ويتبين من هذه الفرضية أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت مستقلة عن فئات أعمارهم، مما يدل على أن العمر ليس عاملاً حاسماً في التفرقة بين الموظفين.

- احتمال احصائية (f) للإجابات المبحوثين حول أشكال مقاومة التغيير بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، قدرت ب (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وعليه نقبل نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه:

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال مقاومة التغيير تعزى لتغير المؤهل العلمي.

ويتبين من هذه الفرضية أن إجابات أفراد عينة الدراسة لم تكن مستقلة عن مستواهم العلمي، مما يدل على أن المستوى التعليمي يعتبر عاملاً حاسماً في التفرقة بين الموظفين.

- تحديد مصدر الفروق: لتحديد مصدر الفروق اعتمدنا على اختبار شيفيه *scheffe* ، والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (08): نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصدر الفروق في أشكال مقاومة التغيير حسب متغير المستوى التعليمي

دراسات عليا	جامعي	دون الجامعي	المؤهل العلمي
0.34 (0.782)	1.31 (0.003)		دون الجامعي
-0.67 (0.067)		-	جامعي
	-	-	دراسات عليا

(\*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: أن هناك اختلاف دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين مجموعتين دون الجامعي، والمستوى الجامعي. لأن  $\text{sig}=0.003$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وعليه فمصدر الفروق هو بين المجموعتين دون الجامعي، والمستوى الجامعي. احتمال احصائية (f) لإجابات الباحثين حول أشكال مقاومة التغيير بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وعليه نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال مقاومة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويتبين من هذه الفرضية أن إجابات أفراد عينة الدراسة لم تكن مستقلة عن خبرتهم الوظيفية، مما يدل على أن سنوات الخبرة تعتبر عاملاً حاسماً في التفرقة بين الموظفين

- تحديد مصدر الفروق: لتحديد مصدر الفروق نعتمد على اختبار شيفيه *scheffe*، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم(09): نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصدر الفروق في أشكال مقاومة التغيير حسب متغير سنوات الخبرة.

المؤهل العلمي	< 5	[10 -5]	[15 -10]	$\geq 15$
< 5		1.001 (0.001)	0.34 (0.015)	0.34 (0.015)
[10 -5]	-		-1.31 (0.252)	0.34 (0.355)
[15 -10]	-	-		0.34 (0.995)
$\geq 15$	-	-	-	

(\*) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه: أن هناك اختلاف دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين كلاً من: فئة أقل من 5 أعوام وجميع الفئات، وعليه نستنتج أن مصدر الفروق هي الفئة أقل من 5 أعوام، وبالتالي الموظفين من هذه الفئة أي الذين يملكون أقل عدد من سنوات الخبرة، كان رأيهم حول الأشكال التي يعبرون بها عن رفضهم للتغيير، ومختلفة عن آراء بقية أفراد العينة. ومرد هذا الاختلاف ضعف اندماجهم في ثقافة المديرية، بحكم حداثة تواجدهم بالمديرية، احتمال احصائية (f) لإجابات الباحثين حول أشكال مقاومة التغيير بالنسبة لمتغير المستوى

الوظيفي (0,024) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وعليه نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول أشكال مقاومة التغيير تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

ويتبين من هذه الفرضية أن إجابات أفراد عينة الدراسة لم تكن مستقلة عن مراكزهم الوظيفية، مما يدل على أن المركز الوظيفي يعتبر عاملاً حاسماً في التفرقة بين الموظفين.

- تحديد مصدر الفروق: الجدول أعلاه، يبين أن التباين متجانس، لأن  $\text{sig}(F) = 0.989$  هو أكبر من مستوى الدلالة، وعليه لتحديد مصدر الفروق اعتمدنا على اختبار شيفيه *scheffe*، والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم(10): نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصدر الفروق في أشكال مقاومة التغيير حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	إطار سامي/ إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
إطار سامي/ إطار		-1.31 (0.003)	- 1.20 (0.782)
عون تحكم	-		-0.996 (0.067)
عون تنفيذ	-	-	

(\* ) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن هناك اختلاف دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين مجموعتين: فئة إطار/ إطار سامي وفئة عون تحكم، حيث  $\text{sig} = 0.003$  وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وعليه فان مصدر الفروق هو فئة إطار/ إطار سامي وعون تحكم هي التي أدت إلى تباين في أشكال مقاومة التغيير عند أفراد عينة الدراسة، ومرد هذه الفروقات، إلى أولاً اختلاف العنصر العلمي للفئتين، وثانياً متطلبات المركز الوظيفي، وكلا العاملين المذكورين يعتبران أساس مهم في تكوين الخلفية الفكرية أو طريقة التعبير للموظف.

2- اختبار فرضيات الأثر: سنحاول توضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية في الإجابة على الأسئلة المطروحة.

2-1 اختبار فرضيات الأثر الفرعية: يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الأنماط القيادية على التقليل من أشكال مقاومة التغيير.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الأنماط القيادية على التقليل من أشكال مقاومة التغيير

المتغير التابع: أشكال مقاومة التغيير	المعامل A	قيمة (t)	مستوى الدلالة (t)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة (F)	مستوى الدلالة (F)
الثابت	0.921	1.595	0.120	0.220	0.496	10.17 0	0.003
المتغير المستقل: نمط القيادة الأوتوقراطية	0.509	3.189	0.003				
الثابت	2.136	2.202	0.034	0.010	0.099	0.354	0.05
المتغير المستقل: نمط القيادة الديمقراطية	0.145	0.595	0.05				
الثابت	2.136	2.202	0.034	0.010	0.099	0.354	0.05
المتغير المستقل: نمط القيادة الديمقراطية	0.145	0.595	0.05				

(\* ) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه، ما يلي:

➤ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين نمط القيادة الأوتوقراطي وأشكال مقاومة التغيير، إذ بلغ معامل الارتباط (0.496) عند مستوى معنوية (05%) أي بدرجة ثقة (95%)، وهو ارتباط طردي متوسط، وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على أشكال مقاومة التغيير، حيث كان معامل (A) لنمط القيادة الأوتوقراطي موجب، واحتمال إحصائية (t) قدر بـ (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغت قيمة التغيير (0,509) درجة في أشكال مقاومة التغيير، لكل تغير بدرجة في نمط القيادة الأوتوقراطي بنفس الاتجاه، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لنمط القيادة الأوتوقراطي على التقليل من أشكال مقاومة

#### التغيير بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف.

بالنسبة لمعامل التحديد  $R^2$ ، بلغ (0.220)، وهذا يعني أن المتغير المستقل نمط القيادة الأوتوقراطي يفسر ما نسبته (22%) تقريباً، من المتغير التابع، المتمثل في أشكال مقاومة التغيير، أما النسبة الباقية (78%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

➤ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي وأشكال مقاومة التغيير، إذ بلغ معامل الارتباط (0.099) عند مستوى معنوية (05%) أي بدرجة ثقة (95%)، وهو ارتباط طردي ضعيف. وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي على أشكال مقاومة التغيير، حيث كان معامل (A) لنمط القيادة الديمقراطي موجب، واحتمال إحصائية (t) قدر بـ (0.05). وقد بلغت قيمة التغيير (0.145) درجة في أشكال مقاومة التغيير، لكل تغير بدرجة في نمط القيادة الديمقراطي بنفس الاتجاه، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وبناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية القائلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لنمط القيادة

#### الديمقراطي على التقليل من أشكال مقاومة التغيير بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف.

بالنسبة لمعامل التحديد  $R^2$ ، بلغ (0.010)، وهذا يعني أن المتغير المستقل نمط القيادة الديمقراطي يفسر ما نسبته (1%) تقريباً، من المتغير التابع، المتمثل في أشكال مقاومة التغيير، أما النسبة الباقية (99%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية.

➤ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين نمط القيادة المتساهلة وأشكال مقاومة التغيير، إذ بلغ معامل الارتباط (0.373) عند مستوى معنوية (05%) أي بدرجة ثقة (95%)، وهو ارتباط طردي ضعيف، وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للقيادة المتساهلة على أشكال مقاومة التغيير، حيث كان معامل (A) للقيادة الحرة موجب، واحتمال إحصائية (t) قدر بـ (0.021) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغت قيمة التغيير (0,476) درجة في أشكال مقاومة التغيير، لكل تغير بدرجة في نمط القيادة المتساهلة بنفس الاتجاه، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .



وبناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية القائلة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط القيادة المتساهل على أشكال مقاومة التغيير بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف.

بالنسبة لمعامل التحديد  $R^2$ ، بلغ (0.139)، وهذا يعني أن المتغير المستقل نمط القيادة المتساهلة يفسر ما نسبته (14%) تقريباً، من المتغير التابع، المتمثل في أشكال مقاومة التغيير، أما النسبة الباقية (86%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة الى الأخطاء العشوائية.

2-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية على التقليل من أشكال مقاومة التغيير بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأنماط القيادية على التقليل من أشكال مقاومة التغيير

الجدول رقم (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأنماط القيادية على التقليل من أشكال مقاومة التغيير

المتغير التابع: أشكال مقاومة التغيير	المعامل A	قيمة (t)	مستوى (الدلالة (t)	معامل $R^2$ التحديد	معامل الارتباط R	قيمة (F)	مستوى (الدلالة (F)
الثابت	0.303	0.338	0.737	0.171	0.413	7.420	0.010
المتغير المستقل: الأنماط القيادية	0.647	2.724	0.010				

(\* ) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين الأنماط القيادية وأشكال مقاومة التغيير، إذ بلغ معامل الارتباط (0.413) عند مستوى معنوية (05%) أي بدرجة ثقة (95%)، وهو ارتباط طردي متوسط، ووجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية الأنماط القيادية على أشكال مقاومة التغيير، حيث كان معامل (A) للأنماط القيادية موجب، واحتمال إحصائية (t) قدر بـ (0,010) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05). وقد بلغت قيمة التغير (0,647) درجة في أشكال مقاومة التغيير، لكل تغير بدرجة في الأنماط القيادية بنفس الاتجاه، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة اختبار (F) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبناءً على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الرئيسية القائلة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأنماط القيادية على التقليل من أشكال مقاومة التغيير بالمديرية الجهوية لموبيليس الشلف.

بالنسبة لمعامل التحديد  $R^2$ ، بلغ (0.171)، وهذا يعني أن المتغير المستقل الأنماط القيادية يفسر ما نسبته (17%) تقريباً، من المتغير التابع، المتمثل في أشكال مقاومة التغيير، أما النسبة الباقية (83%)، فتفسرها متغيرات أخرى خارج النموذج، بالإضافة الى الأخطاء العشوائية.

خاتمة:

من خلال مناقشة التساؤلات التي دارت حولها الدراسة الميدانية، تم التوصل الى الآتي:

- من وجهة نظر الباحثين، يعتبر القائد الإداري في موبيليس- الشلف، قائداً ديمقراطياً، ومتساهلاً وقائداً ديمقراطياً في ذات الوقت، وبدرجات متفاوتة، ووفقاً لهذه النتائج يعتبر هذا الأمر إيجابياً ولصالح المؤسسة، فليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط قيادي واحد دون غيره، فقد يتأرجح بين عدة أنماط، وذلك تبعاً لطبيعة شخصيته، وطبيعة الموقف وطبيعة مرؤوسيه، لذا وجب عليه تكييف نفسه باستخدام هذه الأنماط القيادية الثلاثة، لكن المأخذ هنا هو بعض خصائص النمط القيادي المتساهل، التي بينت النتائج ان القائد في موبيليس- الشلف يتمتع بها.

- يقاوم موظفوا موبيليس- الشلف، البرامج التغييرية المطبقة بالمديرية، بدرجة متوسطة، ومرد هذه الدرجة من المقاومة، منطقية مقاومة التغيير على وجه العموم خصوصا عندما يهدد التغيير مصالح الموظف، او عند غياب الاقتناع بهذا التغيير هذا من جهة ، ومن جهة أخرى بسبب قناعة الموظفين بأن البرامج التغييرية المتبناة من طرف المديرية الجهوية لموبيليس بالشلف، بشكل عام وفي مجملها تُرسل من طرف الادارة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وفي معظم الأحيان تكون مدروسة ويعتبر تنفيذها أمر حتمي وضروري لمصلحة المؤسسة، ويؤكد هذا التحليل لجوء الموظفين في حال عدم اقتناعهم بالتغيير الى ممثلي العمال، ليمثل دورهم في توضيح تلك البرامج.

- يلجأ الموظفون بموبيليس الشلف في أغلب الأحيان إلى المقاومة العلنية في تعبيرهم عن التغييرات المطبقة، بالدرجة الأولى عن طريق تفويض النقابات العمالية للدفاع عن مصالحهم، وبدرجة ثانية عن طريق تنظيم إضراب والمشاركة فيه.

- أحياناً تعتبر المقاومة المستترة غير العلنية سبباً آخر ومن الأشكال التي يتبناها موظف موبيليس أي بدرجات متوسطة،، وعلى رأس هذه الأشكال العمل عادة على التقليل من الحاجة للتغيير، و عرقلة وصول المعلومات الخاصة بالتغيير المقترح الى بعض الجهات.

- علاقة جميع الأنماط القيادية بأشكال مقاومة التغيير، جاءت بدرجات ضعيفة رغم تفاوتها، وحتى علاقة المتغير المستقل الأنماط القيادية بأشكال مقاومة التغيير،، وعليه فالقيادة الادارية بجميع أنماطها في مؤسسة موبيليس- الشلف، تساهم في التقليل من أشكال مقاومة التغيير التنظيمي بنسبة لا تتجاوز (17%).

- في حال تميز قادة موبيليس بميزات القائد الاوتوقراطي و القائد المتساهل، أدى الى التعبير أكثر عن المقاومة، وتبني أكثر لمعظم أشكالها.

- حصول القيادة الديمقراطية على آخر مرتبة من حيث علاقتها بالتقليل من أشكال مقاومة التغيير، وبمعامل تفسير ضعيف جداً يدل على عدم مساهمة القائد الديمقراطي في موبيليس الشلف في زيادة مقاومة التغيير.

#### - الاقتراحات:

انسجاما مع ما تمّ عرضه من نتائج إحصائية واستنتاجات تتعلق بما، نقدم مجموعة من التوصيات التي نرمي من ورائها إلى إرساء مبادئ القيادة بمفهومها الحديث ودورها في التقليل من أشكال مقاومة التغيير، بالمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف، كما يلي:

- وجوب توطين المدراء بالمديرية الجهوية لموبيليس بالشلف بالمهارات القيادية؛
- وجوب التخلي عن بعض الصفات الخاصة بالقيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة، على رأسها تقبل الاختلافات في وجهات النظر، وفتح قنوات الاتصال والحوار بين القادة والموظفين لتمتين الثقة المتبادلة؛
- ضرورة تعزيز اتجاه القادة نحو تبني نمط القيادة الديمقراطي، لما لها من قدرة على تحقيق أهداف المنظمة؛
- وجوب الاهتمام بالنواحي السيكولوجية للموظف، وعدم تجاهل ردود ومواقف الموظف حول اي تغيير، من خلال تبني الاستراتيجيات المثلى للتعامل وفهم وتقليل مقاومة التغيير.

### قائمة المراجع باللغة العربية:

- أحمد فرحات، عتيقة حرارية، القيادة والمستويات القيادية في المنظمات، وسيلة المنظمات للبقاء والتكيف، أفكار وآفاق، المجلد 9، العدد 4، 2021.
- أوما سيكاران، تعريب إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية، (دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006).
- جاسم محمد يوسف، الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي، دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2017.
- دوجلاس ك، سميت، إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، (ط01، أترك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001)،
- رعد الصرن، أيمن ديوب، نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي، (منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2015).
- عبد اللطيف غربي، الأزهر ضيف، الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، (العدد01)، 2022.
- غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، (دار عياد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015).
- فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، (دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009).
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، (دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003).
- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، (الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2000).
- معموري صورية، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، الشلف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر. 2017.
- نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير- دليل انتقادي للمنظمات، تعريب محمود حسن حسني، (دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2004).
- يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الأبراهيم، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (04)، العدد (02)، 2008.

### قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Caroline, Carrate, *Leadership visionnaire, outil et compétences pour réussir le changement*, ( 1ere Edition américaine, Belgique : édition de boeck université, 2009)
- Inta Cinite, *Measurement of Percieved Organizational readiness for Change and Employees, attitudes towar change in the public sector*, ( P h D, Carleton University, Ottawa, 2006
- OUAAR Wassila *The Impact of Paternalistic Leadership on Developing Organizational Citizenship Behavior, Establishing a Leadership Model for Algerian Organizations, Review of Human Sciences Volume: 21/ N°: 02, (2021)*
- Alisher Tohirovich Dedahanov, Faridun Bozorov, Sanghyun Sung, *Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator, Sustainability, 2019,*

### الهوامش

- <sup>1</sup> أحمد فرحات، عتيقة حرارية، القيادة والمستويات القيادية في المنظمات وسيلة المنظمات للبقاء والتكيف، أفكار وآفاق، المجلد 9، العدد 4، 2022، ص 176 .
- <sup>2</sup> - رعد الصرن، أيمن ديوب، نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي، ( منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2015 )، ص 235.
- <sup>3</sup> - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، ( دار عياد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015)، ص 305.
- <sup>4</sup> - عبد اللطيف غربي، الأزهر ضيف، الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، (العدد01)، 2022، ص 67.

<sup>5</sup> - Caroline, Carrate, *Leadership visionnaire, outil et compétences pour réussir le changement*, ( 1ere Edition américaine, Belgique , édition de boeck université, 2009), p9.

- <sup>6</sup> غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص304.
- <sup>7</sup> فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، (دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2009)، ص315.
- <sup>8</sup> رعد الصرن، أيمن ديوب، مرجع سبق ذكره، ص 237.
- <sup>9</sup> غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 306-307.
- <sup>10</sup> فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص324.
- <sup>11</sup> جاسم محمد يوسف، الأنماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي، (دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2017)، ص-ص: 13-15.
- <sup>12</sup> OUAAR Wassila The Impact of Paternalistic Leadership on Developing Organizational Citizenship Behavior: Establishing a Leadership Model for Algerian Organizations, Review of Human Sciences Volume: 21/ N°: 02, (2021) P1224.
- <sup>13</sup> يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الأبراهيم، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (04)، العدد (02)، 2008. ص: 25.
- <sup>14</sup> - Inta Cinite, Measurement of Percieved Organizational readiness for Change and Employees, attitudes towar change in the public sector, P h D, Carleton University, Ottawa, 2006, p21.
- <sup>15</sup> معموري صورية، الاتصال الإداري ودوره في التمكين من إحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، الشلف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر. 2017، ص ص: 118، 119.
- <sup>16</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، (دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003)، ص: 352.
- <sup>17</sup> محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، (الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2000)، ص 318.
- <sup>18</sup> Alisher Tohirovich Dedahanov, Faridun Bozorov, Sanghyun Sung, Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator, Sustainability, 2019, P1770
- <sup>19</sup> دوجلاس ك، سميث، إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، (ط01، ، أترك للطباعة والنشر، القاهرة ، مصر، 2001)، ص: 55.
- <sup>20</sup> معموري صورية، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 123-124.
- <sup>21</sup> أوما سيكاران، تعريب إسماعيل علي بسويبي، طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية، (دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006)، ص 422.